

علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام (الواقع - المأمول)

إعداد

الباحثة/ دعاء محمود محمد جاد

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد محمد إبراهيم مطر

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

محمد إبراهيم عطوه مجاهد

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية جامعة المنصورة

علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام (الواقع - المأمول)

إعداد

الباحثة/ دعاء محمود محمد جـاد

باحثة ماجستير - كلية التربية - جامعة المنصورة

ملخص

هدف البحث رصد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من مديري ومعلمي مدارس الثانوي العام ، والبالغ عددهم (٥٥٠) فرداً ، وانتهى البحث إلى عدة مقترحات لعلاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، منها: إعداد برامج للتوعية وتنفيذها والتتقيف بأهمية العلاقات الإنسانية بين العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام، تدعيم روح العمل الجماعي والتوعية بأهمية العمل في فريق بمدارس التعليم الثانوي العام، ضرورة توافر الثقة بين القيادة المدرسية والمعلمين والعاملين بمدارس التعليم الثانوي العام، عمل نقابة المعلمين على توفير فرص عمل لخريجي كلية التربية، وتدريبهم، أو توفير تأمين لهم ضد البطالة، مضاعفة دور نقابة المعلمين في تقديم الأنشطة والخدمات، والدفاع عن مصالح العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام، ضرورة قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين، توعية العاملين بمبادئ العمل وأخلاقياته، من خلال توزيع كتيبات أخلاقيات العمل عليهم، مشاركة العاملين في أنشطتهم الاجتماعية خارج ساعات العمل (المناسبات السارة وغير السارة)، سعى إدارة المدرسة لغرس روح التفاهم والتعاون بين جميع العاملين بها، حرص القيادة المدرسية علي توطيد التعاون بين جميع أعضاء المدرسة، رفع وعي المعلمين بمهامهم ومسئولياتهم ووظائفهم، توفير عدد كبير من المعلمين في جميع المواد الدراسية تجنباً لحدوث عجز في أعدادهم التوزيع الجغرافي الجيد للمعلمين علي مستوي المدارس والإدارات.

Abstract

The research aimed to monitor the reality of labor relations in general secondary education schools in Dakahlia Governorate. The research used the descriptive approach, and the questionnaire was applied to a sample of general secondary school principals and teachers, numbering (550) individuals. The research ended with several proposals for labor relations in general secondary education schools in Dakahlia Governorate. Dakahlia, including: preparing, implementing, and educating programs to raise awareness of the importance of human relations between employees in general secondary education schools, strengthening the spirit of teamwork and raising awareness of the importance of working in a team in general secondary education schools, the need for trust between school leadership, teachers and workers in general secondary education schools, and the work of the Teachers Union to Providing job opportunities for graduates of the College of Education, training them, or providing them with unemployment insurance, doubling the role of the teachers' union in providing activities and services, and defending the interests of employees in general secondary education schools, the necessity of measuring job satisfaction among employees, educating employees about work principles and ethics, through distributing Work ethics manuals on them, employees' participation in their social activities outside working hours (pleasant and unpleasant occasions), the school administration's endeavor to instill a spirit of understanding and cooperation among all its employees, the school leadership's keenness to consolidate cooperation among all school members, raising teachers' awareness of their tasks, responsibilities and jobs, Providing a large number of teachers in all subjects to avoid a shortage in their numbers. Good geographical distribution of teachers at the school and department levels.

مقدمة

التعليم ضرورة من ضرورات الحياة؛ وليس لأي مجتمع غنى عنه فهو دواء الجهل وسلاح ينير به الإنسان طريقه وينقله من الأمية والجهل الي التقدم والعلم، حيث يعد التعليم الوسيلة الوحيدة التي تقود الإنسان لتحقيق أهدافه ويجعله قادراً على الإبداع والإبتكار، فلا تعود آثاره وثماره على الفرد فقط، بل تمتد ثماره ليشمل المجتمع بأكمله، فالتعليم هو الأساس الجوهرى للتقدم الحضاري؛ فالفارق الوحيد بين المجتمعات المتقدمة والمجتمعات المتأخرة هي نسبة التعليم

وتعتبر المدرسة الثانوية من أهم ركائز النظام التعليمي والتربوي، ليس فقط بسبب موقعها كهمزة وصل بين التعليم الأساسي والتعليم العالي، وإنما بصفة خاصة لأنها تمثل مرحلة منتهية وموصلة في آن واحد، فهي تمثل نهاية السلم التعليمي لبعض الطلاب، بينما تمثل للبعض الآخر مرحلة انتقالية للتعليم الجامعي(شوره، ٢٠٠٧، ١٠٠٥).

وإذا كانت للمدرسة باعتبارها مؤسسة تربوية اجتماعية بهذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تدار بها وأساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في القيام بأداء رسالتها علي أكمل وجه(ربيع، ٢٠٠٦، ٩).

فالثروة الحقيقية لأي أمه لم تعد في امتلاك الخامات أو قوه العمل أو الآلات وإنما في تطوير مواردها البشرية المؤهلة علمياً وتقنياً ومعرفياً حتي تصبح قادرة علي المنافسة العالمية واللاحق بركب الدول المتقدمة، لذا فالاستثمار في الموارد البشرية هو الاستثمار الحقيقي لأنه الأساس لكل عملية اقتصادية، والداعم الأول لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (الليثي ، ٢٠١٠ ، ٧٢)، ليس فقط علي اعتبار البشر غاية عمليه التتميه ووسيلتها، ولكن أيضا لإمتلاكهم الإمكانيات التي تؤهلهم لتحقيق التتميه وتمكنهم من المحافظة علي إنجازاتها وضمان استراتيجياتها

والمفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية ينصب على التحرك من فكرة الإدارة التقليدية لشئون الأفراد إلي اعتماد منهج متكامل لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسه وتوظيفها وتدريبها على مبادئ المبادرة والمشاركة والتمكين، أي التحول إلى إدارة استراتيجية للموارد البشرية بحيث يصاغ على أساس تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية وأنظمتها الفرعية من تخطيط للموارد البشرية، وتوظيفها، وتتميتها، وتدريبها، وتحفيزها، ومتابعتها، وتقييم أدائها، وتحسين الخدمات المقدمة إليها (القنياتي، ٢٠١١، ١٢).

وتعد علاقات العمل عملية من عمليات إدارة الموارد البشرية، حيث تهيب العلاقات الجيدة بين العاملين والإدارة المدرسية المناخ التنظيمي المناسب الذي يشعر العاملون فيه بأنهم جوهر العمل وأصحاب المصالح الأساسية في المدرسة، فالعلاقات الفاعلة بين الإدارة المدرسية والعاملين تتطلب تعاوناً بين المديرين وممثلي العاملين سواء من الخبراء المتخصصين في إدارة الموارد البشرية أم نقابة

المعلمين، كما أن المفتاح الأساسي في بناء هذه العلاقات الجيدة هو الاتصالات التي توفر للعاملين المعلومات المهمة وتمنحهم الفرصة للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم (عباس، ٢٠٠٣، ٢٦٠). وتتضح أهمية تطوير علاقات العمل في زيادة تنافسية مؤسسات التعليم قبل الجامعي والقدرة على استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية والمحافظة على الموارد البشرية ذات الكفاءة بها، وإرتفاع مستوى الأداء، وتقليل تكلفة العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، وإنتماء العاملين لتلك المؤسسات، وتدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين؛ فتحسين العلاقات مع العاملين والاهتمام بهم من قبل الإدارة المدرسية يشعرهم بأهميتهم ويبني جسورا من التعاون بينهم وبين الإدارة، فضلا عن الحالة النفسية السوية للعاملين وقلة تعرضهم للأمراض النفسية التي قد تتسبب في تعطيل العمل، وتدني مستوى الأداء (مطر، ٢٠١٥، ١٢٦).

وعلى الرغم من أهمية العلاقات الجيدة في العمل، وما يترتب عليها من تجويد أداء مدارس التعليم الثانوي العام، إلا أن العديد من الدراسات ومنها دراسة مطر (٢٠١٥) أكدت على أنه لم تشغل عملية تطوير علاقات العمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين حيزاً كبيراً من اهتمامات وزارة التربية والتعليم ومؤسسات التعليم قبل الجامعي، وعليه جاء البحث الحالي للوقوف على علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام وعليه تمت صياغة مشكلته في التساؤلات الآتية:

- ١) ما الإطار المفاهيمي لعلاقات العمل بالمؤسسات التعليمية؟
- ٢) ما واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟
- ٣) ما أهم المقترحات لتطوير علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟

هدف البحث

يسعى هذا البحث إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لتطوير علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

أهمية الدراسة

ترجع أهمية البحث الحالي الي عدة أمور منها:

١. يستمد هذا البحث أهميته من أهميه موضوعه حيث إن الاهتمام بتطوير علاقات العمل سوف يعود بالنفع على المؤسسات التعليمية بأكملها، وذلك لأن علاقات العمل عمليه من عمليات إدارة الموارد البشرية.
٢. المساعدة في تطوير علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام.
٣. قلة الدراسات العربية والبحوث -على حد علم الباحثة- التي تناولت علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

٤. يعد هذا البحث محاولة لإثراء المكتبة التربوية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.

منهج البحث وأداته

تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، ولتحقيق بعض أهداف البحث، تم تصميم استبانة مقدمة إلى عينة من مديري ومعلمي مدارس الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وذلك بغرض رصد واقع علاقات العمل بتلك المدارس، ومقترحات تطويرها. .
الدراسات السابقة

١- دراسة مين (Men,2014) بعنوان "Strategic internal Communication Transformational Leadership, Communication Channels, and employee Satisfaction"

هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز علاقات العمل الداخلية بطريقة مدروسة وفعالة، وتحسين عمليات التواصل بين الأقسام وبين الإدارة العليا في نقل وتبادل المعلومات وحل مشكلات العاملين وتقليل الضغط عليهم، ومساعدة المديرين داخل الإدارات في معرفة ما يحدث في المنظمة وحل مشاكل العاملين، وتكونت عينة الدراسة من ٤٠٠ عامل في شركات كبيرة ومتوسطة الحجم أيضاً في دلاس، وتم ذلك عن طريق المقابلات وتقديم الأسئلة علي عدد كبير من العاملين والمديرين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إيجاد أثر إيجابي لعلاقات العمل الداخلية بالمنظمة ويظهر ذلك من خلال تعاون العاملين مع بعضهم البعض، وشعورهم بالرضا والحب داخل العمل.

٢- دراسة باكير (Baker,2015) بعنوان "Difference of emotional Labor the Strategies on Counterproductive work behaviors"

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية إستراتيجية علاقات العمل الداخلية في المنظمة، ومدى فاعليتها في مكافحة ومعالجة السلوكيات الغير أخلاقية والسلوكيات الخاطئة أيضاً والتي تنتج عن تصرفات المشرفين داخل العمل، وتكونت عينة الدراسة من ١٥٣ عامل في عدد من الشركات في القطاع الحكومي عن طريق توزيع الإستبانات عليهم.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن: علاقات العمل لها تأثير كبير علي المنظمة وتوجيهها، وقدرتها علي تغيير أو تحويل سلوكيات العاملين السلبية إلي إيجابية، والوصول بالمنظمة إلي المستوي المطلوب وتحقيق السعي والإستمرارية أيضاً.

٣- دراسة (مطر، ٢٠١٥) بعنوان: تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء بعض الخبرات العالمية

هدفت هذه الدراسة إلي: وضع تصور مقترح لتطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية، والكشف عن مدي التطابق بين التشريعات المنظمة لإدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي وتنفيذها علي أرض الواقع، وتسهيل الضوء علي أبرز الخبرات العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي، والإفادة منها بما يتناسب مع ظروف المجتمع المصري وبما يواكب تحديات العصر، ورصد المشكلات التي تواجه عمليات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر القيادة التعليمية والمعلمين في مرحلة التعليم قبل الجامعي وكيفية التغلب عليها، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، وتوصلت الي مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إستجابات كل من القيادات التربوية والمعلمين على جميع أبعاد المحور الأول لصالح المعلمين، بإستثناء البعدين الثاني والسابع؛ فكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات إستجابات كل من القيادات التربوية والمعلمين على البعد الثاني لصالح القيادات التربوية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات كل من القيادات التربوية والمعلمين.

٤- دراسة دمرجيان (٢٠١٨) بعنوان " أثر إستراتيجية علاقات العمل علي سلوكيات التمر في مكان العمل: الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في عمان"

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة تأثير إستراتيجية علاقات العمل علي سلوكيات التمر في مكان العمل، وقد إعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي وقامت طريقة البحث بالإعتماد علي الملاحظة المباشرة وذلك من خلال تصميم استمارة ملاحظة بسيطة وتدريب ثلاثة من الزملاء علي التعامل معها ويعملون في ثلاثة فنادق، وتم تصميم استبانة أيضاً وتم توزيعها علي أفراد العينة وتكونت العينة بتوزيع (٣٦٠) استبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلي:

- أن الفنادق ذو الخمس نجوم تميل لتوظيف الشباب الذين يتراوح أعمارهم ٢٩ سنة فأقل من ذلك ويرجع السبب وراء ذلك أن الطاقات الشبابية لها دور مهم تجعلهم لديهم قدرة في القيام بواجباتهم ومهامهم بمهارة ودقة عالية، وذلك لقدرتهم في هذا السن علي تحمل ضغوطات وعبء العمل والقدرة علي إنجازة بكفاءة وفاعلية، وتعمل هذه الفنادق أيضاً علي إكسابهم المهارات والخبرات العالية وذلك لتشجيعهم علي تولي المناصب العالية والمسئوليات الكبيرة، ويتم توزيع العاملين داخل أقسام العمل بطريقة عادلة دون ضغط أو تمييز لأحد العاملين علي الآخر.

- وأن قطاع الفنادق يقوم بتوفير فرص عمل لجميع المستويات العلمية وذلك لكونها من القطاعات الكبرى التي تحتاج إلي أيدي عاملة بأعداد كبيرة، ومعني ذلك أن هذه الفنادق تقوم بتوفير فرص عمل للجميع وبذلك فهي تدعم وتشجع المجتمع المحلي، وأيضاً فهي تدعم الخريجين وتقدم لهم فرص عمل تناسبهم وتشجع الدارسين في الجامعات وتوفر لهم أيضاً ساعات عمل جزئية تناسب طبيعة دراستهم وتتفق معها، وتوفر هذه الفنادق لجميع العاملين بها الضمانات والرواتب الجيدة وذلك لتشجيعهم علي العمل وتقديم الولاء له والحفاظ عليه وعدم تركه.

إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية :

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي لعلاقات العمل بالمؤسسات التعليمية.
- المحور الثاني: الإطار الميداني
- المحور الثالث: أبرز المقترحات لتطوير علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الثلاثة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لعلاقات العمل بالمؤسسات التعليمية

(١) مفهوم علاقات العمل

تُعرف علاقات العمل بأنها "التفاعلات بين الإدارة والعاملين من جهة، والنقابات والاتحادات المهنية والحكومة من جهة أخرى" (عباس، ٢٠٠٣: ٢٧٨).

ويعرفها (عليش، ٢٠١٣: ٩٣) بأنها: تلك الصلات التي تنشأ بين المدير والأفراد العاملين، وبين الإدارة ونقابات العمال، وبين النقابات وأعضائها، وبين الحكومة والنقابات، وبين رجال الأعمال والحكومة.

ويعرفها (أبو شيخه، ٢٠١٣: ٥٠٨) بأنها: جميع الأنشطة التي تقوم بها الإدارة وتتعلق بالعاملين والتي تتمثل في تحديد واجبات شاغلي الوظائف المختلفة في المؤسسة ومسئولياتهم، وتحديد سبل الإتصال بين الإدارة والعاملين وخاصة في حالة المطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور، وأيضاً في تحديد إجراءات التعيين والترقية والرقى والتدريب.

وتري الباحثة أن علاقات العمل تطلق علي كل رابطة تنشأ بعقد عمل يتم فيها تحديد واجبات وحقوق طرفي العقد، وهي تقوم بتنظيم العلاقة بين العامل وزملائه، وبين العامل وصاحب العمل، وأيضاً العامل مع عمله وذلك بواسطة عدة قواعد وقوانين تنظيمية بشرط أن يتم ذلك في بيئة تنظيمية يسودها الألفة والمودة والحب والإحترام المتبادل بين العمال والتنافس فيما بينهم.

وفي ضوء ما سبق فإن علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام تعرف اجرائيا بأنها: أحداث التكامل والإنسجام بين العاملين بوظائف الإدارة المدرسية، ووظائف المعلمين وذلك (بداية من وظيفة معلم مساعد وانتهاء بوظيفة كبير معلمين) وذلك بالشكل الذي يحفزهم ويدفعهم الي العمل بإنتاجية وبتعاون، في مقابل حصولهم علي اشباع حاجاتهم النفسية والطبيعية والاجتماعية والمادية.

(٢) أهداف علاقات العمل

إن علاقات العمل هي عنصر أساسي في الحياة الاقتصادية، وأيضا في الحياة الاجتماعية، وهي بذلك لها أهداف تقوم علي تحقيقها وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي(منجحي،٢٠١٦):

١- العمل علي تحقيق الثقة بين جميع العاملين الذين تربطهم مصلحة مشتركة، ويشاركون في إنتاج وتطور المؤسسة، وهذا يقوم علي العدل في التعامل بين جميع الأطراف، وأيضا إقامة ظروف عمل جيدة، وخلق جو من الألفة والإحترام والصدقة، فتحقيق هذا الهدف يتطلب تحمل العديد من المسؤوليات من قبل جميع العاملين سواء الإدارة أو العمال.

٢- تنمية المستوي الثقافي للعاملين بالمؤسسة وذلك من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض أو تبادل الآراء.

٣- المحافظة علي الأمن وضمان التعاون بين جميع العاملين بالمؤسسة.

٤- دعم التعاون المثمر بين العاملين والإدارة، لإيجاد درجة عالية من الترابط بينهم.

٥- تحسين الوعي للعمال، وتعريفهم بالدور الذي يقومون به، وأهميته، وتشجيعهم بإستثمار طاقاتهم وامكانياتهم لاجراج كل ما لديهم من جهود بما يعود علي المؤسسة بالنفع.

٦- ربط العاملين بعلاقات وطيدة وقوية، وخلق روح التفاهم بينهم.

٧- خلق التكامل بين أعضاء العاملين فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

٨- تقليل نسبة دوران العمل، وذلك لأن إستقرار المستخدمين بالمنشأة يزيد من كفاياتهم الإنتاجية، وأيضا يزيد من إخلاصهم في العمل وتحقيق اهداف المؤسسة وذلك بإجتذاب الكفاءات من الموظفين والعمال، للعمل بالمنشأة(بدر،٢٠٠٩: ١٤١).

٩- ربط العاملين بعلاقات وطيدة وقوية، وخلق روح التفاهم بينهم.

١٠- خلق التكامل بين الأعضاء العاملين فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة والعمل علي تطويرها.

(٣) خصائص علاقات العمل

علاقات العمل لها عدة خصائص تتمثل في الآتي(البرعي،١٩٧٦: ١):

١. علاقات إنسانية إجتماعية: حيث أن لها قواعد معينة من قبل الدولة، وهي تربط بين العمال وأصحاب العمل في مجال النشاط الاقتصادي والمهني.

٢. علاقات جماعية: فعلاقات العمل تأخذ صيغة جماعية، وهي العلاقة القائمة بين المنظمات خاصة النقابات، والمنظمات وأصحاب العمل وينتج عنها إتفاقيات وحل النزاعات وذلك عن طريق التوفيق والتحكيم، أو عن طريق استخدام النقابات لحق الإضراب والتفويض عنهم.

٣. علاقات إقتصادية: فعلاقات العمل تقوم علي الإنتاج والتنظيم وذلك بهدف إشباع حاجات العامة وكفايتهم إقتصاديا.

٤. علاقات ذات مردود فردي وجماعي: وذلك لأن علاقات العمل تحقق الاستقرار وتعود بالنفع علي الفرد والجماعة، مما يكون لها آثار إيجابية علي الإنتاج، وتحقيق التقدم والازدهار.

ومن خصائص علاقات العمل أيضا(زهران، ٢٠٠٣: ١٢):

- **التبعية:** فقد نص قانون العمل علي أن العامل يخضع في عمله لإشراف المستخدم وهو ما يسمي بالتبعية، والتبعية القانونية يقصد بها أن المستخدم يملك سلطة الإشراف علي العمال وله صلاحية إصدار الأوامر وتنفيذ الأحكام، وأما كون العامل يتقاضى أجر من المستخدم فهي ضمن التبعية الإقتصادية، إلا أنه يشترط لخضوع العمل التابع لقانون العمل أن يكون مأجورا، وذلك لأنه اذا كان تبرعاً أي لا يوجد فيه أجر فإنه يخضع للقواعد العامة في العقد والالتزام بما ورد في القانون المدني
- **الأجرة:** فقانون العمل لا يحكم سوي العلاقات التي تنشأ عن العمل الذي يقوم به الإنسان مقابل أجر ما، لذلك فإن العمل الذي يتم بدون مقابل من القائم به لا يدخل ضمن العلاقات التي يحكمها قانون العمل ولو كان الالتزام قانوني، لذا فلا بد من اخذ الأجره مقابل أي عمل يقوم به العامل.

(٤) أهمية تطوير علاقات العمل

تتكون المنظمة أو المؤسسة من مجموعة من البشر تجمعهم عدة تنظيمات معينة، وتحكمهم قواعد وقوانين مشتركة، لذا فهم يعملون علي تحقيق الأهداف من خلال تفاعلهم معاً وتبادلهم المعلومات والبيانات، وتقوم العلاقات داخل العمل علي الإتصالات التي تتم بداخلها، حيث يتم تبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل من خلالها، وتحقيق التعاون والترابط لذا فإن الإتصالات تعد أسلوب ربط بين المنظمة وجميع العاملين فيها، وقد أصبح الإتصال ضروري وحيوي في كل الإتجاهات وذلك لأن المعلومات ينبغي وأن تنقل بإنظام ودقة من شخص إلي آخر، ومن قسم إلي آخر أيضاً، وينبغي أيضاً تبادل الآراء ومواجهة واستخلاص النتائج والوصول بالمنظمة إلي أعلى مستوي من التقدم والرقى والنجاح(عبد الرازق، ٢٠١٧: ٣٠٢).

وتتضح أهمية تطوير علاقات العمل من خلال ما يلي(مطر، ٢٠١٥: ١٢٦):

- زيادة تنافسية مؤسسات التعليم الثانوي واختيار أفضلها.

- القدرة علي استخلاص الكفاءات من الموارد البشريه وتشجيعها والمحافظة عليها.
- زيادة الرضا الوظيفي وحب العاملين للعمل وإخلاصهم وإظهار ولائهم له.
- تقليل تكلفة العمل .
- تدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين وتوظيفها، فالحالة النفسية السوية للعاملين تؤثر علي عملهم وتجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم.
- تقديم أفضل النتائج للعمل إذا ما تم تطويره وتحسينه.
- السعي من أجل تحقيق مزيد من الفهم العلمي لهذه العلاقات ومحاولة حل مشاكلها.
- إنتماء غالبية العاملين للمؤسسات المتطورة والناجحة وحبهم لها نظراً لتقدمها.

المحور الثاني: الإطار الميداني

يهدف إلى رصد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، ومقترحات تطويرها ، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.
- تكونت الاستبانة من محورين ، الأول: واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ، والثاني سؤال مفتوح لمعرفة آراء أفراد العينة حول أبرز المقترحات علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ، وكانت الإجابة على عبارات المحور في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (تتحقق بدرجة كبيرة - موافق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة صغيرة).
- تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.
- تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين على النحو الآتي:

- ❖ المحور الأول: واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية
- ❖ المحور الثاني: أبرز المقترحات لتطوير علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق ، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لها، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية ، حيث تراوحت (0.95^{**} - 0.89^{**})، وللتأكد من ثبات الأداة ، تم حساب معامل الفا كرونباخ حيث كانت قيمته 0.95 ، وهي قيمة عالية

٢- عينة الدراسة

تم تطبيق الاستبانة على عينة من مديري ومعلمي مدارس الثانوي العام ، والبالغ عددهم (٥٥٠) فرداً.

المعالجة الإحصائية

• اعتمدت الباحثة في تحليلها للبيانات إحصائياً على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)، كما تم

استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- حساب التكرارات ونسبتها لكل مفردة.
 - حساب التقدير الرقمي لكل مفردة من خلال المعادلة الآتية:
- التقدير الرقمي = $(٣ \times \text{تكرار البديل تتحقق بدرجة كبيرة} + ٢ \times \text{تكرار البديل تتحقق بدرجة متوسطة} + ١ \times \text{تكرار البديل تتحقق بدرجة صغيرة})$ وذلك في المحورين الأول والثاني.

- حساب الوزن النسبي لكل مفردة، من خلال المعادلة الآتية:

الوزن النسبي = $(\text{التقدير الرقمي} \times ١٠٠) / \text{ن}$ حيث ن: عدد العينة

- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي أو الأهمية النسبية لكل منها؛ حيث إن:
- الأهمية النسبية لمتوسطات المحاور = $\text{المتوسط} / (\text{عدد العبارات} \times \text{عدد البدائل})$

الأهمية النسبية للمفردات = $\text{الوزن النسبي} / \text{عدد البدائل}$

- استخدمت الباحثة اختبار(ت) للكشف عن الفروق بين متوسطى درجات استجابات المديرين والمعلمين على محور الاستبانة
- تم حساب قيمة كا^٢ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (تتحقق بدرجة كبيرة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة صغيرة) بالنسبة لعبارات المحورين الأول والثاني، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$(ت - ت م)^٢$$

$$كا^2 = مج$$

تم

حيث إن ت = التكرار الملاحظ أو التجريبي.

ت م = التكرار المتوقع

- تم حساب قيمة كا² للاستقلالية وذلك للكشف عن الفروق بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة في استجاباتهم على مفردات محوري الاستبانة، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$(ت - ت م)^2$$

$$كا^2 = مج$$

تم

وتحسب تم لكل خلية على حده من العلاقة :

مجموع الصف × مجموع العمود

$$= ت م$$

المجموع الكلي

٣- تحليل النتائج

نتائج المحور الأول: واقع علاقات العمل والبراعة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية

سيتم في البداية عرض نتائج نتائج اختبار (ت) لتحديد شكل التعامل الإحصائي مع كل محور؛ هل سيكون في ضوء العينة الكلية أم سيكون وفقاً لمتغير الوظيفة (مديرين - المعلمين) كل على حده؟ وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

❖ وفقاً لمتغير الوظيفة

جدول (١)

قيمة "ت" للفرق بين متوسطى استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة على محوري الاستبانة (ن =

(٥٥٠.

المحور	البعد	الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
المحور الأول	أولاً: واقع تصميم بيئة العمل	مدير	149	30.22	4.100	3.141	548	0.01	
		معلم	401	28.77	5.076				
	ثانياً: واقع تصميم نظام الحوافز والمكافآت	مدير	149	9.62	2.158	3.771		0.01	0.01
		معلم	401	8.75	2.512				
	ثالثاً: واقع نظام الترقية وتقويم الأداء	مدير	149	15.01	2.561	2.417		0.05	0.05
		معلم	401	14.37	2.817				
	رابعاً: واقع التواصل المدرسي	مدير	149	17.23	2.571	0.448		0.654	غير دالة
		معلم	401	17.10	3.127				

يتضح من نتائج جدول (١) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات استجابات كل من المديرين والمعلمين في المحور الأول ككل وفي أبعاده الفرعية لصالح عينة المديرين (المتوسط الأعلى)؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠,٠١)، ودرجة حرية (٥٤٨)، باستثناء بعد واقع التواصل المدرسي كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام لم تكن فيه فروق بين متوسطى درجات استجابات كل من المديرين والمعلمين؛ حيث جاءت قيمة (ت = ٠,٤٤٨) غير دالة إحصائياً .

ويتضح من نتائج اختبار (ت) أنه سيتم التعامل مع محوري الاستبانة بأبعاده الفرعية إحصائياً في ضوء كل عينة على حدة وفقاً لمتغير الوظيفة (مدير - معلم) باستثناء بعد (واقع التواصل المدرسي). مع العلم أنه بعد عرض النتائج في ضوء كل عينة على حدة سيتم تناولها من وجهة نظر العينة الكلية أيضاً للتعرف وجهة النظر الكلية في محوري الاستبانة.

نتائج المحور الأول: واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام تعرض الباحثة في البداية نتائج ترتيب أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر عينة البحث الكلية، ثم وفقاً للوظيفة (مدير - معلم)، وذلك وفقاً للأهمية النسبية للمتوسط، وذلك على النحو الآتي:

- نتائج ترتيب أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر العينة الكلية

جدول (٢) المتوسط والأهمية النسبية والترتيب لأبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر العينة الكلية (ن = ٥٥٠)

الترتيب	الأهمية النسبية (%)	المتوسط	البعد
3	69.4	29.16	أولاً: واقع تصميم بيئة العمل
4	59.9	8.99	ثانياً: واقع تصميم نظام الحوافز والمكافآت
1	80.8	14.54	ثالثاً: واقع نظام الترقية وتقييم الأداء
2	71.4	17.13	رابعاً: واقع التواصل المدرسي

يتضح من نتائج جدول (٢) أن متوسطات أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر عينة البحث الكلية تراوحت بين (٨,٩٩) و (٢٩,١٦)، كما يتضح أن الأهمية النسبية لمتوسطات الأبعاد تعكس قيمةً متوسطةً نسبياً لآراء عينة البحث حول واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام؛ وقد جاء واقع نظام الترقية وتقييم الأداء في المرتبة الأولى من حيث التحقق في الواقع التعليمي بأهمية نسبية بلغت (٨,٨٠%)، وجاء واقع التواصل المدرسي في المرتبة الثانية من حيث التحقق في الواقع التعليمي بأهمية نسبية بلغت (٤,٧١%)، وجاء واقع تصميم بيئة العمل في المرتبة الثالثة من حيث التحقق في الواقع التعليمي بأهمية نسبية بلغت (٤,٦٩%)، بينما جاء واقع تصميم نظام الحوافز والمكافآت في المرتبة الرابعة (الأخيرة) من حيث التحقق في الواقع التعليمي بأهمية نسبية بلغت (٩,٥٩%).

- نتائج ترتيب أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر عينة البحث وفقاً للوظيفة (مدير - معلم)

جدول (٣)

المتوسطات والأهمية النسبية والترتيب لأبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام وفقاً للوظيفة

معلم (ن = ٤٠١)			مدير (ن = ١٤٩)			البعد/ الوظيفة
الترتيب	الأهمية النسبية (%)	المتوسط	الترتيب	الأهمية النسبية (%)	المتوسط	
3	68.5	28.77	2	72	30.22	أولاً: واقع تصميم بيئة العمل
4	58.3	8.75	4	64.1	9.62	ثانياً: واقع تصميم نظام الحوافز والمكافآت
1	79.8	14.37	1	83.4	15.01	ثالثاً: واقع نظام الترقية وتقييم الأداء
2	71.3	17.10	3	71.8	17.23	رابعاً: واقع التواصل المدرسي

يتضح من نتائج جدول (٣) أن متوسطات أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر عينة المديرين تراوحت بين (٩,٦٢) و(٣٠,٢٢)، أما من وجهة نظر عينة المعلمين فتراوحت بين (٨,٧٥) و(٢٨,٧٧)، ويتضح أن هناك اتفاق بين عيني الدراسة على احتلال واقع نظام الترقية وتقويم الأداء المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، واحتلال واقع تصميم نظام الحوافز والمكافآت المرتبة الرابعة (الأخيرة)، كما يتضح أنه بينما جاء واقع تصميم بيئة العمل في المرتبة الثانية من وجهة نظر المديرين، جاء في المرتبة الثالثة من وجهة نظر المعلمين، وبينما جاء واقع التواصل المدرسي في المرتبة الثالثة من وجهة نظر المديرين، جاء في المرتبة الثانية من وجهة نظر المعلمين.

وبعد عرض نتائج ترتيب أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر عينة البحث الكلية ووفقاً لمتغير الوظيفة (مدير - معلم)، وتعرض الباحثة فيما يأتي لنتائج كل بعد من أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بشكل تفصيلي وذلك على النحو الآتي:

أولاً: واقع تصميم بيئة العمل

لمعرفة رؤية عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة (مدير - معلم) كل على حدة حول واقع تصميم بيئة العمل كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٤)

استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة (مدير / معلم) حول واقع تصميم بيئة العمل كأحد أبعاد علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

مستوى الدلالة	كا ^٢	المعلمين (٤٠١)								المديرين (١٤٩)								رتبة				
		نتائج	الأهمية النسبية	درجة التحقق								نتائج	الأهمية النسبية	درجة التحقق								
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		صغيرة				متوسطة		كبيرة						
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك					
عظيم دالة	0.3	2	72.9	12.7	51	55.9	224	31.4	126	4	74	11.4	17	55.0	82	33.6	50	١				
0.01	10.2	6	69.5	18.2	73	55.1	221	26.7	107	5	73.4	7.4	11	65.1	97	27.5	41	٢				
0.01	10.8	11	64.4	37.7	151	31.4	126	30.9	124	11	66.2	27.5	41	46.3	69	26.2	39	٣				
عظيم دالة	0.7	5	69.7	21.4	86	47.9	192	30.7	123	8	70.2	18.8	28	51.7	77	29.5	44	٤				

غير دالة	5.4	مكرر	69.7	22.7	91	45.4	182	31.9	128	10	68.2	19.5	29	56.4	84	24.2	36	٥
0.01	15.0	13	60.1	36.7	147	46.4	186	17.0	68	13	64.9	20.8	31	63.8	95	15.4	23	٦
غير دالة	1.8	12	62.7	31.4	126	49.1	197	19.5	78	12	65.1	25.5	38	53.7	80	20.8	31	٧
0.05	7.8	9	65.8	23.7	95	55.4	222	20.9	84	6	71.4	13.4	20	59.1	88	27.5	41	٨
غير دالة	0.07	3	70.6	18.7	75	50.9	204	30.4	122	7	70.5	19.5	29	49.7	74	30.9	46	٩
0.05	6.3	1	77.6	9.2	37	48.6	195	42.1	169	3	74.5	16.8	25	43.0	64	40.3	60	١٠
0.01	9.3	10	64.5	27.7	111	51.1	205	21.2	85	9	68.9	15.4	23	62.4	93	22.1	33	١١
0.01	20.2	7	68.2	23.7	95	47.9	192	28.4	114	2	78.1	8.1	12	49.7	74	42.3	63	١٢
0.05	7.9	8	68	22.7	91	50.6	203	26.7	107	مكرر	73.4	12.1	18	55.7	83	32.2	48	١٣
0.01	13.4	4	70.5	19.2	77	50.1	201	30.7	123	1	78.5	8.7	13	47.0	70	44.3	66	١٤

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

أ- الفروق في الرأي بين عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة (المديرين - المعلمين) في عبارات هذا المحور:

❖ جاءت استجابات عينة الدراسة حول واقع تصميم بيئة العمل كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارات (٢، ٣، ٦، ٨، ١١، ١٢، ١٣) لصالح البديل تتحقق بدرجة متوسطة لدى عينة المديرين (النسبة المئوية الأعلى)، حيث جاءت جميع قيم (كأ^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١، ٠,٠٥). وفي العبارتين (١٠، ١٤) لصالح البديل تتحقق بدرجة متوسطة لدى عينة المعلمين (النسبة المئوية الأعلى)، حيث جاءت قيمتا (كأ^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١، ٠,٠٥).

❖ جاءت استجابات عينة الدراسة حول واقع تصميم بيئة العمل كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بأنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في باقي العبارات، حيث جاءت قيم (كأ^٢) غير دالة إحصائياً.

ب- ترتيب العبارات من حيث الأهمية النسبية لها:

١- بالنسبة لعينة المديرين:

- جاءت العبارة (١٤) وهي (تسعي المدرسة لغرس روح التفاهم والتعاون بين جميع العاملين بها) في المرتبة الأولى في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم بيئة العمل كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٨,٥%).

- جاءت العبارة (١٢) وهي (حرص القيادة المدرسية علي توطيد التعاون بين جميع أعضاء المدرسة) في المرتبة الثانية في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم بيئة العمل كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٨,١%).
 - جاءت العبارة (١٠) وهي (تزداد قدرة المعلمين علي الإلمام بمهامهم بمسئولياتهم ووظائفهم) في المرتبة الثالثة في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم بيئة العمل كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٤,٥%).
 - جاءت العبارة (٣) وهي (تسعي المدرسة الي توفير عدد كبير من المعلمين في جميع المواد الدراسية تجنباً لحدوث عجز في أعدادهم) في المرتبة الحادية عشر في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم بيئة العمل كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٦,٢%).
 - جاءت العبارة (٧) وهي (يراعي التوزيع الجغرافي الجيد للمعلمين علي مستوي المدارس والإدارات) في المرتبة الثانية عشر (قبل الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم بيئة العمل كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٥,١%).
 - جاءت العبارة (٦) وهي (تُلبي احتياجات المعلمين وتقدير جهودهم وامكانياتهم) في المرتبة الثالثة عشر (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم بيئة العمل كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٤,٩%).
- ٢- بالنسبة لعينة المعلمين:

- جاءت العبارة (١٠) وهي (تزداد قدرة المعلمين علي الإلمام بمهامهم بمسئولياتهم ووظائفهم) في المرتبة الأولى في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم بيئة العمل كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٧,٦%).
- جاءت العبارة (١) وهي (يتم رفع كفاءة القائمين على عملية تطوير علاقات العمل) في المرتبة الثانية في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم بيئة العمل كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٢,٩%).

- جاءت العبارة (٩) وهي (تطور أفكار المعلمين من خلال التكنولوجيا الحديثة) في المرتبة الثالثة في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم بيئة العمل كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٦%).
- جاءت العبارة (٣) وهي (تسعي المدرسة الي توفير عدد كبير من المعلمين في جميع المواد الدراسية تجنباً لحدوث عجز في أعدادهم) في المرتبة الحادية عشر في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم بيئة العمل كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٤,٤%).
- جاءت العبارة (٧) وهي (يراعي التوزيع الجغرافي الجيد للمعلمين علي مستوى المدارس والإدارات) في المرتبة الثانية عشر (قبل الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم بيئة العمل كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٢,٧%).
- جاءت العبارة (٦) وهي (تُلبي احتياجات المعلمين وتقدير جهودهم وامكانياتهم) في المرتبة الثالثة عشر (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم بيئة العمل كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٠,١%).

ثانياً: واقع تصميم نظام الحوافز والمكافآت

لمعرفة رؤية عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة (مدير - معلم) كل على حدة حول واقع تصميم نظام الحوافز والمكافآت كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٥)

استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة (مدير / معلم) حول واقع تصميم نظام الحوافز والمكافآت كأحد أبعاد علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

مستوى الدلالة	كا ^٢	المعلمين (٤٠١)						المديرين (١٤٩)						ت.د.				
		ت.د.	الأهمية النسبية	درجة التحقق						ت.د.	الأهمية النسبية	درجة التحقق						
				كبيرة		متوسطة		صغيرة				كبيرة			متوسطة		صغيرة	
				ك	%	ك	%	ك	%			ك	%		ك	%	ك	%
0.01	15.8	2	57.7	45.9	184	35.2	141	19.0	76	2	64	28.2	42	51.7	77	20.1	30	١٥
0.01	13.8	3	57.6	45.1	181	36.9	148	18.0	72	2 مكرر	64	28.2	42	51.7	77	20.1	30	١٦

0.01	13.6	5	54.1	49.4	198	38.9	156	11.7	47	3	58.4	34.2	51	56.4	84	9.4	14	١٧
0.01	19.7	4	56.4	45.9	184	38.9	156	15.2	61	مكرر	64	25.5	38	57.0	85	17.4	26	١٨
0.01	25.1	1	61.3	38.4	154	39.4	158	22.2	89	1	70.5	16.1	24	56.4	84	27.5	41	١٩

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

أ- الفروق في الرأي بين عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة (المديرين - المعلمين) في عبارات هذا المحور: جاءت استجابات عينة الدراسة حول واقع تصميم نظام الحوافز والمكافآت كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل تتحقق بدرجة متوسطة لدى عينة المديرين (النسبة المئوية الأعلى)، حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

ب- ترتيب العبارات من حيث الأهمية النسبية لها:

١- بالنسبة لعينة المديرين:

- جاءت العبارة (١٩) وهي (تحقيق أو تطبيق مبدأ الثواب والعقاب في توزيع الحوافز والمكافآت) في المرتبة الأولى في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم نظام الحوافز والمكافآت كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٥%).

- جاءت العبارات (١٥، ١٦، ١٨) وهي (تحدد الحوافز المناسبة وفقاً لجهد وأداء جميع العاملين بالمدرسة، عدالة صرف الحوافز للعاملين في الوظائف التعليمية وعدم تمييز أحدهم على الآخر، تطور امكانيات المعلمين ومواهبهم وفقاً لنظام من الحوافز والمكافآت) في المرتبة الثانية في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم نظام الحوافز والمكافآت كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٤%).

- جاءت العبارة (١٧) وهي (يشعر العاملون بالوظائف التعليمية بالرضا تجاه العمل نتيجة لوجود حوافز تشجعهم على ذلك) في المرتبة الثالثة (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم نظام الحوافز والمكافآت كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٨,٤%).

٢- بالنسبة لعينة المعلمين:

- جاءت العبارة (١٩) وهي (تحقيق أو تطبيق مبدأ الثواب والعقاب في توزيع الحوافز والمكافآت) في المرتبة الأولى في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم نظام الحوافز

- والمكافآت كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦١,٣%).
- جاءت العبارة (١٥) وهي (تحدد الحوافز المناسبة وفقاً لجهد وأداء جميع العاملين بالمدرسة) في المرتبة الثانية في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم نظام الحوافز والمكافآت كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٧,٧%).
- جاءت العبارة (١٦) وهي (عدالة صرف الحوافز للعاملين في الوظائف التعليمية وعدم تمييز أحدهم على الآخر) في المرتبة الثالثة في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم نظام الحوافز والمكافآت كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٧,٦%).
- جاءت العبارة (١٨) وهي (تطور امكانيات المعلمين ومواهبهم وفقاً لنظام من الحوافز والمكافآت) في المرتبة الرابعة في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم نظام الحوافز والمكافآت كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٦,٤%).
- جاءت العبارة (١٧) وهي (يشعر العاملون بالوظائف التعليمية بالرضا تجاه العمل نتيجة لوجود حوافز تشجعهم على ذلك) في المرتبة الخامسة (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع تصميم نظام الحوافز والمكافآت كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٤,١%).

ثالثاً: واقع نظام الترقية وتقويم الأداء

لمعرفة رؤية عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة (مدير - معلم) كل على حدة حول واقع نظام الترقية وتقويم الأداء كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٦)

استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة (مدير / معلم) حول واقع نظام الترقية وتقويم الأداء كأحد أبعاد علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

مستوى الدلالة	كا ^٢	المعلمين (٤٠١)								المديرين (١٤٩)								العبارة
		نتيجة	الأهمية النسبية	درجة التحقق				نتيجة	الأهمية النسبية	درجة التحقق								
				صغيرة		متوسطة				كبيرة		صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.05	6.0	1	76.5	13.5	54	43.6	175	42.9	172	1	81.7	9.4	14	36.2	54	54.4	81	٢٠
غير دالة	4.3	2	72.7	13.7	55	54.4	218	31.9	128	2	76.3	7.4	11	56.4	84	36.2	54	٢١
0.01	39.5	6	62.5	36.2	145	40.1	161	23.7	95	4	72.9	9.4	14	62.4	93	28.2	42	٢٢
0.01	12.9	3	70	23.9	96	42.1	169	33.9	136	3	74.7	10.7	16	54.4	81	34.9	52	٢٣
0.05	6.0	5	64.8	29.4	118	46.6	187	23.9	96	5	70.2	19.5	29	50.3	75	30.2	45	٢٤
غير دالة	1.9	4	68.2	23.4	94	48.4	194	28.2	113	6	65.1	27.5	41	49.7	74	22.8	34	٢٥

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

أ- الفروق في الرأي بين عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة (المديرين - المعلمين) في

عبارات هذا المحور:

❖ جاءت استجابات عينة الدراسة حول واقع نظام الترقية وتقويم الأداء كأحد أبعاد علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارة (٢٠) لصالح البديل تتحقق بدرجة كبيرة لدى عينة المديرين (النسبة المئوية الأعلى = ٥٤,٤)، حيث جاءت قيمة (كا^٢=٦) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠٥).

❖ جاءت استجابات عينة الدراسة حول واقع نظام الترقية وتقويم الأداء كأحد أبعاد علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارات (٢٢، ٢٣، ٢٤) لصالح البديل تتحقق بدرجة متوسطة لدى عينة المديرين (النسبة المئوية الأعلى)، حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠٥، ٠,٠١).

❖ جاءت استجابات عينة الدراسة حول واقع نظام الترقية وتقويم الأداء كأحد أبعاد علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بأنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارتين (٢١، ٢٥)، حيث جاءت قيمتا (كا^٢) غير دالة إحصائياً.

ب-ترتيب العبارات من حيث الأهمية النسبية لها:

١- بالنسبة لعينة المديرين:

- جاءت العبارة (٢٠) وهي (توجد معايير واضحة ومعلنة لنظام الترقية) في المرتبة الأولى في ترتيب العبارات الدالة على واقع نظام الترقية وتقييم الأداء كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨١,٧%).

- جاءت العبارة (٢١) وهي (يتم تقييم أداء العاملين بصورة مستمرة خلال العام الدراسي) في المرتبة الثانية في ترتيب العبارات الدالة على واقع نظام الترقية وتقييم الأداء كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٦,٣%).

- جاءت العبارة (٢٣) وهي (يعتمد علي الرأي الشخصي للمدير غالباً في تقييم أداء العاملين بالمدرسة) في المرتبة الثالثة في ترتيب العبارات الدالة على واقع نظام الترقية وتقييم الأداء كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٤,٧%).

- جاءت العبارة (٢٢) وهي (توافر الضوابط والضمانات التي تكفل الحد من سوء استخدام السلطة في الترقية، وتفشي المحسوبية والمحاباة) في المرتبة الرابعة في ترتيب العبارات الدالة على واقع نظام الترقية وتقييم الأداء كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٢,٩%).

- جاءت العبارة (٢٤) وهي (تؤخذ الكفاءة والجدارة في الاعتبار عند الترقية) في المرتبة الخامسة (قبل الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع نظام الترقية وتقييم الأداء كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٢%).

- جاءت العبارة (٢٥) وهي (يوجد سجل لتقييم الأداء التراكمي للعاملين بالمدرسة) في المرتبة السادسة (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع نظام الترقية وتقييم الأداء كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٥,١%).

٢- بالنسبة لعينة المعلمين:

- جاءت العبارة (٢٠) وهي (توجد معايير واضحة ومعلنة لنظام الترقية) في المرتبة الأولى في ترتيب العبارات الدالة على واقع نظام الترقية وتقييم الأداء كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٦,٥%).

- جاءت العبارة (٢١) وهي (يتم تقويم أداء العاملين بصورة مستمرة خلال العام الدراسي) في المرتبة الثانية في ترتيب العبارات الدالة على واقع نظام الترقية وتقويم الأداء كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٢,٧%).
- جاءت العبارة (٢٣) وهي (يعتمد علي الرأي الشخصي للمدير غالباً في تقويم أداء العاملين بالمدرسة) في المرتبة الثالثة في ترتيب العبارات الدالة على واقع نظام الترقية وتقويم الأداء كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠%).
- جاءت العبارة (٢٥) وهي (يوجد سجل لتقويم الأداء التراكمي للعاملين بالمدرسة) في المرتبة الرابعة في ترتيب العبارات الدالة على واقع نظام الترقية وتقويم الأداء كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٨,٢%).
- جاءت العبارة (٢٤) وهي (تؤخذ الكفاءة والجدارة في الاعتبار عند الترقية) في المرتبة الخامسة (قبل الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع نظام الترقية وتقويم الأداء كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٤,٨%).
- جاءت العبارة (٢٢) وهي (توافر الضوابط والضمانات التي تكفل الحد من سوء استخدام السلطة في الترقية، وتفشي المحسوبية والمحاباة) في المرتبة السادسة (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع نظام الترقية وتقويم الأداء كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٢,٥%).

رابعاً: واقع التواصل المدرسي

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٥٥٠) مبحوث حول واقع التواصل المدرسي كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٧)

استجابات عينة الدارسة ككل حول واقع التواصل المدرسي بمدارس التعليم الثانوي العام كأحد أبعاد علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية (ن = ٥٥٠)

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا ^٢	درجة التحقق						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
5	72.5	0.01	129	14.4	79	53.8	296	31.8	175	١. يتم مراعاة قلّة تداخل الأدوار والمهام بين الإدارات بالمدرسة.
1	76.9	0.01	132.5	10.5	58	48.2	265	41.3	227	٢. تتوافر المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام عملية التواصل بين العاملين بالمدرسة.
3	75.6	0.01	65.6	17.5	96	38.2	210	44.4	244	٣. تسعى المدرسة لاحترام جميع العاملين بها لبعضهم البعض وتعاونهم معاً لإتمام عملية التواصل.
2	76.7	0.01	83.9	15.3	84	39.3	216	45.5	250	٤. تسعى المدرسة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير عملية التواصل.
4	72.9	0.01	133.7	13.7	75	53.9	297	32.4	178	٥. يتعاون العاملون داخل المدرسة مع إدارة المدرسة بصورة مستمرة.
6	68.2	0.01	78.3	22.2	122	50.9	280	26.9	148	٦. تزداد ثقة المجتمع وأولياء الأمور في المدرسة ورغبتهم في التواصل معها.
8	64	0.01	98.4	27.6	152	52.7	290	19.6	108	٧. يقل حدوث خلافات بين أطراف العمل المدرسي على الطريقة التي يدار بها العمل.
7	64.4	0.01	38.2	30.9	170	45.1	248	24.0	132	٨. يزداد الاهتمام بالتغذية الراجعة كعنصر مهم لنجاح عملية التواصل المدرسي.

يتضح من نتائج جدول (٧) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول واقع التواصل المدرسي كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارتين (٢٨، ٢٩) لصالح البديل (تحقق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيمتا (كا^٢) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١)، وفي باقى العبارات لصالح البديل (تحقق بدرجة متوسطة) حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١).

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي:

- جاءت العبارة (٢٧) وهي (تتوافر المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام عملية التواصل بين العاملين بالمدرسة) في المرتبة الأولى في ترتيب العبارات الدالة على واقع التواصل المدرسي كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٦,٩%).
- جاءت العبارة (٢٩) وهي (تسعى المدرسة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير عملية التواصل) في المرتبة الثانية في ترتيب العبارات الدالة على واقع التواصل المدرسي كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٦,٧%).
- جاءت العبارة (٢٨) وهي (تسعى المدرسة لاحترام جميع العاملين بها لبعضهم البعض وتعاونهم معاً لإتمام عملية التواصل) في المرتبة الثالثة في ترتيب العبارات الدالة على واقع التواصل المدرسي كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٥,٦%).
- جاءت العبارة (٣١) وهي (تزداد ثقة المجتمع وأولياء الأمور في المدرسة ورغبتهم في التواصل معها) في المرتبة السادسة في ترتيب العبارات الدالة على واقع التواصل المدرسي كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٨,٢%).
- جاءت العبارة (٣٣) وهي (يزداد الاهتمام بالتغذية الراجعة كعنصر مهم لنجاح عملية التواصل المدرسي) في المرتبة السابعة (قبل الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع التواصل المدرسي كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٤,٤%).
- جاءت العبارة (٣٢) وهي (يقل حدوث خلافات بين أطراف العمل المدرسي على الطريقة التي يدار بها العمل) في المرتبة الثامنة (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع

التواصل المدرسي كأحد أبعاد واقع علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٤%).

المحور الثالث: أبرز لتطوير علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية باستقصاء آراء عينة الدراسة من خلال سؤال مفتوح حول مقترحاتهم لتطوير علاقات العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، كانت استجاباتهم على النحو التالي:

- إعداد برامج للتوعية وتنفيذها والتتقيف بأهمية العلاقات الإنسانية بين العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام
- تدعيم روح العمل الجماعي والتوعية بأهمية العمل في فريق بمدارس التعليم الثانوي العام.
- ضرورة توافر الثقة بين القيادة المدرسية والمعلمين والعاملين بمدارس التعليم الثانوي العام.
- عمل نقابة المعلمين على توفير فرص عمل لخريجي كلية التربية، وتدريبهم، أو توفير تأمين لهم ضد البطالة.
- مضاعفة دور نقابة المعلمين في تقديم الأنشطة والخدمات، والدفاع عن مصالح العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام.
- ضرورة قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- توعية العاملين بمبادئ العمل وأخلاقياته، من خلال توزيع كتيبات أخلاقيات العمل عليهم.
- مشاركة العاملين في أنشطتهم الاجتماعية خارج ساعات العمل (المناسبات السارة وغير السارة).
- سعى إدارة المدرسة لغرس روح التفاهم والتعاون بين جميع العاملين بها
- حرص القيادة المدرسية علي توطيد التعاون بين جميع أعضاء المدرسة
- رفع وعي المعلمين بمهامهم ومسئولياتهم ووظائفهم
- توفير عدد كبير من المعلمين في جميع المواد الدراسية تجنباً لحدوث عجز في أعدادهم التوزيع الجغرافي الجيد للمعلمين علي مستوي المدارس والإدارات

المراجع

- أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠٠٦). "إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية"، *مجلة الاقتصاد والإدارة*، جامعة الملك عبد العزيز، م ٢٠، ع ٢، ص ص ١٤٩ - ١٩٦.
- بدر، خليل عبدالهادي (٢٠٠٩). *علم الاجتماع الصناعي*، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- البرعي، أحمد حسن (١٩٧٦). *علاقات العمل الجماعية في القانون المصري (النقابات)*، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٦). *المدير المدرسي الناجح*، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- زهران، إمام محمد محمود (٢٠٠٣). *قانون العمل، عقد العمل الفردي*، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.
- شورة، أحمد حمدي (٢٠٠٧). *دور المشاركة المجتمعية في تطوير التعليم في مصر في ضوء لامركزية التعليم* دراسة مطبقة علي مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بإدارة فنا التعليمية، *المؤتمر العلمي الدولي العشرون للخدمة الإجتماعية - مصر*، مح ٢.
- عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٣). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*، عمان، دار وائل للنشر.
- عليش، محمد ماهر (٢٠١٣). *إدارة الموارد البشرية*، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- القنياتي، مدحت محمود محمد (٢٠١١). "إدارة الموارد البشرية والعنصر البشري"، *مجلة التنمية الإدارية*، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ع (١٣٢).
- الليثي، عائشة حمدي (٢٠١٠). "التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية"، *مجلة التنمية الإدارية*، القاهرة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ع (١٢٦).
- مطر، محمد محمد إبراهيم (٢٠١٥). *تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء بعض الخبرات العالمية، رسالة دكتوراة منشورة*، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- Baker, V. R .(2015). The differences in emotional labor Strategies on Counterproductive work behaviors (Doctoral dissertation), Capella University.
- Men, L . R. (2014). Strategic internal Communication Transformational Leadership, Communication Channels, and employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28 (2).