

الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة دهوك

- قضاء عقرة أنموذجاً -

وعد سعيد طه * و شؤاف محمد مصطفى **

تأريخ القبول: 2020/5/10

تأريخ التقديم: 2020/4/9

المستخلص :

يُنظر لمديري المدارس على أنهم من الركائز الأساسية في العملية التربوية التي من أهدافها عمليا التعليم والتعلم وإدارة المعلمين والطلبة والموظفين والتعامل مع البيئة الخارجية للمدرسة من المجتمع وأولياء أمور الطلبة، ولأسباب متعددة منها تعرض مدير المدرسة إلى بعض الظروف والمشاكل التي لا يستطيع التحكم بها والتي تسبب عدم استطاعته القيام بدوره بشكل فعال، الأمر الذي يساهم في احساسه بالعجز عن القيام بالمهام الملقاة على عاتقه، وبالمستوى الذي يتوقعه منه متخذو القرارات، فضلاً عن الآثار السلبية الخطيرة التي يتركها على عملية التعليم بشكل عام وعلى الطلبة بشكل خاص.

فقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين وذلك لأنه يبحث الجوانب المختلفة لوسائل الرضا ومصادره لدى الموظف (المدير) وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم، وكذلك بحث أسباب عدم الرضا. تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا وعد وجودها ضرورياً وأساساً لتحقيق الرضا المنشود للموظف، وفقدان هذه العوامل يؤدي إلى حالة من عدم الرضا لديه وبالتالي ينعكس ذلك على أداءه في العمل وقيامه بواجباته على الوجه المطلوب. لقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين للقيام بالأدوار والواجبات المطلوبة منهم، كما نجد أن أداء الأفراد

* مدرس مساعد / قسم اللغة الكردية/كلية التربية/عقرة/جامعة دهوك .

** مدرس مساعد / قسم اللغة الكردية/كلية التربية/عقرة/جامعة دهوك .

يختلف من فرد لآخر بناءً على الجهد المبذول من قبله وقناعته بأهداف المنظمة وولائه لها والتزامه بواجباته المطلوبة، وهذا الجهد مطلوب بشكل أكبر في مجال التعليم سواء أكان من المعلم أو المشرف على المعلم⁽¹⁾.

الكلمات المفتاحية: تأثيرات، رضا وظيفي، إشباع، إجراءات .

مشكلة البحث:

يعد موضوع الرضا الوظيفي أو المهني من الموضوعات المهمة التي ينبغي أن تكون ملازمة للبحث والدراسة بين فترة وأخرى لاسيما عند مدرّاء المدارس، لأن عملهم يحتاج إلى التطوير الدائم. وذلك لأسباب عدة، منها ما يُرضي الفرد حالياً قد لا يُرضيه مستقبلاً، وأيضاً للرضا تأثير على المدرّاء حول التغيير في مراحل حياته أو وظيفته، فما لا يعد مُرضياً حالياً قد يكون مُرضياً في المستقبل وكذلك الرضا الوظيفي هو شعور المدير بالسعادة والرضا عن وظيفته أو مهنته التي يقبل عليها بهمة ونشاط، ويكون سعيداً بها ويزيد من كفاءته الوظيفية والنجاح في عمله. أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عنه سوء التكيف، عدم التوازن انفعالياً ويظهر الكثير من مظاهر الضجر والملل والاستياء والاحباط. ويمكن تحديد مشكلة البحث الحالي على النحو الآتي:

- 1- ما مدى مستوى الرضا الوظيفي لدى مدرّاء المدارس في قضاء عقرة؟
- 2- ما مدى الحاجة إلى وضع خطة شاملة وفاعلة للرضا الوظيفي؟
- 3- ما هي أبرز التوصيات والمقترحات الاجرائية المتعلقة بتفعيل الرضا الوظيفي في المدارس؟

من هنا لم يكن اختيار الباحث لمشكلة البحث ناجماً عن مجرد الرغبة، بل كان الاختيار نابعاً من احساسه بوجود مشكلة حقيقية لا بد من دراستها والاستفادة من نتائجها بغية وضع تصورات الخبراء في إطار رؤية استباقية في الاستعداد للرضا الوظيفي لإعداد وتأهيل الأشخاص من ذوات الصفات الشخصية القيادية والإدارية الناجحة لمواجهة

1- فلمبان، ايناس فواد نواوي (1428 - 1429). الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، ص125.

التغييرات الآنية والمتوقعة والمستقبلية وفق المعارف والمهارات والكفايات المتقدمة لبناء كردستان المستقبل.

أهمية البحث :

أشارت الدراسات والتعريفات العديدة إلى أن الرضا المتزايد لدى الأفراد أو المدراء غالباً ما يزيد من الرضا في عملهم، ويقلل نسبة غيابهم ويرفع معنوياتهم. فتصبح الحياة ذات معنى لديهم والمدراء ذو الرضا الوظيفي يتمتعون بصحة بدنية ونفسية سليمة، كما أنهم يؤدون الواجبات الجديدة بسرعة، وتشجع روح التكامل الاجتماعي بينهم وبين المدرسين من حيث مساعدة الزملاء والعملاء والتعاون فيما بينهم. في حين أن الشعور والاستياء والسخط يتبلور في السلوك العام، ومن بعض دلالاته: عدم التعاون والمغادرة مبكراً، وتعطيل العمل حين يطلب منهم بذل المزيد من الجهود، التردد في التطوع للقيام بالأعمال الاضافية، والوصول المتأخر إلى العمل أو عدم انجازه، وعدم احترام الوقت، والتشكي والتذمر بصورة مستمرة عن الأشياء التافهة والقائه اللوم على الآخرين، عدم الاكتراث والاهمال في أداء الأعمال وعدم الامتثال للإرشادات والأوامر⁽¹⁾.

كذلك يُعد الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي نالت جزءاً كبيراً من الدراسات والأبحاث، بحيث كون كل شخص مجموعة من الآراء والمعتقدات حول عمله، ومن هذا المنطلق تظهر أهمية الرضا الوظيفي من خلال تأثيره على عدة جوانب.

- تأثير الرضا الوظيفي على صحة العضوية والعقلية للعامل.

لقد أثبتت دراسات عديدة تدهور الحالة النفسية التي يعيشها العامل. فقد وجد (يورك 1973) ارتباط الرضا الوظيفي بظهور بعض الأمراض العضوية لدى العمال مثل التعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس، التعرق كما بنيت دراسات أخرى أن (18%) من حالات القرحة المعدية مست العمال الذين كانوا غير راضين عن عملهم.

(1) الخاجة(2003): الرضا الوظيفي العاملات والعلاقات العامة في بعض المؤسسات الإماراتية،

منشور مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية مجلد(19)، عدد(2) ص43.

كما ان العامل الذي يرى ظروفه المعيشية التي تفرض عليه البقاء في عمله حتى وإن لم يقبله قد يواجه ضغوطاً كبيرة بإمكانها التأثير على صحته العقلية، من خلال وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والصحة العقلية.

تأثير الرضا الوظيفي على الأداء.

إن تأثير الرضا الوظيفي على الأداء يعد موضوعاً قديماً من حيث الدراسة، حيث يعود تاريخ ظهوره إلى ظهور علم النفس الصناعي، وتؤكد هذا التأثير دراسة (هاوثون) التي اثبتت وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء، وأكدت إنه عند إدخال التغييرات على محيط العمل كأوقات الراحة، وساعات العمل، يتحسن الأداء. وعدت مدرسة العلاقات الإنسانية أن الرضا الوظيفي هو متغير سببي والأداء متغير تابع.

يعد العمل جزءاً من الحياة اليومية للشخص وله تأثيرات كبيرة عليه وتحقيق الرضا في العمل من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا على الحياة وجوانبها المختلفة، لاسيما منها الناحية الاجتماعية والعائلة، وربما كانت الضغوط التي يعانيها المدير لأعبائه مالية الاسرية سبباً في عدم رضاه عن عمله. وقد وجد (ايرس وبرت، 1972) العلاقة بين توجه العمال نحو العمل والتوجه نحو حياتهم. كما أن الرضا الوظيفي يمكن أن يؤثر على نظرة الشخص لنفسه وقدراته. فقد وجد (هرزبرغ) العلاقة بين الرضا الشخص الوظيفي وثقته بنفسه بمعنى أن الرضا الوظيفي يساهم في رفع الثقة بالنفس⁽¹⁾.

وتعد درجة الشعور العامل بالرضا الوظيفي محرك الدافعية لأداء عمله، ويعني ذلك أنه بقدر زيادة الفوائد والمنافع التي يسعى اليها المدرس من عمله، والتي تؤدي إلى اشباعه لحاجاته مما يشعره بالرضا، والذي يزيد من حماسه لبذل المزيد من الجهد، فزيادة دافعية المدير لأداء العمل هي نتيجة الشعور بالسعادة والرضا الوظيفي أو نتيجة لشعوره بإشباع حاجاته؛ لذا فإن شعوره بالرضا عن عمله وما يتولد عنه من الروح المعنوية العالية بحيث تحفزه على العمل بكل جدية واهتمام مكرساً له كل طاقاته،

(1) سليمان ، حنفي ،محمود (1977)، السلوك التنظيمية للأداء، دار الجامعات المصرية القاهرة.

وربما يرافق ذلك شعوره بالسعادة والارتياح والطمأنينة اثناء تواجده في المدرسة سواء كان اثناء العمل ام خلال الوقت الذي يقضيه بين زوملائه وطلبتة، بعيداً عن كل ما يثير في نفسه الاستياء وعدم الارتياح والنفور.

لذا فإن رضا المدير عن عمله يعد مؤشراً قويا على صحته النفسية وتكيفه الاجتماعي وبالتالي انجاز لعمله بشكل تام. إذ أن التوافق الاجتماعي يعبر عن العلاقة المرضية للإنسان مع البيئة، ولهذا التوافق جناحان هي الملائمة والرضا، وان تحقيق التوافق لا يكون كاملاً إلا اذا صاحب هذه الملائمة، رضا الإنسان واحساسه بالسعادة والتقبل النفسي لمحيطه الاجتماعي. وقد بين المتخصصون في علم النفس بأن عمل الفرد لا يحقق الهدف المنشود بشكل متكامل أو واضح دون مصاحبة الرضا عن ذلك. وأن عدم رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى قيامه بالعمل بشكل ناقص، ولصاحب ذلك ضيق، وربما يجره إلى الحالة النفسية المتدهورة او الأمراض المختلفة⁽¹⁾.

أهداف البحث:

يسعى البحث التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الاعدادية في قضاء عقرة بمحافظة دهوك.

حدود البحث :

يقتصر البحث الحالي على مديري المدارس الاعدادية في قضاء عقرة بمحافظة دهوك للعام الدراسي(2019-2020).

تحديد المصطلحات :

1- بدر(1983):

"عبارة عن شعور الفرد بمدى اشباع الحاجات التي يرغب في اشباعها من وظيفته والقيام بإدائها، تتوقف درجة الرضا على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها

(1) عبدالله، مهنا بشير(1988)، بناء اداء القياس الرضا المرشد التربوي عن عمله، رسالة

ماجستير كلية التربية جامعة المستنصرية، بغداد، العراق ، ص32.

وذلك خلال عمله في وظيفة معينة، وما تشبعه هذه الوظيفة من حاجات للفرد بالفعل" (1).

2-- القيسي (1996)

"سلوك يعكس مدى تقبل الفرد لجوانب الوظيفة المتعددة ومدى شعوره بالسعادة" (2).

3- سلمان (2011):

"مختلف النشاطات التي يزاولها الانسان بقصد الانتاج وتساوده على تحقيق أهدافه من خلال الإمكانيات المهنية والأهداف التي تتناسب مع قدرات الفرد" (3).

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

الاطار النظري:

- مفهوم الرضا الوظيفي :

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في مجال علم نفس الصناعي والسلوك التنظيمي، ويرجع هذا الاهتمام المتزايد إلى أن الموظف يمضي جل وقته في العمل، ولا غرابة في ذلك، حيث أن الإنسان بطبعه ميال إلى العمل. ويذهب كل يوم إلى عمله ويحمل معه حاجات متنوعة، منها ما هو فيسيولوجي واجتماعي ونفسي. ويحصل الموظفون من العمل على إشباع الحاجات الاقتصادية، فالعمل يشبع الحاجة إلى التفاعل الاجتماعي فضلا عن أن الوظائف تعطي الموظف الفرصة لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم وتمنحهم قدرا من التحدي الذهني بجانب انها تتضمن عددا متنوعا من المهام التي

(1) بدر، حامد (1982). السلوك التنظيمي. (ط1). الكويت : دار القلم, ص 63.

(2) القيسي، هناع محمود(1979)، مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض الخصائص الذاتية والوظيفية لمديري ومديرات المدارس الثانوية، (اطروحة دكتورا غير منشورة) كلية التربية، جامعة بغداد , ص63.

(3) سلمان ، منى رسول .(2011). الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيو علاقته باداتهم الوظيفي ، مجلة دراسات التربوية ، عدد (65), ص71.

تمنحهم الحرية والاستقلالية في العمل، وتعطيهم التغذية الراجعة بخصوص حسن أدائهم. فالعمل هو المظهر الذي يعطي الانسان مكانته ويربطه بالمجتمع، ويجد فيه فرصة كبيرة للتعبير عن ذاته و ميوله و قدراته واستعداداته وطموحاته ورضاه الوظيفي، ولا يستطيع أن يخفف مثل هذه الأهداف والطموحات الوظيفية خصوصا إذا كان هناك إهتمام بالعنصر الانساني مع توفير الجو المناسب له في محيط العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديه، إذا أردنا النهوض والارتقاء بمستوى العمل، علما بأن الرضا الوظيفي ليس هدفا بحد ذاته، وإنما وسيلة تساعد على حل مشكلات كثيرة تعترض الأفراد في ووظائفهم⁽¹⁾.

1- نظرية العدل والمساواة لآدامز Equity Theory:

"تذهب هذه النظرية إلى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وادائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة التي يدركها الفرد"⁽²⁾.

وإدراك الفرد يتم من خلال ما يقارنه الفرد بمستوى الجهد الذي يبذله في العمل ومقدار ما يحصل عليه من حوافز ومكافآت ومستوى جهد الآخرين مما حصلوا عليه من هذه الحوافز والمكافآت.

وقد وجه لهذه النظرية عدة انتقادات تتمثل في عدم تقديمها شرحا لكيفية اختلاف قدرات الأفراد في حسابهم لاحتمالات وتوقعات المكاسب، فضلا عن تجاهلها اختلاف الأفراد في تقرير عدد ونوعية النتائج التي يسعون إلى تحقيقها قبل اتخاذهم للقرارات، كما أنها تتجاهل تأثير العقل الباطني لتحفيز الأفراد للإقدام على تصرفات معينة،

(1) السالم، سالم محمد(1996):الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض ، ص142.

(2) العديلي، ناصر محمود(1983)، السلوك الانساني وتنظيمي في الإدارة، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص56.

وتتجاهل دور الاحساس أو العواطف في تحريك سلوك الأفراد الذي يدفعهم للقيام بأعمال معينة في مقابل الحصول على عوائد ومكاسب من هذا العمل⁽¹⁾.

2-نظرية ماسلو للتنظيم الهرمي للحاجات Maslows need hierarchy : theory

إن من أكثر تصنيفات الحاجات انتشاراً هو تصنيف ماسلو (Maslow) الذي طرح في الخمسينيات من القرن الماضي. بعد ما أشار ماسلو إلى أنه يوجد داخل كل فرد تنظيم هرمي للحاجات، وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجات غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات. ونبه ماسلو إلى أنه لا يمكن تحقيق الإشباع الكامل لحاجات الإنسان، وأن تحقيق الإشباع الجوهرى لآية حاجة يبطل مفعولها كدافع.

وقد قام (إبراهيم ماسلو، 1943) بترتيب الحاجات الإنسانية على شكل هرم، تشغل قاعدة الحاجات الفسيولوجية الأساسية، وتدرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم، حيث توجد حاجة الإنسان لتحقيق الذات .

أن معظم النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي استندت على نظرية تدرج الحاجات في الدافعية لإبراهيم ماسلو. وأيضاً تعد هذه النظرية من أشهر النظريات التي تناولت موضوع الدوافع، وتناولها معظم كتب علم النفس أو كلها، وقد عرضها ماسلو (Maslow،1943) في كتابه (مقدمة في نظرية الدوافع) حيث تقوم هذه النظرية على ما يأتي :

1- الحاجات الأساسية (الفسيولوجية): تتمثل في الحاجة إلى الأكل والشرب والهواء والجنس وهي الحاجات الفطرية الطبيعية، والتي ترتبط بضرورة البقاء على قيد الحياة؛

(1) الصراف، قاسم واخرون(1994)، مقياس الرضا للمعلمين في التعليم، كتيب التعليمات الجامعة الكويتية لتقديم، ص63.

لذلك فإن إشباعها مرتبط بالحياة البشرية وضروري لاستمرارها، وهذه حاجات عامة مشتركة بين جميع الكائنات الحية.

2- حاجات الأمان والاستقرار: وتتمثل في الحاجة إلى شعور بالأمن والاستقرار والطمأنينة والابتعاد عن كل ما من شأنه تهديد سلامة الإنسان من الناحية الجسدية أو ضمان الوظيفة والدخل الثابت، مثال على ذلك، فإنه يحتاج إلى أمان من الحوادث الجسدية كالحروق والحوادث والسقوط، وأيضاً إلى ضمان اقتصادي كالبقاء في وظيفة معينة.

3- الحاجات الاجتماعية (الانتماء والمحبة): وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى جماعة ما وتكوين الصداقات والعائلة أو الانتماء إلى حزب أو تجمع سياسي أو حتى في عبادته هو عضو في جماعة دينية.

4- حاجات التقدير والاحترام: وتتمثل في الحاجات الخاصة بتحقيق احترام الذاتي والثقة بالنفس، التنافس، الإنجاز، الاستقلال والحرية. هناك حاجة لأن ينظر الإنسان بإيجابية نحو ذاته، وفي الوقت نفسه الحرص على أن ينظر الآخرون لهذا الإنسان بمستوى يوازي الإيجابية التي يرى فيها نفسه. وعليه نرى بأنه يبذل جهد ومال ووقت للحصول على القبول من الآخرين.

5- حاجات المعرفة والفهم: تظهر هذه الحاجات في الرغبة في الاستكشاف ومعرفة حقائق الأمور وحب الاستطلاع، وتظهر هذه الحاجة في التحليل والتنظيم والربط وإيجاد العلاقات بين الأشياء. ومن مظاهر الحاجات المعرفية: السلوك الاستكشافي وهو مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الفرد عامداً أو غير عامداً في الاتجاه بعناصر الموضوع وعلاقة كل عنصر بالعناصر الأخرى مثال على ذلك محاولة لاكتشاف البيئة التي يعيش فيها والبحث عن الجديد والجري وراء المعرفة.

6- الحاجة الجمالية: وهذه الحاجة غير عامة بين البشر، فهناك بعض الأفراد يكونوا أكثر اندفاعاً من غيرهم لإشباع حاجاتهم الجمالية، بعد أن يتم إشباع حاجاتهم الأساسية والأمنية، ولا يزال الإنسان منتجا ومحباً للفنون منذ عصر الكهوف وحتى يومنا الحاضر، ويحاول أغلبنا ضمان العيش في حياة مرتبة ومنسقة متجنباً حياة الفوضى وعدم التناسق.

7- الحاجات لتحقيق الذات: وتعكس رغبة الفرد في تحقيق كل ما يتفق وقدراته -أي الرغبة في الاستفادة من كل قدراته ومواهبه- وأن يبدع في الأعمال التي يقوم بها والمناطق إليه. والشخص المحقق لذاته بحسب ماسلو يحمل بعض الخصائص، كونه يتمتع بتلقائية وشفافية وهو متسامح وصريح يتقبل النقد وغير متطرف أو متعصب لفكرة أو مذهب أو فئة اجتماعية.

إلا أن في المجتمعات البدائية وفي الدول النامية تقتصر الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والاستقرار نظراً لما تعانيه هذه الدول من الاضطرابات السياسية والأوضاع الاقتصادية المتردية والمتدنية، مما لا تدع للفرد فرصة للبرقي بحاجته إلى أعلى الهرم لتلك الحاجات التي تظهر قيم الإنسانية أكثر⁽¹⁾.

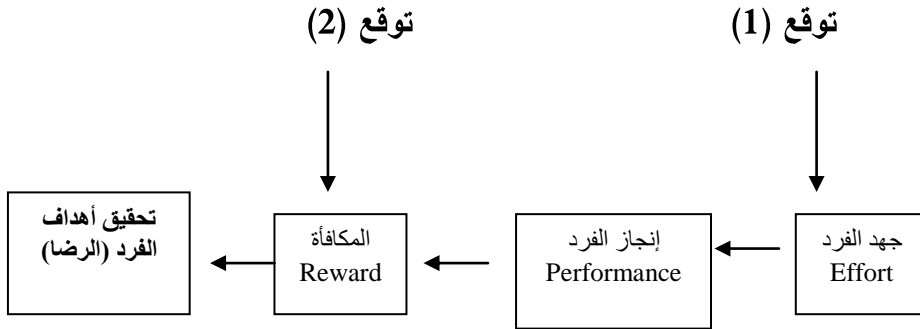
3-نظرية التوقع لفروم (Expectancy theory)

تعد نظرية فروم (Vroom-1964) وتعديلاتها لاحقاً من قبل هاوسو وهي من النظريات الحديثة في الدوافع، والفكرة الأساسية في هذه النظرية هي أن الأفراد يبذلون الجهد لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العوائد) التي يرغبون فيها، فهي مدخل عقلائي إلى التحفيز⁽¹¹⁾

فالرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج.

يوضح الشكل رقم (1) نظرية التوقع عند فروم.

(1) عدس، عبد الرحمن ومحي الدين توك (1998)، المدخل الى علم النفس، ط 5، عمان : دار الفكر، ص 251.



إذ يشير إلى أن قوة التحفيز عند الفرد لبذل اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذاك الإنجاز، وهذا هو التوقع الأول في نظرية فروم. وإضافة فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازة فهل سيكافأ أم لا وهذا هو التوقع الثاني عنده، وهناك نوعان من التوقع :

- التوقع الأول: ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد أنه حاول جيداً وقادر على الإنجاز.
- التوقع الثاني: وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز. فالموظف يسأل إذا حققتُ إنتاجاً معيناً فهل سأمنح مكافأة أم لا؟ (12).

وفقاً لهذه النظرية فإن الفرد غالباً ما يتجه لأداء عمل معين عندما يتوقع أنه يؤدي به للحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال. يمكن القول إن نظرية فروم وتعديلاتها أشارت بشكل واضح إلى متغيرات السلوك ودوافع الفرد نحوه، كما أكدت على وجود اختلافات فردية في تحديد دوافع العمل⁽¹⁾.

4- نظرية X و Y لدوجلاس ماك جريجور:

(1) حمد، بخشان احمد(2003): استخدام التحليل العاملي لتحديد مؤشرات الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدينة اربيل، رسالة ماجستير، المكتبة المركزية، جامعة صلاح الدين، اربيل، ص 59 .

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية (Douglas Mc Gregor) الى كتاباته: التأليف والتقريب بين المنظمة وأفرادها، وإحداث التكامل بين أهداف الطرفين، وخلق الظروف الملائمة لتحقيق اشباع حاجات الأفراد من عملهم في منظماتهم وبذلك يشعر الأفراد أنهم مرتبطون بهذه المنظمات لذلك فانهم يسعون إلى تطويرها وتحسينها باستمرار لضمان بقائها⁽¹⁾.

وتقوم نظرية X على الافتراضات الآتية :

- 1- إن الفرد كسول بطبيعته يكره ويتجنب أو يتهرب من العمل إذا كان في استطاعته.
- 2- اجبار الكثير من الأفراد على العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وانجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.
- 3- يتجنب الفرد تحمل المسؤولية، ولديه القليل من الطموحات ويرغب في الاحساس بالأمان فوق كل شيء⁽²⁾.

أما الافتراضات التي تقوم عليها نظرية Y فهي:

- 1- إن العمل وبذل الجهد العضلي والذهني شيء طبيعي مثل اللعب والراحة.
- 2- إن الرقابة الخارجية اللطيفة والمستمرة التهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتوجيه الجهد نحو الأهداف، ولكن هناك غيرها كما يمكن للإنسان أن يمارس بكفاءة نوعاً من التوجيه والرقابة الذاتية في سبيل القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف التي التزم بها.
- 3- يستطيع الفرد العادي، إذا وضع في ظروف مناسبة أن يتقبل ويتحمل المسؤولية ومن الممكن أن يسعى إليها.
- 4- إن الفرد يتطلع إلى أن يكون الالتزام بالأهداف يقابله مستوى الإثابة التي ترتبط بالانجاز.

(1) الصرن، رعد حسن، (2004)، نظريات إدارة الأعمال، سلسلة الرضا للتنمية الادارية ، دار

الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ص284.

(2) حنفي، محمود سليمان(1977)، السلوك التنظيمية للأداء ، دار الجامعات المصرية القاهرة،

ص55.

5- إن قدرة الفرد العادي على ممارسة الابداع والتطوير هي قدرة وإمكانية منتشرة بين الأفراد.

6- في ظل الظروف والحياة المعاصرة، إن ما يستخدم من قدرات الانسان هو استخدام جزئي.

وتحقيق التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة من وجهة نظر Mc Gregor يجب اتباع ما يلي:

أ- تحديد وتوضيح متطلبات الوظائف.

ب- أن تترك للفرد حرية العمل والحكم والاختيار.

ج- وضع أهداف واضحة محددة يجب تحقيقها في مدة زمنية.

د- المشاركة في وضع الأهداف.

هـ- المشاركة في مراجعة النتائج المتحققة.

و- مساعدة المرؤوسين على تحقيق أهدافهم من قبل رؤسائهم⁽¹⁾.

الدراسات سابقة:

1-دراسة منصور 1986:

بعنوان " الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في مدينة بغداد وضواحيها "

هدفت الدراسة إلى التعريف على مدى رضا المعلمين والمعلمات في المدارس الإبتدائية ببغداد وضواحيها عن مهنتهم والتعرف على دلالة الفروق في مدى الرضا عن مهنة التعليم وتعريف العوامل والاعتبارات التي تبعث على عدم رضا المعلمين والمعلمات والعلاقة بين الرضا عن العمل وبين العوامل الاتية:

أ- الجنس.

ب- الحالة الاجتماعية.

(1) الغفوري، سيروان دلاور كاكه زياد(2009): التغير التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، المكتبة المركزية، جامعة صلاح الدين، اربيل، ص31.

ج- مدة الخدمة.

وقد لجأ الباحث إلى استخدام الاستبيان كأداة للبحث، وقد أشتمل على (55) فقرة، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (282) معلماً، يعملون في (25) مدرسة و(307) معلمة يعملن في (29) مدرسة. واستخدام الباحث الوسائل الاحصائية التالية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري والعمل الارتباط بيرسون واختبار التائي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- لا يوجد غير راض عن مهنة التعليم في العينة المدروسة، حيث تقل نسبة غير راضين عن (0/01) لدى المعلمين، وتقرب هدة النسبة من الصفر المئوي لدى المعلمات.

2- ان المعلمات اكثر الرضا عن المهنة من المعلمين.

3- العوامل والاعتبارات التي تبعث على عدم الرضا لدى المعلمين والمعلمات عن مهنتهم:

أ-النقص في الوسائل المساعدة لعملية التعليم.

ب-عدم التقدير الكافي من المفتش لجهود المعلم. وعدم اعطاء فسحة المجال أمام المعلم للمناقشة في طرائق التدريس، وفي شؤون المعلم الخاصة.

ج- عدم توفر الأبنية المدرسية المناسبة للتعليم.

د- إهمال التلاميذ لواجباتهم المدرسية⁽¹⁾.

2-دراسة حكيم(1989):

بعنوان " الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز ". هدفت الدراسة إلى الحصول على وصف حقيقي للرضا الوظيفي لأعضاء التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز، من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبيان، الذي وزع عشوائياً عن أوضاعهم والخدمات التي تقدم اليهم وذلك بعد الحصول وجهات نظرهم فما يخص المقياس الإدارية التالية:

(1) عبدالله ، مهنا بشير(1988)، بناء أداء القياس الرضا المرشد التربوي عن عمله، رسالة

ماجستير كلية التربية جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، ص64.

1-التسهيلات بالنسبة للمنشآت والمعدات.

2-الخدمات الوظيفية.

3-ترقية سياسة التوظيف بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والمساعدات الأخرى ومدى تطبيقها. بلغت عينة الدراسة (378) مدرس ومدرسة، وقد لجأ الباحث إلى استخدام الوسائل الاحصائية التالية: (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، المنوال) وقد اشارت النتائج إلى ان المدرسين قد ابدوا عدم الرضا بشكل عام فيما يخص (التسهيلات الوظيفية، التسهيلات بالنسبة للمنشآت والمعدات ،سياسة التوظيف والترقية والمساعدات الاخرى) فيما يخص الوضع الحالي في الجامعة بالنسبة للمقاييس الأربعة الأساسية بوسط حسابي (3) اي الدرجة الثالثة من درجات عدم رضا، بينما كان المنوال (2) ممثلاً الدرجة الثانية من الدرجات عدم الرضا عن الوضع الحالي، ويؤكدده في المقابل ارتفاع رغبة أفراد العينة في تحسين هذا الوضع بوسط الحسابي مقداره (8) وهي من اعلى درجات الرغبة في تحسين. اذ ان الدرجة القصوى هي (9) (1).

3-دراسة شرادة،1998:

بعنوان " بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى اعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية ". هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء الهيئة التدريسية عن الخدمات التي تقدمها الإدارة في جامعة اليرموك، بالإضافة إلى دراسة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية: الجنس والعمر، والمؤهل العلمي والخبرة، على درجة الرضا. حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك البالغ عددهم (657) عضواً. وقد تم اختيار عينة عشوائية من اعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (247) عضواً، اي بنسبة (37,59%) من إجمالي أعضاء هيئة التدريس، كما استخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي واختبار "ت".

(1) حكيم ، منتظر(1989): الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز.

مجلة الملك عبد العزيز، مجلد (2)،ص9.

وتم استخراج الصدق من خلال عرضه على لجنة الخبراء والمتخصصين للحكم على مدى صلاحية كل فقرة بين الفقرات ومدى ملائمة صياغتها، وكان عدد هؤلاء الخبراء (12) خبيراً، وقد اعتمدت الباحثة الفقرات التي وافق عليها نسبته (80%) فأكثر من المحكمين. أما ثبات المقياس فقد استخرجته الباحثة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، إذ جرى تطبيقها على عينة مكونة من (80) فرداً من غير أفراد عينة الدراسة، وبعد مضي اسبوعين من أول مرة اعيد تطبيقها على العينة نفسها وبلغ معامل الثبات (0,93).

أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء وانطباعات أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك حول الخدمات التي تقدمها الجامعة، وتم التوصل إلى عدد من التوصيات لإجراء دراسات تكملية ومقارنة من شأنها الارتقاء بالخدمات في الجامعة الأردنية⁽¹⁾.

الفصل الثالث

- منهجية البحث وإجراءاته:

لغرض تحقيق أهداف البحث لابد من تحديد مجتمع البحث واختيار عينة مماثلة له، وكذلك توفير مقياس لقياس متغير البحث وهو (الرضا الوظيفي) لدى مدرّاء المدارس في قضاء عقرة. وللتأكد من السلامة العلمية والموضوعية للمقياس من خلال استخراج الصدق والثبات له، ومن ثم تطبيقهما على عينة البحث الأساسية وبالتالي تفرغ البيانات ومعالجتها احصائياً وعرضها وتحليلها ومناقشتها والخروج بتوصيات ومقترحات، وفيما يلي وصف إجراءات البحث على نحو الاتي:

أولاً: منهج البحث:

1- الشراة، هيام نجيب(1998): بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى اعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الاردنية الهاشمية، ص12.

لجأ الباحثان إلى استخدام المنهج الوصفي وذلك لملائمته مع طبيعة البحث الحالي، إذ يعد هذا المنهج من أكثر الطرق البحث شيوعاً، ونظراً لما تزودنا به المعلومات وتمدنا بالحقائق التي يمكن ان تبني عليها مستويات جيدة في الفهم العلمي⁽¹⁾.

ثانياً: مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث الحالي على مديري المدارس الاعدادية للعام الدراسي (2019 - 2020) في قضاء عقرة بمحافظة دهوك. إذ تم تحديد المدارس التابعة لمديريتها، حيث بلغ عدد المدراء (284) مديراً كما هو موضح في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2) يوضع مجتمع البحث

ت	انواع المدارس	عدد المدراء
1	التعليم الأساسي	232
2	الاعدادية	34
3	المتوسطة	2
4	المعهد	4
5	رياض الأطفال	12
	المجموع	284

ثالثاً: عينة البحث:

لغرض اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث، قام الباحثان باختيار (28) مدرسة من المدارس الاعدادية في قضاء عقرة بطريقة عشوائية، وبعد ذلك قاما باختيار (28) مديراً بواقع (21) مدير (7) مديرة.

رابعاً: أدوات البحث:

لغرض قياس المتغير في البحث، اعتمد الباحثان على مقياس الرضا الوظيفي والمأخوذ من دراسة (حمد، 2003) وتطبيقه في البحث الحالي، إذ قام الباحثان بالإجراءات التالية لتحديد صلاحية المقياس وذلك عن طريق التحقق من صدقه وثباته.

خامساً: صدق الأداة:

1- العساف، صالح (2003): المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. (ط3) الرياض: مكتبة العبيكان، ص243.

يعد المقياس من الخصائص المهمة في مجال القياس النفسي. فالمقياس الصادق هو المقياس الذي يقيس ما وضع من أجله بشكل جيد⁽¹⁾.

وللصدق أنواع متعددة منها الصدق الظاهري، الذي استخدم في هذا البحث كونه أحد الأساليب التي يتم فيها التأكد من ملائمة الفقرات لقياس ما وضع لقياسه، ولغرض التأكد من صدق مقياس الرضا الوظيفي، قام الباحثان بعرض فقرات الرضا الوظيفي بصيغتها الأولية والبالغ عددها (24) فقرة على عدد من الخبراء المتخصصين في مجال التربية وعلم النفس، وذلك لإبداء رأيهم لبيان مدى ملائمة فقرات المقياس. وبعد جمع آراء المحكمين والخبراء من حيث صلاحية الفقرات، بلغت درجة صدق المقياس (100%)، كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول رقم(3) يوضح نسبة الخبراء الموافقين وغير الموافقين على فقرات مقياس الرضا

الوظيفي

غير الموافقين		الموافقين		الفقرات	المتغير
النسبة	عدد	النسبة	عدد	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14	الرضا
-	-	%100	5	.1516,17,18,19,20,21,22,23,24.	الوظيفي

سادسا : ثبات الأداة:

يقصد بثبات أداة المقياس أن يعطي نتائج متقاربة في كل مرة من مرات تطبيق المقياس نفسه وعلى نفس المجموعة⁽²⁾.

(1) إبراهيم، ريزان علي(2004): أنماط الشخصية (A-B) وعلاقتها بالميول العصابية والقدرة اتخاذ القرار، بغداد، ص99.

(2) الجباري، محمد محي الدين صادق (2000). دراسة مقارنة في الخصائص السايكومترية بين طريقتي ثرستون و ليكارت في بناء مقاييس الاتجاهات، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية التربية ابن الرشيد، جامعة بغداد، العراق .

قام الباحثان بتطبيق الأداة بصورتها النهائية على أفراد عينة البحث، وبعد مرور (15) يوماً تم تطبيق المقياس مرة أخرى على نفس المجموعة وفي نفس الظروف، وهي مدة كافية لحساب الثبات بطريقة إعادة الاختبار، وعينة الثبات المكونة من (10) مدراء، وبعد استخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل من التطبيق الأول والثاني، حيث بلغ معامل ثبات مقياس الرضا الوظيفي (0,82)، كما هو موضح في الجدول رقم (4).
الجدول رقم (4) يوضح معامل ثبات مقياس الرضا الوظيفي بطريقة إعادة الاختبار

المقياس	تطبيق المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط
الرضا الوظيفي	تطبيق الاول	4,149	79,13	0,82
	تطبيق الثاني	5,152	03,15	

سابعاً: التطبيق النهائي لأداتي البحث:

بعد التأكد من الصدق والثبات للمقياس، تم التطبيق الأداة على عينة البحث في المدارس الاعدادية في قضاء عقرة، حيث بلغ عدد أفراد عينة البحث (28) مديراً، بعد أن قام الباحثان بتوضيح كيفية الإجابة على المقياس للمدراء، إذ تم معالجة البيانات احصائياً وذلك من خلال استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الفصل الرابع

أولاً: عرض النتائج وتفسيرها:

يتضمن عرض النتائج التي توصل اليها الباحثان في البحث الحالي على وفق الأهداف المحددة ومناقشة تلك النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة وكما يأتي:
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المدراء في المدارس الاعدادية في مركز مدينة أربيل: لغرض التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث، فقد تم حساب متوسط الدرجات الكلية لأفراد العينة البالغ عددهم (28) مديراً على مقياس الرضا الوظيفي، وتبين أن المتوسط الحسابي لدرجاتهم (150,02) وانحراف معياري قدره (15,08)، في حين بلغ المتوسط الفرضي للمقياس (72) واختبر الفرق بين

المتوسطين باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة للاستدلال حول المتوسط الحسابي للمجتمع عند مستوى الدلالة (0,05)، كما هو موضح في الجدول رقم (5).
الجدول رقم (5) يبين الدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي للمقياس الرضا الوظيفي.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة التائية		المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المقياس
		الجدولية	المحسوبة					
دالة 0,05	99	2,046	29,84	72	15,08	150,02	28	الرضا الوظيفي

تبين من الجدول أعلاه إن القيمة التائية المحسوبة تساوي (29,84) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2,046) عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية (27) وهذا إن دل على شيء إنما يدل على وجود مستوى من الرضا الوظيفي لدى المدرء في المدارس الإعدادية في قضاء عقرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى إعطاء أهمية كبيرة لهذه الشريحة في إقليم كردستان في وقتنا الحالي من حيث إعدادهم وتأهيلهم وتحسين مستوى رواتبهم وإشراكهم في دورات تدريبية لتطويرهم ومتابعة مستوى تقدمهم.

ثانياً : التوصيات:

بعد مناقشة وتحليل النتائج التي توصل اليه البحث، يخرج الباحثان بعدد من التوصيات وكالاتي:

1- استخدام وحدات إرشادية في المدارس الإعدادية لإرشاد المدرء وتوجيههم إلى كيفية مواجهة الاحتياجات اليومية وتلبيتها ولمساعدتهم على التكيف مع المحيط المدرسي.

2- اخذ المؤسسات الصحية والبيئية بنظر الاعتبار الاهتمام بالمدرء وعوائلهم.

3- إقامة المزيد من الدورات غير التطويرية (دورات خارج البلاد) للمشرفين المتخصصين لمتابعة المدراء في مجال عملهم.

ثالثاً : المقترحات:

بناءً على التوصيات التي خرج بها البحث، يقترح الباحثان جملة من المقترحات وكالاتي:

- 1- إجراء بحوث مماثلة على شرائح أخرى كالمدرسين والسياسيين وغيرهم.
- 2- إجراء بحث عن تأثير الرضا الوظيفي على التحصيل الدراسي في المرحلة الجامعية.
- 3- إجراء بحث عن الرضا الوظيفي لدى المدرسين والمعلمين في المراحل المختلفة.
- 4- إجراء البحوث عن تأثير الرضا الوظيفي على انتاجية موظفي و اساتذة الجامعات.

الملاحق

جامعة دهوك

كلية التربية / عقرة

قسم اللغة الكوردية / 2019-2020

استبيان آراء الخبراء حول الفقرات الرضا الوظيفي

الاستاذ الفاضل/.....المحترم.

تحية الطيبة.....

في النية قيام الباحثان بدراسة تحت عنوان الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس في مركز مدينة عقرة، ولتحقيق اهداف البحث وبعد اطلاع على الادبيات ودراسات السابقة تم الاستعانة بمقياس (حمد، 2003) لقياس الرضا الوظيفي، علما ان الرضا الوظيفي هي مجموعة من المشاعر العاطفية السارة التي تنشأ لدى الفرد عما يتوقعه ويحقق الآشباع لحاجاته في مختلف جوانب العمل). ونظراً لما فيكم من خبرة ودراية في هذا

المجال يتوجه الباحثان اليكم طالباً ابداء التعاون وتحديد مدى صلاحية الفقرات في قياس الهدف المطلوب.

وذلك بوضوح علامة () اما العبارات إذا كانت صالحة و () امام العبارات إذا كانت خاطئة واجراء التعديلات اللازمة ان استوجب.

والبدائل هي(اتفق تماماً، اتفق، اتفق احياناً، لااتفق، لااتفق ابداً).
شاكرين تعاونكم

الباحثان

1- وعد سعيد طه

2- شؤاف محمد مصطفى

((فقرات الرضا الوظيفي))

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديلات
1	المساهمة في حل مشاكل التلاميذ.			
2	تعليم التلاميذ حب الوطن.			
3	العمل في سبيل تطوير كفاءة اداء المدرس.			
4	توفير الفرص لاتخاذ القرار في ما يتعلق بالمناهج وطرق تدريسها.			
5	المشاركة في النشاطات اللاصفية.			
6	منهية التعليم تحفز على المطالعة والمتابعة لكل ماهو جديد.			
7	اكمال المناهج في الموعد المحدد.			
8	تعليم التلاميذ للالتزام بالانمطة والقوانين.			

9	الامام التام بطرق التدريس.		
10	كثرة عدد التلاميذ داخل الصفوف .		
11	ضعف الالتزام بالاختصاصات في المرحلة الاعدادية في بعض المدارس.		
12	اغلب بنايات المدارس غير صالحة للاستخدام المدرسي.		
13	تدني مستوى التعليم في بعض المعاهد والكليات، وتأثيره السلبي على المدرسين.		
14	التأثير السلبي لقرار عدم ضرب التلاميذ عند ضبط سلوكهم.		
15	اهمال بض التلاميذ في التحضير واجباتهم المدرسي.		
16	وجود العطلة الربيعية والصفية.		
17	ساعات العمل القليلة.		
18	سهولة العمل مع التلاميذ.		
19	مهنة مريحة ولا تحتاج الى طاقة عضلية.		
20	الشعور بالمسؤولية التربوية والالتزام بالمناهج المقررة.		
21	قلة وسائل مكافأة المدرس لتشجيعه على العمل بالأخلاص.		
22	عدم وجود نظام الحوافز والمكافآت.		
23	قلة توفر فرص الاشتراك في الدورات التخصصية.		
24	عدم العدالة في اتاحة الفرص للمشاركة في الدورات التخصصية.		

References

1. Adas, Abdul Rahman and Muhi Al-Din Tuq (1998), Introduction to Psychology, 5th ed., Amman: Dar Al-Fikr, p. 251.
2. Al-Adili, Nasser Mahmoud (1983), Human and Organizational Behavior in Management. Journal of Public Administration, Riyadh, Institute of Public Administration, p. 56.
3. Al-Asaf, Saleh (2003): Introduction to Behavioral Sciences Research, (3rd ed.) Riyadh: Maktabat Al-Abikan, p. 243.
4. Al-Salem, Salem Mohammed (1996): Job Satisfaction of Employees in University Libraries in the Kingdom of Saudi Arabia. National King Fahd Library, Riyadh, p. 142.
5. Al-Sarn, Raad Hassan, (2004), Theories of Business Administration, Al-Rida Series for Administrative Development, Dar Al-Rida for Publishing, Damascus, Syria, p. 284.
6. Al-Sarraf, Qasim et al. (1994), Teacher Satisfaction Scale in Education. University of Kuwait Instructions Booklet, p. 63.
7. Al-Sharadah, Hiyam Najib (1998): Some Factors Affecting the Satisfaction Level of Faculty Members about the Services Provided to them at Yarmouk University in the Hashemite Kingdom of Jordan, p. 12.
8. Badr, Hamed (1982). Organizational Behavior. (1st ed.). Kuwait: Dar Al-Qalam, p. 63.

9. Hakim, Montazer (1989): Job Satisfaction among Faculty Members at King Abdulaziz University. Journal of King Abdulaziz University, Volume (2), p. 9.
10. Hanfi, Mahmoud Suleiman (1977), Organizational Behavior for Performance, Cairo: Dar Al-Jamiiat Al-Misriyya, p. 55.
11. Ibrahim, Rezan Ali (2004): Personality Patterns (A-B) and their Relationship to Nervous Tendencies and Decision-making Abilities, Baghdad, p. 99.

***Job satisfaction among middle school principals
in Dohuk governorate
-Aqrah district as a model -
Waad Saeed Taha*
Shawaf Muhammad Mustafa*****

Abstract:

School managers are considered one of the main pillars in the educational process, whose practical goals are education and learning, managing teachers, students and employees, and dealing with the external environment of the school from society and the parents of students, and for various reasons, including exposure of the school manager to some conditions and problems that he cannot control it and which cause his inability acting to play his role effectively, which contributes to his sense of inability to carry out the tasks entrusted to him, and the level that decision-makers expect from him, as well as the serious negative effects he leaves on the education process in general and on students in particular.

The topic of job satisfaction and job dissatisfaction has become one of the topics that attract behavioral and administrative attention,

* Asst.Lect./ Department of Kurdish Language/College of Education /Aqrah /University of Dohuk.

** Asst.Lect./ Department of Kurdish Language/College of Education /Aqrah /University of Dohuk.

because it examines the various aspects of the means of satisfaction and its sources with the employee (manager) and measuring the degree of individual satisfaction with their jobs, as well as examining the causes of dissatisfaction. A set of factors that lead to satisfaction was reached and considered its presence necessary and essential to achieve the desired satisfaction of the employee, and the loss of these factors leads to a state of dissatisfaction with him and therefore this is reflected in his performance in the work and the performance of his duties as required. The concept of job satisfaction has been linked to the job performance of workers to fulfill the roles and duties required of them, and we find that the performance of individuals varies from one individual to another based on the effort exerted by him and his conviction with the organization's goals, loyalty to it and his commitment to his required duties, and this effort is required more in the field of education, whether by The teacher or a supervisor of the teacher.

Keywords: effects, job satisfaction, gratification, actions.