



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية / الإدارة التربوية

## مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي

إعداد

الطالب / أشرف رياض حرز الله

إشراف

الدكتور / محمد عثمان الأغا

رسالة مقدمة لقسم أصول التربية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية كمتطلب تكميلي لنيل درجة  
الماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية

1428هـ - 2007م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(( فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لنت لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لانتفضوا  
مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا  
عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ))

آل عمران الآية 159

# الفاء

- إلى والريِّ الكرام
  - إلى زوجتي التي شاركتني مشوار العناء والجهد وتحملت الكثير
  - إلى أسلي المتجرو في الحياة أبنائي وبناتي
  - إلى إخواني وأخواتي وأصدقائي
  - إلى زملائي العاملين في وزارة التربية والتعليم
  - إلى كل من علمني حرفاً علمي الكرام أينما كانوا
  - إلى إخواني وأخواتي طلبة العلم
- أهري لكم جميعاً هذا الجهد المتواضع سائلاً المولى عز وجل أن يوفقني  
وإياكم إلى سبيل الرشاد

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي قدر فهدى ووهب وأنعم فله الحمد أولاً وأخيراً ، والصلاة والسلام على الهادي الأمين الذي بعثه الله ليخرج الناس من ظلمات الجهل إلى نور العلم حيث قال في حديثه الشريف " من صنع لكم معروفاً فكافئوه ، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه " (أبو داود ، ب، ت، ج-2، 128) .

بداية أتقدم بالشكر الجزيل للمشرف على الرسالة الدكتور/ محمد عثمان الأغا الذي لم يدخر جهداً في إرشادي وتوجيهي منذ بداية كتابة الكلمات الأولى في الرسالة فجزاه الله خير الجزاء في الدنيا والآخرة .

كما أتقدم بالشكر العميق والعرفان إلى الأستاذ الدكتور / فؤاد علي العاجز والدكتورة / هيفاء فهمي الأغا لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، وأشكر لهما ملاحظتهما القيمة ، وآرائهما السديدة ، لإصلاح جوانب القصور في هذا العمل.

وأتقدم أيضاً بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الأفاضل في الجامعة الإسلامية ، وإلى الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، كما أسجل الشكر إلى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة الذين أبدوا تعاوناً كبيراً في الإجابة عن بنود الاستبانة بكل موضوعية .

ولا أنسى الفضل الكبير لوالديّ الكرام على تشجيعي للدراسات العليا، وزوجتي الصابرة والمثابرة التي لم تألُ جهداً في توفير الجو المناسب حتى أتمكن من الدراسة واهتمامها بتدريس الأطفال ومتابعتهم وقت انشغالي عنهم .

وأتقدم أيضاً بالشكر للأستاذ الفاضل المشرف التربوي / خالد محمد سالم الذي شجعني على الدراسات العليا منذ البداية والذي تكرم بتدقيق الرسالة لغوياً.

وأخيراً الحمد لله الذي وفقني لإخراج هذه الرسالة على هذه الصورة المتواضعة، فما كان فيها من صواب فبتوفيق من الله وحده ، وما فيها من خطأ فمني، فالخطأ والتقصير من طبع البشر. وأدعو الله سبحانه أن ينفع بهذه الرسالة كل من قرأها واطلع عليها من التربويين وطلبة الدراسات العليا .

### الباحث

أشرف رياض حرز الله

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
8-1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة .....
2	المقدمة .....
5	مشكلة الدراسة .....
5	فروض الدراسة .....
6	أهداف الدراسة .....
7	أهمية الدراسة .....
7	حدود الدراسة .....
7	مصطلحات الدراسة .....
57-9	الفصل الثاني : الإطار النظري : .....
40-10	أولاً : اتخاذ القرارات : .....
10	الإدارة المدرسية .....
12	نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرارات .....
14	نموذج جريفت "Griffiths" لاتخاذ القرار .....
14	القيادة التعليمية واتخاذ القرارات .....
15	مستويات صنع القرارات التعليمية .....
16	عناصر القرار .....
17	الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار .....
18	خطوات اتخاذ القرارات .....
20	العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات .....
22	معوقات اتخاذ القرار الرشيد .....
24	المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار التعليمي .....
25	أنواع القرارات الإدارية .....
29	الأساليب الجماعية في اتخاذ القرارات .....
29	أسلوب الجماعة الاسمية .....
30	أسلوب دلفاي .....
32	العصف الذهني .....
34	السلم النقال .....
34	المشاركة في اتخاذ القرارات .....

الصفحة	الموضوع
37	..... حسنات مساهمات العاملين في اتخاذ القرارات
38	..... معوقات المشاركة في اتخاذ القرارات
58-41	..... <b>ثانياً : الرضا الوظيفي :</b>
41	..... تعريف الرضا الوظيفي
42	..... طبيعة الرضا عن العمل
42	..... العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي
42	..... أولاً : العوامل التي ترجع إلى الفرد
45	..... ثانياً : العوامل التي ترجع إلى المؤسسة
47	..... ثالثاً : العوامل التي ترجع إلى جماعة العمل
49	..... العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي
52	..... قياس الرضا الوظيفي
55	..... مظاهر الرضا الوظيفي
56	..... عوامل زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين
57	..... مواقف تؤثر على رضا المعلمين
91-59	..... <b>الفصل الثالث : الدراسات السابقة :</b>
71-60	..... <b>الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات :</b>
61	..... أولاً : الدراسات باللغة العربية
69	..... ثانياً : الدراسات الأجنبية
89-72	..... <b>الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي :</b>
72	..... أولاً : الدراسات باللغة العربية
86	..... ثانياً : الدراسات الأجنبية
88	..... التعقيب على الدراسات السابقة
111-92	..... <b>الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات :</b>
94	..... منهج الدراسة
94	..... مجتمع الدراسة
94	..... عينة الدراسة
96	..... أدوات الدراسة
97	..... صدق وثبات الاستبانة الأولى
104	..... صدق وثبات الاستبانة الثانية

الصفحة	الموضوع
110	المعالجات الإحصائية .....
111	إجراءات الدراسة .....
150-112	الفصل الخامس : نتائج الدراسة وتفسيرها : .....
114	إختبار التوزيع الطبيعي .....
115	إجابة السؤال الأول .....
126	إجابة السؤال الثاني .....
130	إجابة السؤال الثالث .....
140	إجابة السؤال الرابع .....
145	إجابة السؤال الخامس .....
149	التوصيات .....
150	المقترحات .....
151	المراجع .....
158	الملاحق .....

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	الخصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.	95
2.	جدول يبين مجالات الاستبانة الأولى وعدد فقرات كل مجال.	96
3.	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول للاستبانة الأولى (مجال القرارات المتعلقة بشئون الطلبة) مع المعدل الكلي للمجال الأول.	97
4.	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني للاستبانة الأولى (مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين) مع المعدل الكلي للمجال الثاني.	98
5.	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث للاستبانة الأولى (مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج) مع المعدل الكلي للمجال الثالث.	99
6.	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع للاستبانة الأولى (مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية) مع المعدل الكلي للمجال الرابع.	100
7.	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس للاستبانة الأولى (مجال القرارات المتعلقة بالمتعلقة بالمجتمع المحلي) مع المعدل الكلي للمجال الخامس.	101
8.	معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة الأولى مع الدرجة الكلية لها.	102
9.	معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية والفا كرونباخ).	103
10.	جدول يبين مجالات الاستبانة الثانية وعدد فقرات كل مجال.	104
11.	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول للاستبانة الثانية (طبيعة العمل) مع المعدل الكلي للمجال الأول.	104
12.	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني للاستبانة الثانية (مجال الأجور والمكافآت) مع المعدل الكلي للمجال الثاني.	105
13.	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني للاستبانة الثانية (مجال الأجور والمكافآت) مع المعدل الكلي للمجال الثاني.	105
14.	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع للاستبانة الثانية (مجال تقدير الآخرين) مع المعدل الكلي للمجال الرابع.	106
15.	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس للاستبانة الثانية (مجال تحقيق الذات) مع المعدل الكلي للمجال الخامس.	107
16.	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس للاستبانة الثانية (مجال الانتماء للمهنة) مع المعدل الكلي للمجال السادس.	108
17.	معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة الثانية مع الدرجة الكلية لها.	109



الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
18.	معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية و الفا كرونباخ).	109
19.	الصدق البنائي للاستبانتين.	110
20.	اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov t- test).	114
21.	درجة المشاركة في كل مجال من مجالات الاستبانة الأولى والدرجة الكلية للاستبانة.	115
22.	تحليل فقرات المجال الأول من الاستبانة الأولى (القرارات المتعلقة بشئون الطلبة).	118
23.	تحليل فقرات المجال الثاني من الاستبانة الأولى (القرارات المتعلقة بالمعلمين).	120
24.	تحليل فقرات المجال الثالث من الاستبانة الأولى (مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج).	122
25.	تحليل فقرات المجال الرابع من الاستبانة الأولى (مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية).	124
26.	تحليل فقرات المجال الخامس من الاستبانة الأولى (مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي).	125
27.	اختبار t لقياس الفروق في مجالات قياس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تبعاً لمتغير الجنس.	126
28.	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمجالات الاستبانة الأولى ( قياس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية) تعزى للمؤهل العلمي.	128
29.	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمجالات الاستبانة الأولى ( قياس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية) تعزى لسنوات الخدمة.	129
30.	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمجالات الاستبانة الأولى ( قياس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية) تعزى للمنطقة التعليمية.	130
31.	مجالات الاستبانة الثانية ومتوسطاتها وأوزانها النسبية.	131
32.	تحليل فقرات المجال الأول من الاستبانة الثانية (مجال طبيعة العمل).	133
33.	تحليل فقرات المجال الثاني من الاستبانة الثانية (مجال الأجور والمكافآت).	134
34.	تحليل فقرات المجال الثالث من الاستبانة الثانية (مجال التفاعل الاجتماعي).	135
35.	تحليل فقرات المجال الرابع من الاستبانة الثانية (مجال تقدير الآخرين).	137
36.	تحليل فقرات المجال الخامس من الاستبانة الثانية (مجال تحقيق الذات).	138
37.	تحليل فقرات المجال السادس من الاستبانة الثانية (مجال الانتماء للمهنة).	139
38.	اختبار t لقياس الفروق في مجالات قياس الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.	141
39.	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمجالات الاستبانة الثانية ( قياس مدى الرضا الوظيفي) تعزى للمؤهل العلمي.	142
40.	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمجالات الاستبانة الثانية ( قياس مدى الرضا الوظيفي) تعزى لسنوات الخدمة.	143

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
144	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمجالات الاستبانة الثانية ( قياس مدى الرضا الوظيفي) تعزى للمنطقة التعليمية .	.41
145	المتوسطات الحسابية لمجالات الرضا الوظيفي تبعا لمتغير المنطقة التعليمية.	.42
146	معامل ارتباط بيرسون بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية و الرضا الوظيفي.	.43
147	معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانتين مع المجالات الأخرى ومع الدرجة الكلية للاستبانتين.	.44

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق
159	ملحق رقم ( 1 ) الاستبانة في صورتها الأولى قبل التحكيم
165	ملحق رقم ( 2 ) أسماء المحكمين
166	ملحق رقم ( 3 ) الاستبانة في صورتها النهائية
171	ملحق رقم ( 4 ) كتاب كلية التربية موجهاً إلى عمادة الدراسات العليا
172	ملحق رقم ( 5 ) كتاب عمادة الدراسات العليا موجهاً إلى وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
173	ملحق رقم ( 6 ) موافقة وكيل وزارة التربية والتعليم العالي على تطبيق الاستبانة
174	ملحق رقم (7) أسماء مدارس عينة الدراسة

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.	نموذج مارج وسيمون في اتخاذ القرار	15
2.	تلخيص لخطوات اتخاذ الجماعة القرار باستخدام أسلوب دلفي	32
3.	تلخيص أسلوب السلم النقال	35
4.	نموذج بورتر لاولر للعلاقة بين الرضا المهني والأداء	52

## ملخص الدراسة

### مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات

### وعلاقته برضاهم الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة وقد قام الباحث لتحقيق أهداف الدراسة ببناء استبانتيين إحداهما لقياس مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات والأخرى لقياس رضاهم الوظيفي ، وبعد عرض الاستبانتيين على محكمين تم تعديل الاستبانتيين لتصبح استبانة المشاركة في اتخاذ القرارات (50) فقرة موزعة على (5) مجالات، واستبانة الرضا الوظيفي (43) فقرة موزعة على (6) مجالات ثم قام الباحث بتطبيقهما على عينة استطلاعية من المعلمين والتأكد من ثباتهما وصدقهما.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة ،وقد طبق الباحث أداتي الدراسة على عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بلغ عددها (306) معلماً ومعلمة أي بنسبة 10% تقريباً من مجتمع الدراسة .

وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي:

1. أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات.
2. أن أعلى درجات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت في القرارات المتعلقة بالمنهاج، ثم القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، ثم القرارات المتعلقة بالمعلمين، ثم القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي وقد حصلت القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية على أقل درجة من المشاركة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس، أو متغير المؤهل العلمي أو متغير المنطقة التعليمية.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1-5، أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) لصالح سنوات الخبرة الأطول .
5. درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية متوسطة.
6. أعلى درجات الرضا الوظيفي كانت في مجال تحقيق الذات، ثم مجال تقدير الآخرين ، ثم مجال التفاعل الاجتماعي، ثم مجال الانتماء للمهنة، وقد حصل مجالي طبيعة المهنة والمكافآت والأجور على درجة قليلة من الرضا الوظيفي.

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في قياس الرضا الوظيفي تعزى للجنس لصالح الإناث.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في قياس الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي، أو لسنوات الخدمة.

9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في قياس الرضا الوظيفي تعزى للمنطقة التعليمية.

10. توجد علاقة إيجابية متوسطة بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية و الرضا الوظيفي لديهم.

وقد قام الباحث بتقديم عدة توصيات منها:

1. التأكيد على أن النظام المدرسي والعمليات التعليمية داخله لا يمكن أن تتحسن إلا بالتعاون البناء والمثمر والمشاركة الإيجابية بين جميع عناصر النظام التعليمي وأنها لا تقتصر على مدير المدرسة وحده، وأن عمليات التفويض لا تنقص من حق مدير المدرسة أو من سلطاته ولكنها تخفف العبء الإداري وتبني قيادات جديدة ذات خبرة قادرة على التغيير والتطوير .

2. ضرورة توجيه نظر مديري المدارس إلى إفساح المجال للمعلمين للاتصال بأفراد المجتمع المحلي وتوطيد العلاقة التعاونية معهم مما ينعكس بالإيجاب نحو الطلبة وتحصيلهم الدراسي.

3. ضرورة تفعيل اللجان المالية بالمدارس بصورة حقيقية، والعمل على تبادل الأدوار بين المعلمين سنوياً .

## *Abstract*

### ***Secondary School Teachers Participation in Decision Making Process and its Relationship with Their Job Satisfaction***

This study aimed at studying the extent of participation of Secondary School Teachers in Decision Making Process and its Relationship with their Job satisfaction in Gaza Strip. The Researcher has developed two questionnaires, one to examine participation of Secondary School Teachers in Decision Making Process and the second to test their job satisfaction.

The two questionnaires have been modified after being examined by arbitrators. The first questionnaire namely: "Participation of Secondary School Teachers in Decision Making Process" composed of (50) items on (5) dimensions. The second questionnaire namely: "Secondary School Teacher's job satisfaction" composed of (43) sections on (6) areas.

The researcher applied the tools on a pilot sample of teachers to examine the validity and reliability credibility of the questionnaires. The researcher used the Analytical Descriptive Approach. The sample of study covered a random group of 306 of female (130) and male teachers (176).

#### **The results of study were as follows:**

1. The Secondary School Teachers participated in intermediary level in Decision Making.
2. The highest degree in Decision Making participation of the teachers were in decisions related to the curriculum, then the Students affairs, then teachers affairs, then local community, and the lowest participation noticed in the financial and school administration.
3. There were no statistically significant differences at ( $0.05 \geq \alpha$ ) in the level of teachers participation in Decision Making related to sex, or qualifications or educational area.
4. There were statistically significant differences at ( $0.05 \geq \alpha$ ) in the level of teachers participation in Decision Making related to years of services (1 -5 years, more than 5 years, less than 10 years, more than 10 years) in favor of those who are having longer years of service / experience.

5. The Job satisfaction of school teachers was within intermediary level.
6. The Highest level of Job satisfaction was in self satisfaction then appreciation of others, social interaction, job affiliation, then areas of job type, allowance, salaries have got the lowest degree of Job satisfaction.
7. There were statistically significant differences at ( $0.05 \geq \alpha$ ) in the level of Job satisfaction due to sex for the favor of females.
8. There were no statistically significant differences at ( $0.05 \leq \alpha$ ) in the level of Job satisfaction due to qualifications or years of services.
9. There were statistically significant differences at ( $0.05 \geq \alpha$ ) in the level of Job satisfaction due to area of residence.
10. There was an intermediate positive relationship between the Secondary School Teachers participation in Decision Making Process and their job satisfaction.

#### **Researcher Recommendations:**

1. Making sure that school system and included educational processes can not be improved without constructive and fruitful co-operation and positive participation between all components of the educational system. It is not limited to the head teacher alone. Delegating does not impair the right of the head teacher or his authority, but it is lighten his administrative load, and contribute to building new, experienced leadership, that is able to change and develop.
2. The necessity to draw the attention of head teachers to let teachers communicate with the local community and enhance the co-operative relationship with them, in order to be reflected on the students and their academic achievement.
3. The necessity to activate the financial committees inside school, and all teachers of the same school to be involved in this committee in rotation.



## **الفصل الأول**

### **الإطار العام للدراسة**

- **المقدمة .**
- **مشكلة الدراسة .**
- **أهداف الدراسة .**
- **أهمية الدراسة .**
- **مصطلحات الدراسة .**
- **حدود الدراسة.**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي

المقدمة :

تعتبر التربية في مفهومها المعاصر عملية للتغيير والتطوير الاجتماعي ولها من الآثار والنتائج ما يجعلها تحتل مكاناً بارزاً بين وسائل الإصلاح والتقدم في أي بلد من البلدان . ونتائج العملية التربوية منوطة إلى حد كبير بإدارتها التي تمثل المحور الأساس في نجاحها وسيرها وحسن توجيهها .

والإدارة عملية اتخاذ قرارات تقوم على العلم والدراسة وتولد القدرة التي تحقق الربط بين مختلف العناصر التنظيمية بأسلوب يهدف إلى تحقيق الأهداف . وتهدف الإدارة التعليمية إلى تحقيق أهداف المجتمع من تعليم وإعداد النشء للحياة وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة وذلك وفقاً لفلسفة المجتمع وظروفه الاقتصادية والاجتماعية (عبود وآخرون، 2000: 84) .

وتعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية وهي عبارة عن جهود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة، ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها وشخصياتها وركائزها . إن أهم ما يميز مدير المدرسة الناجح عن غيره هو قدرته على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في أوقاتها، فالعمليات الإدارية المختلفة التي يقوم بها مدير المدرسة ما هي إلا نتاج سلسلة من القرارات. (مرسي، 2001: 97 )

إن مختلف العمليات التي يقوم بها القائد أو الموجه أو المدير وما يصاحبها من أنشطة إدارية إنما هي في الواقع سلسلة من القرارات تتخذ من أجل توجيه سلوك المرعوسين وإن كل وظيفة من وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة يتم داخلها عملية اتخاذ قرار ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية في التعليم وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة.(النابة، 1992: 54)

وإن عملية اتخاذ القرارات هي قلب الإدارة بحيث إذا توقف هذا القلب وقفت وتجمدت معه كافة الأنشطة التي تتم عادة في إطار المنظمات، وعملية اتخاذ القرار لم تعد عملية فردية يستأثر بها المديرين والرؤساء وحدهم، وإنما أصبح مألوفاً أن يلجأ المديرين والرؤساء إلى المختصين والفنيين يسألونهم الرأي والمشورة، ويطلبون منهم ما هو ضروري من المعلومات والبيانات وتبادل الرأي معهم قبل أن يصدروا قراراتهم" (جوهر، 1984: 111)

وعملية اتخاذ القرار الرشيد تكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع للقرارات في المنظمة أو المصلحة التعليمية، وبذا تكون قراراته أكثر فاعلية وكلما زادت الآراء بإشراك الجماعة في اتخاذ القرار كلما كان القرار أقرب إلى الصواب وكانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه وأهدافه وأكثر تأكيداً له وتحمساً لتنفيذه. (مطاوع، 2003: 56)

ويرجع الأصل في المشاركة إلى السياسة وتعني مشاركة المواطن في إدارة شؤون الدولة ويعود هذا المفهوم إلى ما جاءت به الإدارة اليونانية اللاتينية القديمة فهي تعتبر أول تجربة ديمقراطية منظمة تتيح للمواطن المشاركة في تسيير سياسة البلاد، فلما جاء الإسلام بنى قواعده على أساس مشاركة المسلم في تسيير دفة الحكم وصنع القرار ووضع الأهداف، وقد أمر الله سبحانه وتعالى نبيه الكريم ألا ينفرد برأيه في أمور المسلمين بل طلب منه مشاورتهم فقال سبحانه " وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله " (آل عمران، آية: 159) وكذلك قوله تعالى " وأمرهم شورى بينهم " (الشورى، آية: 38).

وإن من أهداف المشاركة في اتخاذ القرار زيادة إنتاج ونشاط العاملين، ورفع معنوياتهم وتحفيزهم وإثارة دافعيتهم وزيادة رضاهم عن العمل. (جامعة القدس المفتوحة، 1995: 265)

ويعد الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمختصين في الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي والتنظيمي ، وتكمن أهمية هذا الموضوع بتناوله مشاعر الإنسان العامل سواء كان مديراً أو موظفاً أو عاملاً صغيراً إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المادية المحيطة به ، والرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال العمل نفسه وبيئته مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة. (العديلي، 1995: 189)

إن تلبية احتياجات المعلمين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء وتحسين الرضا الوظيفي لدى المعلمين نحو مؤسساتهم التعليمية، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة التربوية من أجله ألا وهو تطوير العملية التعليمية، وتقديم الخدمات لجميع العاملين بما فيهم المعلمين، والاستجابة لحاجاتهم المادية والمعنوية، وتحسين المناخ التنظيمي المدرسي ليساعدهم على تحسين أدائهم وفعاليتهم التعليمية ،ويعد الرضا الوظيفي للمعلمين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء المعلمين. (العاجز ونشوان، 2004: 370)

ويرى الباحث من خلال عمله في الميدان التربوي أن نجاح عملية التعليم والتعلم يتم من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانات المادية والبشرية بطريقة فاعلة بما يتفق مع الأهداف التربوية

والتعليمية المرجوة، وفي ضوء تعاضم المهام والمسئوليات الإدارية والفنية المناطة بمديري المدارس فإنهم بحاجة إلى اتخاذ قرارات رشيدة وحكيمة تؤدي إلى إنجاز الأهداف بكفاءة عالية مستندة إلى أسس علمية في إطار الديمقراطية والمشاركة الجماعية بما يضمن اتخاذ قرارات صائبة وقابلة للتنفيذ.

وقد أجريت عدة دراسات سابقة في هذا الموضوع منها ما يتعلق باتخاذ القرارات والمشاركة فيه مثل دراسة شعت ونشوان (2000)، ودراسة سلامة (1992)، ودراسة النابة (1992)، ودراسة خليل (2000)، ودراسة الأشهب (2001)، ودراسة طبعوني (1997)، ودراسة إبراهيم (1996). ومنها ما يتعلق بالرضا الوظيفي مثل دراسة (العاجز ونشوان، 2004)، ودراسة (حجو، 1997)، ودراسة (العفيفي، 1999)، ودراسة (Wetherell, 2002).

وقد توصلت هذه الدراسات إلى أن اتخاذ القرارات المهمة تقتضي إشراك كل من لهم صلة بهذه القرارات من معلمين وإداريين، ذلك أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ترفع من روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي، وتسهم في وجود علاقات أفضل بين المديرين والمعلمين، وإن عدم المشاركة في صنع القرارات تؤثر سلباً على هذه القرارات وتنفيذها وكذلك على رضا المعلمين عن وظيفتهم وانتمائهم وفاعليتهم .

وفي حدود علم الباحث لم تجر في قطاع غزة أي دراسة تربط المشاركة في اتخاذ القرارات بالرضا الوظيفي على المدارس الحكومية، ولكن طبقت دراسة شعت ونشوان 1999 على مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة وذلك لقياس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات فقط، لذا جاءت هذه الدراسة لتغطي جانباً من جوانب العملية الإدارية التربوية وهي مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرار وجانباً آخر من الجوانب النفسية المؤثرة على العمل وهو الرضا الوظيفي.

## مشكلة الدراسة :

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى:
  - ✓ الجنس (ذكر ، أنثى).
  - ✓ المؤهل العلمي (جامعي، جامعي تربوي، جامعي + دبلوم تربوية، ماجستير فأكثر).
  - ✓ سنوات الخدمة (1-5، أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
3. ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى إلى:
  - ✓ الجنس (ذكر ، أنثى).
  - ✓ المؤهل العلمي (جامعي، جامعي تربوي، جامعي + دبلوم تربوية، ماجستير فأكثر).
  - ✓ سنوات الخدمة (1-5، أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
  - ✓ المنطقة التعليمية.
5. هل توجد علاقة بين درجة المشاركة في اتخاذ القرار ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة ؟
6. ما التوصيات المقترحة لزيادة درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات في محافظات غزة، وزيادة رضاهم الوظيفي ؟

## فروض الدراسة :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات تعزى إلى المتغيرات التالية:
  - ✓ الجنس (ذكر، أنثى).
  - ✓ المؤهل العلمي (جامعي، جامعي تربوي، جامعي + دبلوم تربوية، ماجستير فأكثر).
  - ✓ سنوات الخدمة (1-5، أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة رضا معلمي المدارس الثانوية تعزى إلى المتغيرات التالية:
- ✓ الجنس (ذكر، أنثى).
  - ✓ المؤهل العلمي (جامعي، جامعي تربوي، جامعي + دبلوم تربوية، ماجستير فأكثر).
  - ✓ سنوات الخدمة (1-5، أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
  - ✓ المنطقة التعليمية.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ودرجة الرضا الوظيفي لديهم.

### أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف إلى درجة مشاركة المعلمين الفاعلة لمديري المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية في محافظات غزة وعلاقته برضاهم الوظيفي ، وذلك من خلال رصد واقعها في المجالات الآتية : مجال القرارات المتعلقة بشئون الطلاب ، ومجال القرارات المتعلقة بالمعلمين، ومجال القرارات المتعلقة بالمنهاج ، ومجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية، ومجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي.
2. التعرف إلى الفروق في تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعزى إلى المتغيرات التالية : الجنس ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية.
3. التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في قطاع غزة من خلال رصد واقعها في المجالات الآتية : طبيعة المهنة، الأجور والمكافآت، التفاعل الاجتماعي، تقدير الآخرين، تحقيق الذات، الانتماء للمهنة.
4. التعرف إلى العلاقة بين درجة المشاركة في اتخاذ القرار ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة.
5. التعرف إلى الفروق في تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي والتي تعزى إلى المتغيرات التالية : الجنس ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.
6. صياغة بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها تحسين درجة المشاركة في عملية اتخاذ القرار التربوي على المستوى الإجرائي في المدارس الثانوية في محافظات غزة بما يسهم في تحسين العملية التربوية على المستوى التنفيذي وزيادة درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وذلك في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها.

## أهمية الدراسة:

1. قد تسهم الدراسة في توعية مديري المدارس بأهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.
2. الوقوف على مدى رضا المعلمين عن العمل وتقديم التوصيات والمقترحات التي نعزز رضا المعلمين بناءً على نتائج الدراسة.
3. تعتبر هذه الدراسة في حدود علم الباحث أول دراسة تجري في محافظات غزة على المدارس الحكومية والتي تتناول موضوع المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي.
4. قد تفيد الدراسة الدارسين في مجال الإدارة المدرسية وتفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث لاحقة أو مشابهة.
5. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تقديم مقترحات تزيد من فاعلية الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات التربوية.

## حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على التعرف إلى مدى مشاركة المعلمين والمعلمات لمديري ومديرات المدارس الثانوية في عملية اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقته برضاها الوظيفي.

الحد البشري: معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة.

الحد المؤسسي: المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة.

الحد المكاني: محافظات غزة.

الحد الزمني: تم تنفيذ هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2007/2006.

## مصطلحات الدراسة:

اتخاذ القرار:

هناك العديد من تعريفات اتخاذ القرار منها:

- اتخاذ القرار: هو اختيار بديل من بين عدة أبدال يتم بعده دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار. (علاقي، 1981: 119)
- اتخاذ القرار: عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف والذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً، بهدف تحقيق الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد، وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكنين (البدرى، 2001: 159) وقد تبني الباحث تعريف البدرى لشموله.

**المشاركة:** لجوء المديرين إلى المعلمين لأخذ رأيهم في الأمور الإدارية والفنية والاجتماعية التي تتعلق بالعمل المدرسي من أجل زيادة التعاون والروح المعنوية والرضا الوظيفي لديهم بما ينعكس بالإيجاب على أداء المعلمين وتحسين العملية التعليمية. (جوهر، 1984: 118)

أما (شعت ونشوان، 2001) فيعرفان المشاركة بأنها التعاون البناء والمثمر بين مديري المدارس والمعلمين على اتخاذ القرارات المدرسية من أجل توفير الوقت والجهد والتكلفة. (شعت ونشوان، 2001: 236).

ويعرف الباحث المشاركة إجرائياً بأنها " إسهام المعلمين والموظفين في اتخاذ القرارات وصنع الأهداف الخاصة بالعمل، والالتزام بتطبيق هذه القرارات مما يؤدي إلى إحراز مستوٍ جيد من النتائج المرغوبة.

**درجة المشاركة:** القدر الذي يسمح به مدير المدرسة للمعلم بمشاركته فيما يتخذه من قرارات متعلقة بالمدرسة وجوانب العملية التربوية فيها (سلامة، 1992: 392)

ويعرف الباحث الرضا الوظيفي للمعلم إجرائياً بأنه : الشعور الذي يبديه المعلم تجاه عمله بما يتيح هذا العمل من عائد مادي وما يحيط به من ظروف أخرى مثل : طبيعة المهنة، والعلاقات الاجتماعية، والإدارة المدرسية، والإشراف التربوي، وعملية التدريس والطلاب.

**أما مدير المدرسة فيعرفه الباحث :** أنه المسئول الأول عن إدارة المدرسة الذي يعمل على توفير البيئة التعليمية المناسبة، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية، وهو المنسق لجهود العاملين في المدرسة والموجه لهم والمقوم لأعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية .

**المدارس الحكومية:** أية مؤسسة تعليمية تديرها وزارة التربية والتعليم العالي التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية.

**المدارس الثانوية :** هي المرحلة التي تلي المرحلة الأساسية ومدتها سنتان. ( دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1999، 19-20).



## الفصل الثاني

### الإطار النظري

أولاً : اتخاذ القرارات :

- الإدارة المدرسية
- عناصر القرار
- خطوات اتخاذ القرارات
- العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات
- المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار التعليمي
- أنواع القرارات الإدارية
- الأساليب الجماعية في اتخاذ القرارات
- المشاركة في اتخاذ القرارات

ثانياً : الرضا الوظيفي :

- تعريف الرضا الوظيفي
- طبيعة الرضا عن العمل
- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
- العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي
- قياس الرضا الوظيفي
- مظاهر الرضا الوظيفي
- عوامل زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين

## مقدمة :

يهدف الإطار النظري إلى إلقاء الضوء على ما كتب عن الإدارة المدرسية والتعليمية وعن عملية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها وكذلك الرضا الوظيفي للعاملين، ويعتبر الإطار النظري الأرضية التي سينطلق منها الباحث في دراسته، وينقسم الإطار النظري إلى جزأين الجزء الأول يتعلق بعملية اتخاذ القرارات وصناعته وعناصره والعوامل المؤثرة فيه والأساليب الجماعية في اتخاذ القرارات ومميزات المشاركة في اتخاذ القرارات. أما الجزء الآخر فيتعلق بالرضا الوظيفي وقد تناول الباحث تعريف الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وقياسه ومظاهر الرضا الوظيفي.

## أولاً: اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مهمة وأساسية في الإدارة؛ فهي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية ويتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها من تخطيط وتنسيق وتنفيذ وتوجيه ورقابة، وعملية اتخاذ القرارات هي جزء من حل المشكلات، إلا أن حل المشكلات أوسع في معناها من اتخاذ القرارات، وتتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها بحياتنا اليومية كأفراد أو جماعات أو منظمات صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، أما بالنسبة لاتخاذ القرارات على مستوى الفرد، فإنها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها ويؤثر فيها على الآخرين، أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعة فإنها تبرز من خلال تأثير سلوك الفرد بسلوك الأفراد أعضاء الجماعة.

## الإدارة المدرسية:

وجدت الإدارة في المجتمع منذ بدأ الإنسان يعيش في جماعات، فهي تعمل على تنظيم الجهود واستثمارها إلى أقصى طاقة ممكنة، والإدارة المدرسية، كغيرها تهتم بتنظيم جهود العاملين في الحقل التربوي وتنميتها في إطار اجتماعي تشاركي. وعليه فلا بد لكل عمل جماعي من شخص يتولى الإشراف عليه، والمدرسة كوحدة تعليمية تربوية لها مدير يديرها، وهو القائد التربوي الذي يشرف على أعمال جميع من فيها من معلمين وتلاميذ وعمال وموظفين آخرين، وهو الذي يقابل زوارها ويتابع بريدها الصادر والوارد، ويمثلها في اللقاءات والندوات الرسمية، على أن الدور الأهم للمدير هو اتخاذ القرارات التي تسهم مباشرة في إعداد معلميه وتنميتهم وتقديم النصح والإرشاد لهم في مجال الإدارة الصفية، وإعداد الدروس، وطرق متابعة التلاميذ، وممارسة دوره كمشرف مقيم في المدرسة، وجعل المدرسة وحدة إنتاج وتطوير حقيقي على الصعيدين العلمي والتربوي، لتكون حقاً وحدة بناء المجتمع (بعد الأسرة) وتهذيب الناشئة وإعدادهم لدور منتج في مجتمعهم.

(2006/5/21) [www.schoolarabia.net/asasia/duroos\\_math/asaleb/modeer/modeer1.htm](http://www.schoolarabia.net/asasia/duroos_math/asaleb/modeer/modeer1.htm)

## تعريف الإدارة المدرسية:

للإدارة المدرسية العديد من التعريفات ومنها:

" مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبه والأساتذة والإداريين أي كل من يعمل على النواحي الإدارية والفنية والذين يعملون في حدود إمكانياتهم على أداء الخدمات التي تساعد على تحسين العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف الاجتماعية العامة بروح من التعاون والمشاورة وعلى أساس من العلاقات الإنسانية الصحيحة ". (عابدين، 2001: 54)

ويعرفها (دياب، 2001) بأنها " الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم ". (98)

ويعرفها (العاجز، 2004) بأنها " عبارة عن نظام يقوم بعملية تخطيط وتنسيق وتوجيه يحدث داخل مؤسسة تعليمية يطلق عليها المدرسة وذلك وفقاً لسياسة معينة من أجل الوصول إلى أهداف تربوية عامة ". (2)

ويعرفها (البدرى، 2005) أنها " الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية وهي جزء من الإدارة التعليمية ويقوم على رأسها مدير ومسئوليته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة ". (52)

ويعرفها (البوهي، 2001) أنها " مجموعة عمليات تشمل التخطيط والتنسيق والرقابة والتقييم في ضوء الأهداف وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وبما يحقق أهداف المدرسة ". (14)

ويتبنى الباحث تعريف دياب للإدارة المدرسية وهي " تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين من معلمين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم "

ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة أن الإدارة المدرسية عبارة عن عملية منظمة تتطلب مشاركة العاملين فيها كما أشار إلى ذلك تعريف عابدين ودياب السابقين، أما تعريف العاجز فقد أشار إلى أن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة العامة تحتاج إلى تخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة، وقد اتفق معه في هذا التعريف البوهي، أما البدرى فقد ربط الإدارة المدرسية مع الإدارة التعليمية كجزء منها وكونها تعنى بتنفيذ السياسات التربوية.

هناك عدة عوامل تساعد على نجاح الإدارة المدرسية وفي مقدمة هذه العوامل ما يتعلق منها بالمهارات الإدارية، تلك المهارات التي تؤدي إلى أداء العمل بسرعة ودقة وهي مكتسبة ونامية يمكن أن يتعلمها مدير المدرسة ومن هذه المهارات:

1. الإلمام بالحقائق الرئيسية للموقف: وهذا يتضمن أن يكون لمدير المدرسة ذاكرة قوية، وأن يكون على جانب كبير من المعرفة يفوق العاملين معه.

2. الفهم المهني: وهذا يتضمن الرغبة في العمل الإداري والقدرة على كسب احترام العاملين والتلاميذ.

3. الحساسية للأحداث: وهذا يتضمن الوعي ووضوح الرؤية والنظرة الشاملة للمستقبل ووضوح الأهداف والقدرة على تشخيص ضعف العاملين معه ومعرفة ما يدور حوله.

4. القدرة على التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات: وهذه تتضمن الكفاءة الشخصية وجودة التنظيم والقدرة على حسن إدارة الوقت وتحديد الأولويات والقدرة على البت والحزم والتحكم وتوفير الإحساس المتزن والعمل على تطوير العاملين.

5. القدرات الاجتماعية: وهذه تتضمن الحزم مع العدل والاستماع للآخرين والانفتاح عليهم وتقبل أفكارهم وأسئلتهم وحسن قيادتهم وتوجيههم، وحسن التعامل مع الصراعات، والدبلوماسية وحسن مواجهة المواقف الحرجة وحسن عرض الموضوعات وإدارة اللجان المختلفة والاجتماعات والعلاقات الجيدة مع الزملاء والحماس والإخلاص والطيبة وكسب ثقة الآخرين وتقديم العون لهم، ورفع معنويات الآخرين وتشجيعهم بما يساهم في رضاهم عن العمل، وأن يشعر التلاميذ بأنه قريب منهم حريص على تربيتهم وحسن تعليمهم.

6. المرونة المعنوية: وهذه تتضمن الدافعية والقدرة على العمل لساعات طويلة والقدرة على العمل تحت الضغوط.

7. الابتكارية: وهذه تتضمن اهتمامات متنوعة واسعة وتنوع المعارف والتفكير الكامن والتوصل إلى أشياء جديدة وأن يكون رجل أفكار مبتكرة. (مرسي، 2001: 102)

ويرى الباحث أن الإلمام بالحقائق الرئيسية للموقف، والفهم المهني العميق، وقدرة مدير المدرسة الاجتماعية، ومرونته، كل هذه المهارات ضرورية لاتخاذ القرارات الصائبة في المواقف المختلفة التي تواجه مدير المدرسة فجميع تلك المهارات تساعد على اتخاذ القرار المناسب وبما يحقق الأهداف المنشودة.

#### نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار:

افترض " هربرت سيمون " أن عملية اتخاذ القرارات ربما كانت أهم جانب إداري في أي تنظيم، لأن عمل أي تنظيم يواجه بأنواع مختلفة من القرارات من مستويات متباينة تمتد من قمة النظام

حتى قاعدته، إذ يحتاج المنفذ أن يتخذ قرارات حول كيفية تطوير القرارات للتنفيذ، فمشكلة الإداري كما يرى سيمون لا تكمن في إصدار القرارات وإنما في دراسة المعطيات والمعلومات التي يستند إليها القرار وتفسيرها بشكل يجعل الاستنتاج منها والبناء عليها سليماً وعملياً. (عريفج، 2001: 28)

ويقول سيمون أن كل تنظيم يحدد لكل شخص يعمل فيه مجمل القرارات التي يتعين عليه اتخاذها والتأثير الذي يخضع له في صنع هذه القرارات؛ وعليه فإن سيمون يعتبر سلوك الفرد سلوكاً هادفاً يعمل على تحقيق غرض محدد يرسمه له البناء الرسمي من خلال تنظيم يحدد مهام الأعضاء ومسئولياتهم، بما يشمل تحديد قنوات الاتصال ووضع برامج تدريبية تمكن الأفراد من إدراك وفهم بدائل صنع القرار. (البوهي، 2001: 140)

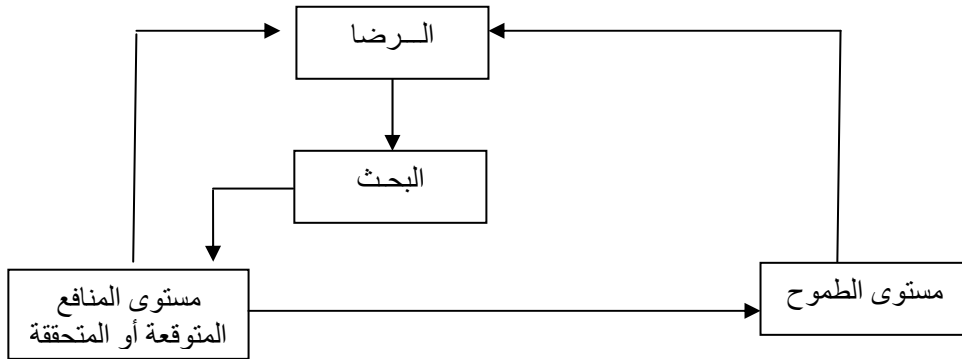
يقول سيمون أن القرارات تقوم على أساسين هما :

1. مجموعة الحقائق والمعلومات وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختبار لبيان صدقها أو زيفها.
  2. مجموعة القيم وهي لا تخضع لمثل هذا الاختبار لأنها تتعلق بعملية اختيار الأحسن أو الأفضل وكذلك بالصورة المثالية التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار.
- والمجموعة الأولى تتعلق باختيار الوسائل أما المجموعة الثانية تتعلق باختيار الغايات، والسلوك الرشيد ينظر إليه على أنه سلسلة من حلقات متصلة من الوسائل والغايات، فالغايات تحدد اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها، وعندما تتحقق تصبح الغاية وسيلة لتحقيق غايات أبعد وهكذا. (عطوي، 2004: 28)

#### فروض نظرية سيمون في اتخاذ القرارات:

1. أن القرارات الرشيدة والمعقولة هي تلك القرارات التي تتميز بالفرضية والمعقولية والاختيار الصحيح لأفضل البدائل المحتملة.
2. أن النجاح في صناعة القرار يعتمد على توافر المعلومات واقتناع المنفذين بها.
3. أن صناعة القرارات الرشيدة تؤسس على الحقائق والمعلومات التي يمكن اختبارها، وعلى القيم التي توجه صانع القرارات للاختيار الأفضل.
4. أن صناعة القرارات ليست حكراً على المتربعين علي قمة الهرم الإداري وإنما هي عملية تعاونية بل إن كل مسئول في الهرم الإداري يستطيع صنع قرارات تناسب المستوى الإداري الذي ينتمي إليه أو بمعنى آخر إن عملية صناعة القرارات تتم على المستويات الإدارية المختلفة طبقاً للمساحة التي يغطيها القرار. (البستان وآخرون، 2003: 198)
5. كلما انخفض الرضا لدى الفرد كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة.
6. كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتحققة.
7. كلما زاد مستوى القيم المتحققة كلما زاد مستوى الرضا.

8. كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتوقعة كلما زاد مستوى الطموح.  
9. كلما زاد مستوى الطموح كلما انخفض مستوى الرضا. (الشماخ، حمود، 2005: 258)



شكل (1) نموذج مارج وسيمون في اتخاذ القرار

### نموذج جريفت (Griffiths) لاتخاذ القرار :

الإدارة من منظور جريفت هي عملية ضبط وتوجيه للعمل في المنظمات التي تتكون من جماعة أو أفراد يمارسون أنشطة هادفة مرتبطة بعضها ببعض، وتكون مهمة الإدارة الأساسية في توجيهها للأنشطة من خلال تنظيم عملية اتخاذ القرارات فيها بصورة رشيدة. (عريفج، 2001: 21)

### فروض جريفت القابلة للاختبار:

1. يتحدد بناء منظمة ما بطبيعة عملية اتخاذ القرار فيها.
2. تتناسب فاعلية الرئيس المنفذ عكسياً مع عدد القرارات التي يتخذها شخصياً فيما يتعلق بشؤون المنظمة، فليست وظيفة الرئيس المنفذ اتخاذ قرارات وإنما وظيفته أن يطوع القرارات بما يضمن أداءها إلى أعلى درجة.
3. تتصل الفروق بين البناء التنظيمي للمؤسسات العسكرية والصناعية والتعليم والأعمال والإدارة العامة بالفروق في عمليات اتخاذ القرارات أكثر مما تصل بالمفاهيم المعتادة عن المنشآت والمنظمات الخاصة.
4. كلما اتسعت المنظمات الرسمية وغير الرسمية اقتربت المنظمة ككل من أقصى مستويات الانجاز.
5. إذا تصور رجل الإدارة نفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع للقرارات في المنظمة فإن قراراته تكون أكثر فعالية. (مرسي، 2005: 103)

## القيادة التعليمية واتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرار إحدى المهام الأساسية للقائد التربوي وهي تتناول عدة مسائل منها: السياسات التعليمية أو الأهداف أو الخطط أو الاستراتيجيات أو العاملين والمستفيدين في المجال التعليمي ويشكل القرار التعليمي روح العملية التعليمية في كل مرحلة من مراحلها. ومع أن المدرسة تقع في قاعدة هرم النظام التعليمي إلا أنها تختلف عن أي وحدة إدارية أخرى بحكم توليها لأهم جوانب العملية التعليمية وهو التعامل مع التلاميذ بما يتضمن ذلك من مواقف مقصودة وغير مقصودة، ولذلك فإن العمل داخل المدرسة يحتاج إلى تمتع من فيها وعلى رأسهم المعلم بحرية ومرونة ومعالجة المواقف التربوية المختلفة والقيام بمختلف أنواع الممارسات التنفيذية والتخطيطية والتقويمية وما يتطلبه ذلك من اتخاذ قرارات. ولذلك فإن اقتصر العمل داخل المدرسة على الممارسات التنفيذية يعد أمراً في حكم المستحيل وغير مرغوب فيه ومن شأنه لو تم أن يعرقل العمل التربوي. (أحمد، حافظ، 2003: 114)

## مستويات صنع القرارات التعليمية:

إن عملية صنع القرارات لا تقتصر على مستوى دون آخر، وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التي يشملها موضوع كل قرار، وبعبارة أخرى إن التفكير في قضية صنع القرارات ينبغي ألا يقوم على أساس المفاضلة بين مستوى وآخر أو استبدال مستوى بمستوى آخر، كما أن عملية صنع القرارات وإن شارك فيها أكبر عدد من الأفراد الذين تهمهم هذه القرارات، لا بد أن تتركز سلطة إصدارها في النهاية في نقاط أساسية فردية أو جماعية في التنظيم الإداري (أحمد، 2003: 136)

تتحرك القرارات التعليمية من القمة إلى الوسط والقاعدة تبعاً لأسلوب الإدارة المعمول به، هذا ويوجد ثلاث مستويات لاتخاذ القرار التعليمي وهي:

- أ- مستوى القمة لاتخاذ القرارات التعليمية: ويشمل القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية وخطط التعليم واستراتيجيات العمل وإعداد الكتب وحل المشكلات الإدارية التي تتعلق بممارسات ذات نطاق واسع، وسلطة اتخاذ هذه القرارات تتركز في وزارة التربية والتعليم.
- ب- المستوى المتوسط في اتخاذ القرارات التعليمية: ويشمل القرارات ذات المسؤولية المحدودة وتتعلق قراراته بالنواحي التنفيذية للمشروعات والبرامج التعليمية الفرعية وسلطة اتخاذ هذه القرارات من مسؤولية المديرية التعليمية للمحافظات.
- ت- المستوى الأدنى لاتخاذ القرارات التعليمية: وتقع مسؤولية هذه القرارات على المدرسة باعتبارها الوحدة الإدارية التي تقع في قاعدة هرم النظام التعليمي، والمعلم هو الذي يتخذ قراراتها تبعاً للمواقف المقصودة وغير المقصودة في قاعة الدرس. (أحمد، حافظ، 2003)

(115:

ويضيف (أحمد، 2002) أن التطبيقات العلمية أثبتت أن التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، وجعل من الصعب إدارة المدرسة من قبل رجل واحد، وفرضَ على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في صنع قراراتهم وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة المدرسية. وإذا كان هذا التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية قد فرض المشاركة في الإدارة بشكل عام، فإن ذلك يتطلب بالضرورة المشاركة في القرارات. ذلك لأن عملية صنع القرارات هي بطبيعتها نتيجة لجملة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم، تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم المدرسي، وبمعرفة أشخاص عديدين، الأمر الذي يجعل هذه العملية ذات جهد جماعي مشترك، لا نتيجة لرأي فردي.

ومن الملاحظ أن المدير يواجه من المشكلات ما يتطلب منه التمييز بين القرارات الروتينية والقرارات التي تتطلب عمليات معقدة من التفكير والابتكار للمواقف الجديدة لحل المشكلات التي تعوق عمله بالمدرسة. (160)

ويقوم المدير باتخاذ القرارات الآتية :

1. قرارات تتعلق بنمو التلاميذ وتعلمهم.
  2. قرارات تتعلق بعملية التدريس وتحسين وتطوير المنهاج.
  3. قرارات تتعلق بشؤون المعلمين والعاملين بالمدرسة.
  4. قرارات تتعلق بعلاقة المدرسة مع المجتمع المحلي.
  5. قرارات تتعلق بالمصادر المالية والأبنية والمرافق المدرسية (عياصرة، حجازين، 2006: 51)
- ويرى الباحث أنه بالرغم من قيام الإدارات التعليمية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي باتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات التعليمية والتربوية المهمة مثل المناهج الدراسية وخططها ومؤهلات المعلمين التربوية لتنفيذها، إلا أن هذه السياسات لا بد أن تستمد قراراتها بالرجوع إلى القاعدة وأخذ التغذية الراجعة منها وإلا ستكون هناك فجوة بين التخطيط والتنفيذ في العملية التربوية سيؤدي بالضرورة إلى عدم تحقيق الأهداف المرسومة بالشكل المطلوب.

#### عناصر القرار:

لقد أوضح كل من ولسون واليكسيس Wilson & Alexis أن هناك ستة أجزاء أو عناصر للقرار نوضحها على النحو التالي:

1. **بيئة القرار:** ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم.
2. **متخذو القرار:** وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف.



3. أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها أو الوصول إليها. (ربيع، 2002: 189)

4. بدائل ملائمة لاتخاذ القرار: غالباً ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائماً وعملياً من ناحية التنفيذ وأيضاً مساهماً في حل مشكلة قائمة.

5. ترتيب البدائل: يكون الترتيب تنازلياً حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.

6. اختيار البدائل: وتمثل الاختبار الحقيقي بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف القرار، إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ. (أحمد، 2002: 142)

#### الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار :

هناك فرق بين اتخاذ القرار وصناعته، فعملية صنع القرار تمر بمراحل متعددة من البحث والتحليل والمفاضلة مستندة إلى قيم ومعايير محددة، وإلى جمع معلومات عن المشكلة واستشارة المختصين واستعراض البدائل والنتائج المترتبة على كل بديل وكل ما نشعر به من خوف وتردد. (مصطفى، 2002: 158)

تعتبر عملية صنع القرار عملية واسعة فهي تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار (أحمد، 2003: 131)

أما مرحلة اتخاذ القرار فهي وضع الحد الفاصل أو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار أي اختيار البديل الأفضل، ويقوم بها في معظم الأحيان شخص واحد أو هيئة واحدة كوزير التربية والتعليم أو الوكيل أو مدير المدرسة وغيرهم من الأفراد والتنظيمات ذات الصلة الشرعية في النظام والتي يقع عليها مسؤولية اتخاذ القرارات، لذا فإنه يسهل في كثير من الأحيان التعرف على متخذ القرار بينما تكون هناك صعوبة شديدة في معرفة صانع القرار (مصطفى، 2002: 158).

إن عملية صنع القرار ليست اختيار سهل بين بدائل واضحة ومحددة وإنما هي عملية مركبة ومتشابكة تستند إلى معلومات من مصادر مختلفة، والأهم من ذلك أنها تستند إلى قرارات سابقة كما تؤثر في قرارات لاحقة وبالتالي هي عملية متصلة بالوقت باعتباره عنصراً مهماً في صنع القرارات :

فالماضي: تظهر فيه المشاكل وتتراكم وتتجمع فيه المعلومات وتظهر الحاجة إلى صنع قرار معين أو موقف ما.

والحاضر: يظهر فيه كثير من البدائل التي يمكن أن نختار فيما بينها.

والمستقبل: هو الوقت الذي تنفذ فيه هذه القرارات. (أحمد، 2002: 141)

## خطوات اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة وصعبة يتدخل فيها العديد من العوامل النفسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والخبرة والممارسة والعلم والفن للإدارة، فهي تحتاج إلى قدر كبير من الجهد والوقت واتباع الخطوات المخططة والمنظمة والمتأنية والمتعاقبة (البدرى، 2001: 166)

هناك عدة طرق وأساليب يتبعها الأفراد في اتخاذ القرارات، فهناك أسلوب التجربة والخطأ، وأسلوب التقليد والمحاكاة، وأسلوب الاعتماد على الخبرة السابقة، واتباع الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات والتي تعتمد على منهج علمي واسع تصدر عنه. (مصطفى، 2002: 159)

ويعتمد المنهج العلمي في اتخاذ القرارات على الخطوات التالية :

**أولاً : الشعور بالمشكلة :**

ويتمثل ذلك بالإحساس الواعي بالمشكلة التي تتطلب إصدار قرار إداري لمعالجتها أو مواجهتها والتعرف على حجمها وملامحها ومدى حدتها وخطورتها وعلى الأشخاص الذين تأثروا بها والأسباب التي أدت إلى ظهورها وعلى غير ذلك من الجوانب الضرورية لفهم المشكلة ومحاولة تحديدها تحديداً واضحاً يزيل عنها أي غموض. (البدرى، 2001: 167)

**ثانياً : تحديد الهدف من اتخاذ القرار :**

قد يكون الهدف حل مشكلة معينة سواء أكانت مشكلة تنظيمية أم وضع برنامج للتدريب أم رسم سياسة تعليمية أم تطوير لمناهج الدراسة، والهدف لا بد أن يكون واضحاً ويشترط وضع معايير مناسبة لقياسه ومؤشرات توضح حالة الوصول إليه أو القرب منه. (مصطفى، 2002: 159)

**ثالثاً : جمع البيانات والمعلومات :**

تعد مرحلة جمع البيانات والمعلومات خطوة ضرورية لفهم المشكلة وتحديدها تحديداً واضحاً، وفهم بيئة القرار وظروف وإمكانات المؤسسة أو المنظمة، كما يجب تحليل هذه البيانات والمعلومات وتصنيفها وربطها ببعضها وتقويمها والتأكد من صحتها وتخزينها وتيسير سبل استرجاعها واستخدامها وقت الحاجة. ( البدرى ، 2001 : 167)

**رابعاً : وضع الحلول والبدائل الممكنة :**

البديل هو عبارة عن الإجراءات التي تمكننا من حل المشكلة أو تحقيق الهدف المطلوب، وهناك عدة طرق للوصول إلى الهدف ومن النادر وجود بديل واحد لأي عمل حتى أنه يمكن القول بأنه إذا كان هناك بديل واحد فقط فهذا يعني بأن هناك خطأ ما في هذا البديل ولهذا يجب على المدير ألا يقبل أول حل يظهر له دون مقارنته بالحلول الأخرى التي يمكن أن تتضح له أيضاً فاختيار حل للمشكلة يتطلب توجيه الاعتبار للحلول الأخرى البديلة المتاحة لمواجهة الموقف، فلكل بديل نتائج أو مترتبات في حالة اختياره كحل أو اتخاذه كقرار، وهذه المترتبات أو النتائج متعددة،

منها ما يظهر في وقت قريب ومنها ما يظهر على المدى البعيد ومنها ما هو ظاهر ومنها ما هو خفي ومنها ما هو مؤكد ومنها ما هو محتمل، وكل واحد من هذه المترتبات قد يكون ميزة حسنة مرغوبة أو ميزة سيئة غير مرغوبة، ولذلك فإن عملية المفاضلة بين البدائل تكون بالنسبة للمزايا والعيوب المترتبة على كل بديل.

وفي هذه الخطوة من خطوات اتخاذ القرار تبرز أهمية عامل الفكر الإبداعي والبحث العلمي والدراسات المختلفة قبل اتخاذ القرار وذلك كله مرتبط بما يتوفر من حرية في طرح الآراء والأفكار والمقترحات وعدم التقيد باللوائح والإجراءات المعقدة. (مصطفى، 2002: 159)

#### **خامساً : تقييم البدائل والمفاضلة بينها :**

ويتم في هذه الخطوة التعرف على الحلول أو البدائل المحتملة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف الذي يراد اتخاذ قرار إداري بشأنه وفي دراسة البدائل المحتملة ومقارنتها والموازنة بينها وتقييمها في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة وفي إطار الظروف والملابسات التي تحيط بالموقف أو المشكلة موضوع القرار. (البدري، 2001: 167)

وتعتمد هذه المفاضلة على وسائل كثيرة منها الخبرة السابقة لمتخذ القرار من واقع نتائج المواقف الإدارية التي واجهها ومن واقع المشكلات الإدارية المشابهة مع الأخذ في الاعتبار الاختلاف أو التشابه في العوامل والظروف الجديدة والقديمة فلكل موقف إداري ظروفه وعوامله المرتبطة به ويمكن الاعتماد على أسلوب الخبرة أو التجربة عند اتخاذ القرارات الروتينية وهي القرارات التي تمس المشكلات المتكررة، رغم أنه قد يشوبها بعض الأخطاء أو تدخل فيها الظروف الخاصة مثل مستوى الإدراك والعواطف والتحيزات أما القرارات الرئيسية وهي القرارات غير الروتينية وتمس المشكلات غير المتكررة فيستخدم أسلوب البحث والتحليل لاختيار البدائل وفق معايير معينة. (مصطفى، 2002: 160)

#### **سادساً: اتخاذ القرار:**

ويتمثل في اختيار أحد البدائل أو الحلول المطروحة، والذي يرى متخذ القرار أنه أفضلها وأكثرها واقعية وقابلية للتنفيذ وتطابقاً وتمشياً مع المعايير المتفق عليها. (البدري، 2001: 167)

#### **سابعاً: تنفيذ ومتابعة القرار :**

تنفيذ القرار هو الاختبار الحقيقي له، لذا وجب على متخذ القرار أن يحدد الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ وتحديد مسؤولياتهم وعلاقاتهم بالآخرين، وتحديد الوسائل التي يمكن استعمالها لمتابعة التنفيذ ومواجهة العقبات التي تحول دون التنفيذ أولاً بأول والعمل على حلها وتحديد المعايير التي تستعمل لقياس النجاح أو الفشل في التنفيذ.

والتنفيذ قد يكون على عدة مراحل، تخصص المراحل الأولى منه لاكتساب الوعي المعرفي بالنسبة للقرار المراد تنفيذه وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحوه، وتحديد المهام والمسئوليات ووضع الجداول الزمنية للتنفيذ، وتخصص المراحل التالية للأعمال التجريبية التي تهدف إلى معرفة مدى قابلية القرار للتنفيذ أو مدى الفائدة المرجوة منه في حالة التطبيق الكامل، وتخصص المرحلة الأخيرة للعمليات المستمرة أو الاسترسال على نطاق واسع. (مصطفى، 2002: 161)

ويرى الباحث أن كل مرحلة من المراحل السابقة تسهم بقدر ما في التوصل إلى القرار الرشيد وتنفيذه، وهذه الخطوات قد لا تتم بالضرورة وفق الترتيب السابق وإنما قد يحدث تشابك أو تداخل بين تلك المراحل، فاتخاذ القرار هي عملية ديناميكية وطبيعة المشكلة قد تتغير من مرحلة لأخرى اعتماداً على نوعية المعلومات المتاحة والظروف المحيطة.

#### العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات :

يمكن حصر العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار بدرجات متباينة فيما يلي :

##### 1. الاستعداد الشخصي للقادة الإداريين :

ليس كل القادة الإداريين على مستوى واحد من الاستعداد والقدرة على القيادة واتخاذ القرارات، وذلك لأسباب عديدة منها: اختلافهم في الصفات الشخصية الفطرية ذات العلاقة باتخاذ القرارات، واختلافهم في مستوى الخبرة والدراية والمران على القيادة والتوجيه وعلى اتخاذ القرارات، وبشكل عام فإن أبرز العوامل التي تتعلق في هذا الجانب وتؤثر على عملية اتخاذ القرار هي :

- شخصية متخذ القرار
- مستوى الإدراك والتعلم لمتخذ القرار
- حاجات متخذ القرار ودوافعه.
- ميل متخذ القرار أو عدم ميله للمخاطرة.
- قيم متخذ القرار واتجاهاته.
- الأنماط السلوكية لمتخذ القرار في اتخاذ القرارات. (ربيع، 2006: 195)

2. نوع المؤسسة أو المنظمة وحجمها: تلك التي يجري في إطارها اتخاذ القرار الإداري فقد تكون المؤسسة ذات طبيعة اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تربوية تعليمية وقد تكون كبيرة أو صغيرة أو متوسطة في الحجم، وعدد العاملين فيها، وعدد المنتسبين لها والمنتفعين منها، وحجم العمل وقوته الذي تقوم به، واختلاف المؤسسات في كل هذه الجوانب من شأنه أن يؤثر على ما يجري فيها من نشاط إداري وما يتخذ في إطارها من قرارات.

3. مدى ما يتوفر في المؤسسة أو المنظمة من إمكانيات مادية وبشرية يحتاج إليها متخذي القرارات ومنفذوها ومن نظام معلومات قادر على جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتسجيلها وتيسير استخدامها في عمليات اتخاذ القرار الإداري ومتابعة تقويم تنفيذه.
  4. ظروف وأوضاع البيئة الداخلية والخارجية التي تتم فيها عملية اتخاذ القرار وطبيعة الظروف الزماني والمكاني الذي يجري فيه اتخاذ القرار وحجم المدة أو الفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار، والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها متخذي القرار وتوقعات الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة من القرار المنتظر اتخاذه، ومدى وضوح الرؤية أمام متخذي القرار فيما يتعلق بالمستقبل.
  5. طبيعة المشكلة التي يراد مواجهتها أو علاجها بالقرار الإداري وما يحيط بالمشكلة من ظروف وملابسات وضغوط ونوع القرار الذي يراد استصداره، والأهداف التي يراد تحقيقها أو الوصول إليها من وراء اتخاذ وتنفيذ القرار. (البدري، 2001: 169)
  6. نوعية القرار المتخذ من حيث الصعوبة والتعقيد فالقرارات التي ترتبط بالأعمال النمطية المتكررة أسهل نسبياً من القرارات التي تتصل بالأعمال المتجددة والمواقف المتغيرة، وذلك لأن النوع الأول من القرارات يعتمد في العادة على رصيد الخبرات والتجارب التي يكون قد اكتسبها القادة والرؤساء من قبل في مواقف مماثلة أو شبيهة. (جوهر، 1984: 116)
  7. الإطار الاجتماعي للبيئة التي يتخذ فيها القرار.
  8. العادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الأفراد والجماعات في المجتمع.
  9. تردد متخذ القرار في اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة.
  10. ظهور بدائل جديدة لم يتيسر دراستها أثناء عملية صناعة القرار. (أحمد، حافظ، 2003: 103)
  11. وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمستقبل؛ فكلما كانت هذه الرؤية واضحة مكنه ذلك من اتخاذ قرار بسهولة وبدقة، أما إذا كانت هذه الرؤية مشوشة ويكتنفها الغموض فإن ذلك سوف يصعب على متخذ القرار فعله. (ربيع، 2006: 197)
- إن متخذ القرارات الإدارية كثيراً ما يتعرض لضغوط اجتماعية من أفراد المجتمع المحلي في بيئة المؤسسة أو المدرسة.

### ولتخفيف هذه الضغوط يقوم الإداري بما يلي :

1. التقيد بالتعليمات والقوانين : إن تنفيذ القوانين والتعليمات يرضي جميع الأطراف ذات العلاقة، ويوفر العدل والموضوعية، ويساعد على عدم إضاعة الوقت، ويخلق اتجاه إيجابي لدى الناس نحو المؤسسة، إلا أن التقيد بالتعليمات والقوانين لا يراعي الحالات الإنسانية، ولا يمتاز بالمرونة، ويقتل القدرة على الاجتهاد والإبداع.

2. الإقناع والتبرير والتزام الموضوعية : بالرغم من أن الإقناع يرضي جميع الأطراف إلا أنه يأخذ وقتاً كبيراً من المدير.

3. تفويض الصلاحيات للآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات: فالتفويض يوفر من وقت المدير إلا أنها تأخذ وقتاً أكبر من المراجع.(عطوي،2004: 30)

**معوقات اتخاذ القرار الرشيد:**

### 1. قصور البيانات والمعلومات :

البيانات والمعلومات والإحصاءات شرط أساسي من الشروط التي ينبغي توافرها لمتخذ القرارات، فمتخذ القرار في حاجة إلى معلومات أو بيانات في تحديد الهدف أو المشكلة وفي تحليلها وفي الاختيار بين البدائل وفي التنفيذ والمتابعة والتقييم، فكلما كانت البيانات والمعلومات غير متوفرة بالدرجة والدقة المطلوبة كلما شكل ذلك صعوبة في اتخاذ القرارات. (مصطفى،2002: 164)

ويرجع عدم توفر البيانات والمعلومات لأسباب عديدة من أهمها :

أ- أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات.

ب- أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات في وقت ضيق.

ت- أن يكون هناك عيوب في شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات.(أحمد،2002: 153)

### 2. التردد (عدم الحسم) :

يعتبر التردد من المعوقات التي تواجه صانعي القرارات وكثيراً ما يعرقل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويثير قلق من يهتمهم أمر هذه القرارات، ويقصد بالتردد ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل.(مصطفى،2002: 164)

وأسباب ذلك ما يلي:

أ- عدم المقدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.

ب- عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.

ت- تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار ويتولد عن ذلك الخوف والشك والسلبية.

ث- عدم وضوح السلطات والمسئوليات وممارستها على وجه غير مرضي.

ج- الضغوط والالتزامات غير المقبولة كالدائية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها.

### 3. ضعف الثقة المتبادلة :

يعد ضعف الثقة والوفاق بين المديرين والمرءوسين من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسئولية إصدارها وإذا صدرت فإنها تكون في إطار مشوه يسلبها فاعليتها ولا يحقق النتائج المرجوة. (أحمد، 2002: 153)

### 4. وقت القرار:

كثيراً ما تفرض ضغوط على رجل الإدارة لاتخاذ قرار في عجلة من الوقت تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف المرجو منه.

### 5. الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار:

لا نستطيع أن نتجاهل الافتراضات والنتائج الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري والتي أسفرت عنها الدراسات والتجارب المختلفة في مجالات العلوم السلوكية والتي تتعرض لدوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم الصحية وميولهم في المواقف المختلفة، وهناك تفاعل بين شخصية المدير - كظاهرة نفسية واجتماعية - وبين العمل الذي يؤديه وينتج عن هذا التفاعل السلوك الإداري المتميز للمديرين واتخاذهم القرار، فهناك المدير الجريء الذي يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل، والمدير الجامد الذي يخشى المسئولية ويتصف سلوكه الإداري بالجمود، إضافة إلى ذلك فإن المعتقدات والتقاليد والعادات السائدة التي تحكم أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع ككل من الجوانب التي تؤثر في القرار وعدم الإلمام بها من جانب الإدارة يشكل معوقاً لاتخاذ القرار. (مصطفى، 2002: 165)

### 6. عدم المشاركة في اتخاذ القرار:

المشاركة في الإدارة المدرسية تعبير عن ديمقراطية هذه الإدارة وقد ازداد موضوع مساهمة الفئات المستفيدة من العملية التعليمية انتشاراً مع تعدد أبعاد هذه العملية وتنوع جوانبها وازدياد اهتمام المجتمع بها وتزايد الإقبال على التعليم وارتفاع كلفته في معظم دول العالم، والمشاركة هي من الاتجاهات الحديثة في الإدارة أكدت عليها مؤتمرات تربوية عديدة بما فيها المؤتمر الدولي للتربية الذي عقد في جنيف سنة 1979م.

والمشاركة الحقيقية للمجتمع في قضايا التربية وشؤونها، تعني إمكانية المساهمة في اتخاذ القرارات في كل مراحل العملية التعليمية.

ولكن نتيجة لاختلاف المديرين في الجوانب النفسية والشخصية، فإنهم يختلفون في مدى أخذهم بمبدأ المشاركة الجماعية، فمنهم من يشجع المشاركة ومنهم من يرفض هذا المبدأ ومنهم من يأخذ بالمشاركة بدرجة أو بأخرى، وبمعنى آخر فإن نماذج القيادة الإدارية السائدة هي التي تحدد مدى المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشير آراء المفكرين المحدثين في الإدارة إلى الدعوة إلى تطبيق

الأساليب الجماعية في التنظيم وتوزيع حق اتخاذ القرارات بشكل يحقق المشاركة الفعالة واعتبار رجل الإدارة نفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار وليس كصانع للقرار ذاته. فكلما زادت المشاركة كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما شاركت الجماعة (معلمون، جهاز إداري، طلاب، أولياء أمور، الخ) سواء كأفراد أو جماعات في اتخاذ القرار كانت أقدر على فهم الهدف منه وأكثر تحمساً لتنفيذه، وعلى القيادة الإدارية عندما تأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار أن تضع في الاعتبار الوقت المتاح وقلة التكلفة وسرية القرار وتقرر ما إذا كان القرار سيكون فردياً أو جماعياً، وقد تكون هناك بعض القرارات التي ترى الإدارة عدم الأخذ بمبدأ المشاركة فيها حرصاً على مصلحة العمل ولا عيب في ذلك. (مصطفى، 2002: 166)

ويرى الباحث أنه من الأفضل لمتخذ القرار أن يسعى للتخلص من المشكلات المتعلقة بالجوانب السابقة ويحول دونها، وأن يعتمد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات لما له من إيجابيات متعددة، كما يرى الباحث أنه من واجب متخذ القرار - مدير المدرسة - أن يحرص على جمع المعلومات أولاً بأول وتكوين قاعدة بيانات خاصة بالمدرسة تشمل المعلومات المهمة عن المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمرافق المدرسية والمنهاج الذي يُدرس ومؤسسات البيئة المحلية الفاعلة وما يمكن أن تقدمه من خدمات للمدرسة لأن المعلومات تعتبر الركيزة الأساسية لاتخاذ القرار السليم.

#### المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار التعليمي:

قد يكون اتخاذ القرار مركزياً وقد يكون غير مركزي، فالمركزية تعني أن يتخذ القرار من طرف وزارة التربية والتعليم مثلاً في حين أن اللامركزية تعني توزيع السلطات وإعطاء حرية اتخاذ القرارات عن طريق المناطق المحلية والمدارس.

غير أنه لا توجد مركزية مطلقة ولا لامركزية مطلقة ولكن هناك درجة من التوافق بين الاتجاهين بحيث يتم الاستفادة من إيجابيات كل منهما. (الطبيب، 1999: 92)

ويشير كاندل (Kandal) إلى أن طابع الإدارة التعليمية المركزي أو اللامركزي إنما يتحدد بعاملين هما: نظام الدولة، ونظام التربية السائد فيها.

وهناك ستة مبادئ رئيسية متعلقة باللامركزية:

1. تضع اللامركزية السلطة لصنع القرارات في موقع أقرب ما تكون إلى حيث تتم الأعمال.
2. تحقق اللامركزية أفضل النتائج الكلية بتوفر أكبر قدر من المعرفة المباشرة والقابلة للتطبيق والفهم المناسب لصنع القرار الأكبر من القرارات.
3. تعمل اللامركزية إذا ما منحت السلطة الحقة.
4. تتطلب اللامركزية الثقة بالنفس



5. تتطلب اللامركزية تفهم الدور الرئيس للأعضاء والخدمات على أنه تقديم للمساعدة والنصح لمجموعة من العاملين من خلال عدد قليل نسبياً من الخبراء حتى يتمكن صانعو القرار من صناعته بدقة.

6. تتطلب اللامركزية إدراك أن التجمع الطبيعي للعديد من القرارات الفردية الصائبة أفضل للعمل وللأفراد، من القرارات المخطط لها وتحت رقابة المركزية. (أحمد، 2002: 156)

ويرى الباحث أن اللامركزية تعطي مزيداً من الاستقلال والتفويض للإدارة التعليمية ومديري المدارس ومثال ذلك تغيير البرنامج المدرسي بما يتلاءم مع ظروف المدرسة، كما أنها تؤدي إلى زيادة دور أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في الحقل التعليمي في تحسين العملية التعليمية وتطويرها، وكذلك تحقق قدر أكبر من الديمقراطية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي زيادة فاعلية الإدارة التعليمية والمدرسية مما يساهم في تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد ممكنين.

#### أنواع القرارات الإدارية:

##### أولاً: طبقاً لأنماط القيادة المدرسية :

حيث تلجأ الإدارة الأوتوقراطية إلى اتخاذ المدير قراراته منفرداً ويصوغها ويعلمها بنفسه وما على التابعين سوى الالتزام الحرفي بمضمون القرارات عند التنفيذ.

أما الإدارات الديمقراطية فتتميل حسب درجة ديمقراطيتها إلى درجات متباينة من المشاركة في صنع القرارات فتستأثر الإدارة العليا في بعض الإدارات بالقرارات الإستراتيجية وتشارك مستويات الإدارة الأخرى في القرارات المتعلقة بالتفاصيل.

وتفوض بعض الإدارات إلى المديرين المساعدين ورؤساء الأقسام مهمة دراسة المشكلة واقتراح البدائل ليقوم المديرين العامون بالتقييم واختيار البديل الأفضل واتخاذ القرار. وتلجأ بعض الإدارات الديمقراطية أيضاً إلى أسلوب اللجان المتخصصة أو الهيئات الاستشارية أو إلى عمل

لقاءات وعقد مؤتمرات يستعان بالمشاركين فيها على اتخاذ القرارات. (عريفج، 2001: 91)

أما في نمط الإدارة الترسلية فيقوم المدير بتفويض سلطته لمروؤسيه ويتنازل عن حقه في صنع القرار. (أحمد، حافظ، 2003: 116)

##### ثانياً : القرارات تبعاً لأهميتها :

1. قرارات رئيسية : وهي القرارات التي تعنى بحل المشاكل وتحقيق أهداف ذات أبعاد أو

تأثيرات كبيرة على المؤسسة ومستقبلها، لذلك فإن هذه القرارات لا تتخذ عادة بسرعة وإنما بعد مرحلة طويلة يتم فيها التخطيط لاتخاذ القرار بجمع المعلومات والموازنة بين البدائل واختيار الأمثل منها.

مثال ذلك:

- قرار مجانية التعليم.

- قرار التعليم الإلزامي.
  - ومن أمثلة ذلك على مستوى المدرسة :
  - قرار إدارة المدرسة بتطبيق طريقة تدريس جديدة.
  - قرار إدارة المدرسة بإدخال تقنية تربوية جديدة.
2. قرارات روتينية: وهي القرارات التي تعنى بحل مشاكل قائمة أو تحقيق أهداف قصيرة الأمد أو روتينية وهذه القرارات لا تحتاج إلا لقدر ضئيل من المعلومات وليس لهذه القرارات عادة تأثير كبير على المؤسسة.

مثال على ذلك:

- قرار المدير بتوجيه استفسار لمدرس متأخر عن الدوام.
  - قرار مدير المدرسة بإصلاح الزجاج المهشم في المدرسة.
  - قرار مدير المدرسة بعقد مجلس المدرسين لمعالجة حالة انضباطية لطالب. (ربيع، 2006: 194)
- ومن المعايير المستخدمة في تحديد أهمية القرار ما يلي :

1. النتائج التي تترتب على تحقيق أهداف المؤسسة بسبب اتخاذ القرار.
2. عدد الأفراد العاملين في المؤسسة الذين يتأثرون بالقرار المتخذ، فكلما زاد عددهم كلما زادت أهمية القرار.
3. حجم الأموال المطلوب استثمارها بسبب القرار أو أثر القرار على الموارد المالية للمؤسسة عموماً.
4. الضغط الزمني المفروض على عملية اتخاذ القرار، إذ إن الإلحاح في اتخاذ القرار يكسبه أهمية أكبر وأسبقيّة أعلى قياساً بالقرار الذي يمكن التريث في اتخاذه.
5. مدى تكرار القرار، إذ إن القرارات المتكررة هي أقل أهمية من القرارات الاستثنائية.
6. درجة المرونة في تغيير القرار المتخذ، إذ إن بعض القرارات هي أكثر قابلية للتغيير بعد اتخاذها من غيرها، في حين أن الأخرى تولد آثاراً يصعب تبديلها لأنها تتخذ على مفرق طرق يحدد مسيرة المؤسسة مستقبلاً. (الشماع، حمود، 2000: 245)

**ثالثاً: القرارات تبعاً لدرجة التأكد من نتائج القرار:**

**قرارات في حالة التأكد:** ويأتي هذا القرار عندما تفضي عمليات تقييم البدائل إلى تفضيل قطعي لأحدها على غيره دون مخاوف من تأثيرات خارجية تعيق استثمار البديل. ومثال ذلك قرار إدارة المدرسة بجعل قاعة الامتحان النهائي الواحدة تضم طلبة من صفين مختلفين في التخصص ويتم ترتيبهم في قاطرات على التناوب بحيث يكون من يجلس جانبي الممتحن من تخصصات تخالف تخصصه وذلك منعاً للغش في الامتحان.

قرارات في حالة المخاطرة : حيث يعي متخذ القرار أن هناك احتمالات يمكن أن تعطل استفادته القصوى من قراره ولكنه يتخذ قراره لأنه يجد أن احتمالات المكسب أكثر من احتمالات الخسارة، ومثال ذلك قرار وزارة التربية والتعليم بتفويض مديري المدارس سلطة اتخاذ قرارات بتعطيل المدارس في الأيام التي تكون فيها الثلوج في مناطقهم تحول دون وصول الطلبة إلى مدارسهم بشكل مأمون.

إن هذا القرار يقوم على مخاطرة لأن تقويم مديري المدارس في المدينة الواحدة ينطوي على تناقضات تفصي إلى مشكلات، ولكنه في كل الأحوال يظل أفضل من تقييم وزارة التربية في العاصمة حيث قد تختلف الأحوال الجوية في المحافظات عن الأحوال في العاصمة اختلافاً كبيراً.

القرار في حالة عدم التأكد : أي عندما تكون هناك حاجة لعدم التريث لفترة طويلة في اتخاذ القرار، فيتم اتخاذ القرار بالرغم من عدم معرفتنا بالظروف التي يمكن أن تؤثر على نتائج تنفيذه مثال ذلك عندما تتخذ الإدارة المدرسية قراراً بإخلاء الطلاب من المبنى المدرسي إثر تعرضه لزلزال مع عدم تأكدها من أن الطلاب لن يتعرضوا لأذى من الحجارة التي يمكن أن تتساقط من أبنية مجاورة تكون أقل مقاومة لخطر الزلزال من المدرسة ذاتها.(عريفج، 2001: 93 )

#### رابعاً: القرارات الاستراتيجية والتكتيكية:

1. قرارات استراتيجية: وهي تمثل العمق الزمني البعيد لتحديد السياسة العامة أو العريضة للمؤسسة.

2. القرارات التكتيكية: تمثل تجزئة القرارات الاستراتيجية إلى مراحل زمنية قصيرة الأمد ويغلب عليها طابع المرحلية في تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة لكنها في نفس الاتجاه العام للمؤسسة.

#### خامساً: القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

القرارات المبرمجة : تلك القرارات التي يتكرر حدوثها واتخاذها يومياً في المؤسسة بحيث لا تستدعي جهداً كبيراً في التفكير بها نظراً لكونها مجدولة أو ذات طابع روتيني (الشماع، حمود، 2000 : 246)

ومن أمثلة هذه القرارات :

- قرار المدير بمنح أحد المدرسين أو الموظفين إجازة عادية.
- قرار بالموافقة على خروج الموظف قبل موعد انتهاء الدوام الرسمي.
- قرار عقد مجلس المدرسين لمناقشة موضوع معين. (ربيع، 2006: 193)

القرارات غير المبرمجة: تلك القرارات التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة لذلك تستدعي جهداً معيناً من التفكير، إلى جانب الحصول على قدر معين من المعلومات وتحمل المؤسسة تكلفة إضافية.

وغالبا ما تتعلق القرارات غير المبرمجة بالأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة، خصوصاً تلك القرارات التي تتعلق بمستقبلها. (الشماع، حمود، 2000: 246)

من أمثلة هذا النوع من القرارات:

- قرار تغيير مدرس محل زميل له في تدريس مادة ما.
- قرار جدولة إجراء الامتحانات الشهرية في المدرسة.
- قرار إقامة موسم ثقافي في المدرسة. (ربيع، 2006: 194)

ويبين الجدول أدناه الفرق بين القرارات غير المبرمجة والمبرمجة:

م	القرارات غير المبرمجة	م	القرارات المبرمجة
1.	غير متكررة	1.	روتينية متكررة
2.	الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة	2.	الظروف مستقرة وثابتة نسبياً
3.	البيانات غير مؤكدة نسبياً	3.	البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكدة
4.	الوقت والجهد المبذول فيها كبير نسبياً	4.	الوقت والجهد المبذول محدود
5.	غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا	5.	تتخذ في مختلف المستويات الإدارية
6.	غير قابلة للتحويل (التفويض) في الغالب	6.	غالبا ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا
7.	تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة	7.	تتعلق بالأنشطة التشغيلية اليومية للمؤسسة

(الشماع، حمود، 2000: 247)

سادساً: القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

القرارات الفردية: هي تلك القرارات التي غالباً ما يتم اتخاذها من قبل المدير دون مشاركة أو مشاوراة العاملين أو المعنيين بالقرار، ويمثل هذا النوع من القرارات أسلوب التعامل الاستبدادي في المؤسسة.

أما القرارات الجماعية: فهي تلك التي تمثل تفاعل أو مشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المؤسسة بحيث يعكس ذلك روح التعامل الديمقراطي في العمل الجماعي للمؤسسة.

### سابعاً: القرارات المنظمية والقرارات الشخصية :

القرارات المنظمية: مجموعة من القرارات التي يتخذها المدير في إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها، وتمثل انعكاساً للسياسة العامة للمؤسسة وتجسيدا للطبيعة التنظيمية لها من حيث التعليمات التي يسير في إطارها.

أما القرارات الشخصية: فهي عبارة عن القرارات التي تعكس شخصية المدير وميوله الذاتية وخبرته الذاتية في ميدان العمل، ولا يمكن تخويل صلاحية اتخاذ القرارات الشخصية بينما يمكن تخويل صلاحية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى المستويات الإدارية الأخرى للمؤسسة. (الشماع، حمود، 2000 : 246-248)

### ثامناً: القرارات طبقاً للمجالات الإجرائية الدراسية:

1. قرارات متعلقة بالشئون الفنية بالمدرسة : مثل وضع برنامج شامل للعمل وتوزيع الاختصاصات والمسئوليات.
2. قرارات متعلقة بالشئون المالية والإدارية : مثل إعداد الموازنات وتنظيم الملفات والسجلات الإدارية.
3. قرارات متعلقة بالطلاب : قبول الطلاب وتحويلاتهم وإعادة قيدهم، والإعفاء من الرسوم المدرسية.
4. قرارات متعلقة بالعاملين : متابعة النمو المهني للعاملين وتوجيه نظرهم، وكذلك منح الإجازات الطارئة والاعتيادية.
5. قرارات متعلقة بالمبنى وتنظيمه وتجهيزاته: تنسيق الخطط لإقامة الأبنية، إدخال التعديلات على الأبنية الرئيسية.
6. قرارات متعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي: مثل تشكيل مجلس أولياء الأمور ومتابعة فعالياته، ومتابعة حل المشكلات بين المدرسة والمجتمع المحلي.(أحمد، حافظ، 2003: 117)

### الأساليب الجماعية في اتخاذ القرارات (Group Techniques) :

#### أولاً : أسلوب الجماعة الاسمية (Nominal Group Technique):

وقد أطلق على هذا الأسلوب تعبير الجماعات الاسمية نظراً لأن الأفراد الذين يحضرون هذه الاجتماعات محددون سلفاً بالاسم ولا يحاول أعضاء الجماعة الاتفاق على أحد الحلول، بل إنهم يصوتون على كل حل طرح عليهم. (جرينبرج، بارون، 2004 : 445)

ينشط أفراد الجماعة من خلال هذا الأسلوب بطريقة فردية ووفق الخطوات التالية :

أ- يجتمع الأعضاء على شكل جماعة، وقبل القيام بأي عملية نقاش يقوم كل عضو بكتابة أفكاره حول المشكلة بشكل مستقل.

ب- بعد مرحلة (أ) التي يمكن أن تسمى مرحلة السكون يقدم كل عضو للجماعة فكرة واحدة من الأفكار التي دونها بحيث يشمل ذلك كل الأعضاء على التوالي، مع ملاحظة ضرورة تسجيل جميع أفكار الأعضاء، ولا تتم أي عملية مناقشة حتى يتم عرض جميع الأفكار.

ت- يقوم أفراد الجماعة بمناقشة الأفكار بهدف توضيحها وتقييمها.

ث- يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها ومن ثم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع، وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب يحد من فرص التفاعل أو النقاش أثناء عملية صنع القرار إلا أن جميع أفراد الجماعة لا بد وأن ينشطوا في لقاء رسمي يجمعهم ويضمن لهم حرية التفكير المستقل.

(الطويل، 2001: 219)

ويتمتع أسلوب الجماعات الاسمية بعدد من المزايا والمثالب، منها أن استخدام هذا الأسلوب يمكننا من الحصول على اتفاق في عدة ساعات، كذلك فإنه يقلل فرصة ضغط الأعضاء الذين يملكون مصادر القوة على الأعضاء الآخرين للحصول على موافقتهم على رأيه نظراً لأنه يتم تقييم جميع الأفكار والاقتراح عليها سراً ولكن هذا الأسلوب يحتاج إلى قائد مدرب للجماعة، وإلى عرض مشكلة واحدة محددة بدقة على الجماعة في كل اجتماع ويتطلب نجاح هذا الأسلوب في حل المشاكل المعقدة تقسيم المشكلة إلى أجزاء ومناقشتها جزءاً جزءاً، وغالباً ما يتطلب ذلك أكثر من اجتماع. (جرينبرج، بارون، 2004: 445)

**ثانياً : أسلوب دلفاي Delphi Technique:**

هذا الأسلوب أكثر تعقيداً من سابقه ويستغرق وقتاً أطول غير أنه في جوهره لا يختلف عنه، إلا في كونه لا يشترط الحضور الفعلي Physical Presence لأعضاء الجماعة، وفي الحقيقة أن أسلوب دلفي لا يسمح باللقاء بين أعضاء الجماعة وفيما يلي الخطوات التي يعتمدها هذا الأسلوب:

أ- تحدد المشكلة ويطلب من أعضاء الجماعة وضع حلول ممكنة لها عبر مجموعة من الاستبانات المصممة بعناية.

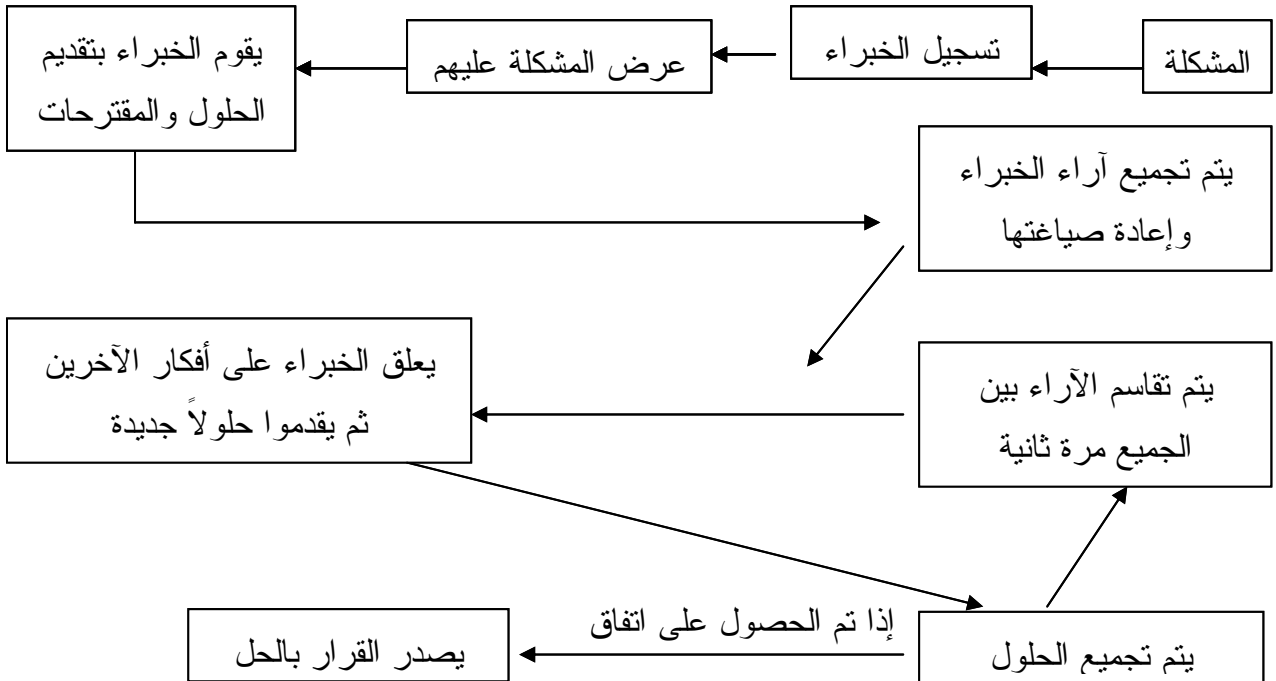
ب- يقوم كل فرد في الجماعة بتعبئة الاستبانة الأولى بمفرده ودون ذكر اسمه.

ت- يتم جمع نتائج الاستبانة الأولى في مكان مركزي ثم تدون ويتم استنساخها.

ث- يستلم كل عضو نسخة من النتائج.

ج- بعد مراجعة النتائج يطلب من الأعضاء ثانية أن يقدموا حلولهم وفي العادة تثير النتائج التي استلموها في مرحلة (ث) حلولاً جديدة لديهم أو قد تؤدي إلى تغييرات في موقفهم الأصلي أو تدعّمه.

ح- يتم تكرار الخطوتين (ث) و(ج) حسب الحاجة حتى يتم الوصول إلى إجماع. يلاحظ أن أسلوب دلفي شأنه شأن أسلوب الجماعة الاسمية (NGT) يعزل أعضاء الجماعة من أن يتأثروا ببعضهم بعضاً كما أنه لا يتطلب حضورهم الشخصي، ولذا فإن أسلوب دلفي يمكن أن يستخدم في عملية صنع قرارات تتعلق بجماعات موزعة جغرافياً، مما يوفر من تكاليف تجميع أفراد الجماعات في مكان مركزي (الطويل، 2001: 220) ومن مزايا أسلوب دلفي أنه يمكن متخذ القرار من الحصول على آراء ومقترحات مجموعة من الخبراء دون تحمل تكاليف إعداد مكان وتحديد وقت لاجتماعهم فعلاً حيث أن معظم الإجراءات تتم عن طريق البريد، ولكن لهذا الأسلوب بعض المحددات، فعلى سبيل المثال فإن إجراءات هذا الأسلوب قد تستغرق وقتاً طويلاً في إجراءات تجميع ردود الخبراء ودراستها ثم إرسال نتائج الدراسة لهم وطلب آرائهم فيها وتكرار تلك الإجراءات حتى يتم الوصول إلى اتفاقهم على حل المشكلة، ومن الواضح أن هذا الأسلوب غير مناسب للأزمات ولا للظروف التي يكون تأثير الوقت فيها جوهرياً.



شكل (2) تلخيص لخطوات اتخاذ الجماعة للقرار باستخدام أسلوب دلفي

(جرينبرج، بارون، 2004: 443)

### ثالثاً: العصف الذهني:

يعد العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات في حقول التربية والتجارة والصناعة والسياسة والعديد من المؤسسات والدوائر التي تأخذ بما تتوصل إليه البحوث والدراسات العلمية من تطبيقات ناجحة في حل المشكلات المعقدة التي يواجهها، و يعود الفضل في إرساء هذا الأسلوب لصاحب شركة إعلانات في نيويورك اسمه أوسبورن Osborn في عام 1938.

وتهدف جلسة العصف الذهني أساساً إلى توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة مدار البحث. (جروان، 1999: 117)

### مفهوم العصف الذهني:

العصف الذهني أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة.

### المبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني :

1. إرجاء التقييم: لا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة لأن نقد أو تقييم أي فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل لأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي.
2. إطلاق حرية التفكير: أي التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ بما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم، ويستند هذا المبدأ إلى أن الأخطاء غير الواقعية الغريبة والطريفة قد تثير أفكاراً أفضل عند الأشخاص الآخرين.
3. الكم قبل الكيف: أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها، فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة ويستند هذا المبدأ على الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة والأفكار الأقل أصالة.
4. البناء على أفكار الآخرين: أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة فالأفكار المقترحة ليست حكراً على أصحابها فهي حق مشاع لأي مشارك تحويرها وتوليد أفكار أخرى منها. <http://www.moe.gov.sa/training/traning4.html> (2006/6/23)

### خطوات جلسة العصف الذهني :

تمر جلسة العصف الذهني بعدد من المراحل يجب توخي الدقة في أداء كل منها على الوجه المطلوب لضمان نجاحها وتتضمن هذه المراحل ما يلي:



## 1- تحديد ومناقشة المشكلة ( الموضوع ):

قد يكون بعض المشاركين على علم تام بتفاصيل الموضوع في حين يكون لدى البعض الآخر فكرة بسيطة عنها وفي هذه الحالة المطلوب من قائد الجلسة هو مجرد إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع لأن إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من لوحة تفكيرهم ويحصره في مجالات ضيقة محددة.

## 2- إعادة صياغة الموضوع:

يطلب من المشاركين في هذه المرحلة الخروج من نطاق الموضوع على النحو الذي عرف به وأن يحددوا أبعاده وجوانبه المختلفة من جديد فقد تكون للموضوع جوانب أخرى. وليس المطلوب اقتراح حلول في هذه المرحلة وإنما إعادة صياغة الموضوع وذلك عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالموضوع ويجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع.

## 3- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني:

يحتاج المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداعي وتستغرق عملية التهيئة حوالي خمس دقائق يتدرب المشاركون على الإجابة عن سؤال أو أكثر يليه قائد المشغل.

## 4- العصف الذهني:

يقوم قائد المشغل بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع عليها الاختيار عن طريق إعادة صياغة الموضوع الذي تم التوصل إليه في المرحلة الثانية ويطلب من المشاركين تقديم أفكارهم بحرية على أن يقوم كاتب الملاحظات بتدوينها بسرعة على السبورة أو لوحة ورقية في مكان بارز للجميع مع ترقية الأفكار حسب تسلسل ورودها، ويمكن للقائد بعد ذلك أن يدعو المشاركين إلى التأمل بالأفكار المعروضة وتوليد المزيد منها.

## 5- تحديد أغرب فكرة:

عندما يوشك معين الأفكار أن ينضب لدى المشاركين يمكن لقائد المشغل أن يدعو المشاركين إلى اختيار أغرب الأفكار المطروحة وأكثرها بعداً عن الأفكار الواردة وعن الموضوع ويطلب منهم أن يفكروا كيف يمكن تحويل هذه الأفكار إلى فكرة عملية مفيدة وعند انتهاء الجلسة يشكر قائد المشغل المشاركين على مساهماتهم المفيدة.

## 6- جلسة التقييم:

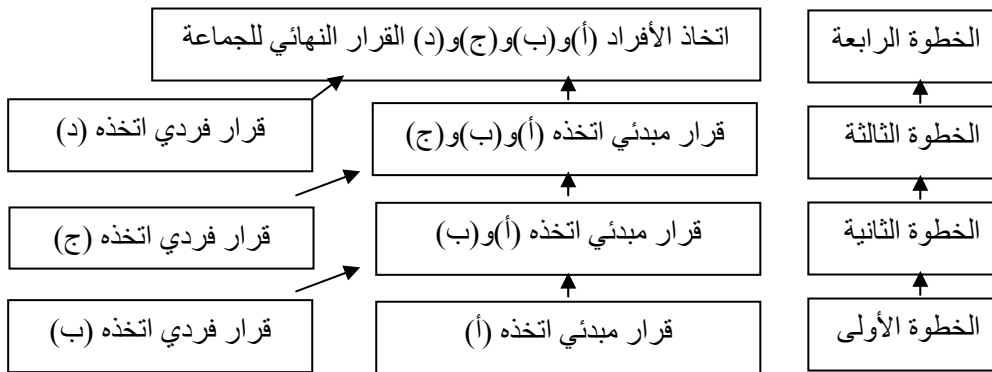
الهدف من هذه الجلسة هو تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها، وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة وواضحة للغاية ولكن في الغالب تكون الأفكار الجيدة دفيئة يصعب تحديدها ونخشى عادة أن تهمل وسط العشرات من الأفكار الأقل أهمية وعملية التقييم تحتاج

نوعاً من التفكير الانكماشى الذي يبدأ بعشرات الأفكار ويلخصها حتى تصل إلى القلة الجيدة.  
(2006/7/21)http://www.dawaseredu.gov.sa/tdreb/asaleep7.htm

#### رابعاً: أسلوب السلم النقال :

يؤدي هذا الأسلوب إلى تقليل ميل أعضاء الجماعة إلى عدم عرض آرائهم، ويبدأ هذا الأسلوب بأن يفكر عضوان بعيدان عن بعضهما في إيجاد حل للمشكلة ثم يجتمعان معاً ليناقشا أفكارهما وبينما هما مجتمعان ينضم إليهما شخص ثالث يكون قد عمل منفرداً لإيجاد حل للمشكلة، ثم يبدأ هذا الشخص في عرض أفكاره الخاصة بالمشكلة، والمشاركة في المناقشة الثلاثية للتعرف على أفضل حل للمشكلة وخلال المناقشة الثلاثية ينضم للثلاثة شخص رابع يقوم أولاً بعرض أفكاره ثم المشاركة في مناقشة رباعية للمشكلة... وهكذا.

وعند اتباع هذا الأسلوب فلا بد من إعطاء كل فرد وقتاً كافياً للتفكير في المشكلة ومحاولة إيجاد حل لها قبل الانضمام إلى الجماعة، ثم إعطاء كل فرد وقتاً كافياً لعرض وجهة نظره أمام الجماعة بدقة ووضوح ويستلزم ذلك أن يتاح للجماعة وقت كافٍ لمناقشة المشكلة والوصول إلى حل مبدئي لها قبل انضمام العضو الجديد، على أن يتم اتخاذ القرار النهائي بعد انضمام جميع الأعضاء إلى الاجتماع (جرينبرج، بارون، 2004: 443-447)



شكل (3) تلخيص أسلوب السلم النقال (جرينبرج، بارون، 2004: 447)

#### المشاركة في اتخاذ القرارات :

إن المنظمات الديمقراطية تشارك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذها، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك مميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرار، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه، وقد أثبتت الدراسات التي عملت على عدد كبير من الأنظمة التعليمية في أمريكا أن المدرسين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم السياسة والخطط التعليمية أكثر

حماسةً لها من غيرهم وأن المدرسين يحبون مشاركتهم في القرارات المتصلة بالمنهاج والتدريس (مرسي، 2005: 102)

ويعد إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات، كما تؤمن المشاركة مزيداً من الانسجام في جو العمل، ومن هنا نجد اهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار يوفر مناخاً مدرسياً صحياً يساهم في إطلاق الطاقات الكامنة وتحريرها لدى العاملين إلى أقصى الحدود، كما أن للمشاركة في صنع القرارات تأثير قوي على الرضا عن العمل، وتشكل حافزاً معنوياً إيجابياً وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، ولها أثر أيضاً على الإنتاجية.

وقد ثبتت مشروعية الشورى والمشاركة في القرآن الكريم فقال تعالى " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ " (آل عمران، 159)

تشير هذه الآية أن الله أمر النبي صلى الله عليه وسلم بمشاورة المسلمين لتأليف قلوبهم والوصول إلى الرأي الصحيح، فالشورى ألفة للجماعة وسبب في الصواب (الحوامة، 2000: 155)

ومدير المدرسة باعتباره المسئول عن نجاح المدرسة بصفته الرئيس المباشر للعاملين فيها، وهم مسئولون أمامه في تحمل أعباء ووظائفهم، مطلوب منه العمل على تنظيم مدرسته والعاملين فيها بطريقة ديمقراطية فعالة ومتعاونة وأحد مظاهر هذه الديمقراطية هو إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وبهذا يكون لديهم الشعور بأنهم يشاركون في إدارة مدرسة حقيقية بدلاً من شعورهم بأنهم ضحايا للممارسات الإدارية المستبدة. (ربيع، 2006: 208)

لقد أجمعت بعض الدراسات والبحوث على أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات وذلك لما يلي:

1. أن إتاحة الفرصة للمشاركة في صياغة السياسات تمثل العنصر المهم في رفع معنويات المعلمين وفي حماسهم للنظام المدرسي.
2. ترتبط المشاركة في صنع القرار ارتباطاً إيجابياً برضا المعلم عن مهنة التدريس.
3. يفضل المعلمون المديرين الذين يشاركونهم في صنع القرار.
4. المعلمون لا يتوقعون ولا يريدون أن يكونوا مشاركين في كل قرار، وفي الحقيقة المشاركة الزائدة قد تؤدي إلى نتائج سلبية.
5. أدوار ووظائف كل من المعلمين والمديرين في صنع القرار تحتاج إلى أن تكون متنوعة طبقاً لطبيعة المشكلة.

6. كل من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار .  
7. لكي تزيد الإسهامات الإيجابية في صنع القرار ولكي تقلل النتائج السالبة يحتاج الإداريون الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- أ- تحت أي الظروف يجب أن يشترك المعلمون في صنع القرار ؟
- ب- لأي حد وكيف يجب أن يشترك المعلمون ؟
- ت- كيف تشكل مجموعة صنع القرار ؟
- ث- ما دور المدير الأكثر فاعلية ؟ (أحمد، 2002 :165)

ويرى الباحث أن سياسة التشاور والمشاركة من أفضل الطرق لعملية صنع القرار وهي تعمل على تقليل الصراعات والاختلافات داخل الجماعة المدرسية، وتزيد من فاعلية وكفاية العمل داخل المدرسة.

قد يكون إشراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح لهم بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة وذلك حسب المتدرج التالي :

1. صنع القرار ثم تبليغه للمرؤوسين : حيث يقوم المدير هنا بصنع القرار منفرداً ثم يبلغه للمرؤوسين ولا تحتوي عملية التبليغ على أي محاولة من قبل المدير لشرح أسباب القرار أو إقناعهم به أو استمالتهم لقبوله.

2. صنع القرار ثم شرح مبرراته : هنا لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين وإنما يحاول أن يبيع القرار لهم بأن يشرح مبرراته وملاساته ويستميلهم لقبوله، ويعمل على التخفيف من وقع انفراده بالقرار خوفاً من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار وعدم تعاونهم في تنفيذه بإبراز أسبابه وأهم ميزاته.

3. صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله : يقوم الرئيس بعد صنع القرار بفتح حوار مع المرؤوسين للتعرف على استفساراتهم بشأن القرار وآثاره، ويقوم بالرد على هذه الاستفسارات لإزالة خوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم واقتناعهم بالقرار .

4. صنع الرئيس لقرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره : في هذه الحالة يقوم الرئيس بعرض المشكلة وبدائل حلها وأنسب هذه الحلول (القرار المبدئي ) ثم يتيح للمرؤوسين الفرصة للإدلاء بآرائهم التي قد تدفع المدير إلى تعديل قراره أو اختيار أحد البدائل الأخرى، ولكن يحتفظ المدير هنا بسلطة البت النهائي في الأمر.(عاشور، 1984 :284)

5. الإشراف الاستشاري : وفيه يدعو الرئيس مرؤوسيه لعقد اجتماع عندما يقتضي الموقف، حيث يقوم باستطلاع آرائهم لحل مشكلة معينة ويدعوهم لتقديم مقترحات ثم يتخذ قراره بعد ذلك في ضوء تلك المقترحات.

6. الإدارة الديمقراطية: وفيها تنتقل مسئولية اتخاذ القرار من الرئيس إلى المجموعة حيث يعمل قائداً لها مشاركاً في المناقشات و المداولات تاركاً سلطة اتخاذ القرار للمجموعة.(أحمد،حافظ،2003: 113)

7. تفويض الأمر للمرؤوسين : يقوم الرئيس هنا بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي.(عاشور، 1984 : 284)

### حسنة مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات :

1. الشعور بالأهمية: مما لا شك فيه أن اشتراك المعلمين وغيرهم من العاملين في مجال العملية التعليمية في اتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بالأهمية وأنهم من العناصر المهمة في التنظيم.

2.تقبل التغيير : بما أن القرارات تجلب معها التغيير لذا يحاول أفراد التنظيم إعاقة هذا التغيير وللتغلب على هذه المشكلة يتطلب الأمر إشراك كل من يهمهم أمر القرار في صناعته من العاملين داخل التنظيم أو خارجه الأمر الذي يجعلهم أكثر استعداداً لتقبل التغيير عندما يشتركون في اتخاذ القرار .

3.سهولة توجيه الآخرين : يترتب على مشاركة المرؤوسين للرؤساء في صناعة القرار تخفيض عدد الرؤساء المشرفين للزمين لتوجيه المرؤوسين.

4.تحسين كفاية العمل : أدت مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار إلى زيادة معدلات الإنتاج والتحسين الواضح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالإضافة إلى الإقبال على تحمل المسؤولية بنفس راضية.

5.تحسين نوعية القرارات الإدارية : نتيجة لقدرة المرؤوسين على إظهار الملاحظات والعوامل التي تشكل الموقف و يصعب على الرؤساء اكتشافها ومن هنا تلعب المشاركة دوراً فعالاً في إيضاح الرؤية والملاحظات والحقائق إلى الرؤساء.

6.تقل الحاجة إلى توقيع الجزاءات لاشتراك المرؤوسين في صناعة القرار الذي يؤدي إلى وضوح الاختصاصات المحددة لكل أعضاء التنظيم ويزيد من استجابة المرؤوسين لتوجيهات الإدارة. (أحمد،حافظ، 2003 : 110)

7.تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال الأمر الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه.

8.المشاركة تعمل على تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة على أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة. (الاسدي،إبراهيم،2003 : 186)

9.الحد من الشكاوى والتظلمات من جانب المرؤوسين والحد أيضاً من غيابهم وتأخرهم.(جوهر،1984: 118).

10. أنها تضمن الوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ إذ أن المجموعة أقدر على النظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الذي كثيراً ما تسيطر عليه فكرة أو جانب من القضية تحول بينه وبين الرؤية الواضحة الأخرى.
11. أن المشاركة في اتخاذ القرارات تنال قبولاً أكثر من العاملين في المؤسسة إذ يشعرون أنها صادرة منهم أو من ممثليهم وليست مفروضة عليهم من الآخرين.
12. إن المشاركة في اتخاذ القرارات تحقق مزيداً من رضا العاملين، وترفع من روحهم المعنوية وتزيد من حبهم لأعمالهم.
13. تعمل على توثيق التعاون والاتصال بين مجموعات أكبر من العاملين في المؤسسة ذلك أن مناقشة القرارات ضمن المجموعات يتيح قدراً أكبر من التفاعل والتفاهم فيما بينهم.
14. تتيح اكتشاف المزيد من المواهب والقدرات في المؤسسة وتفتح الطريق للاستفادة منها إلى أبعد حد.
15. تتيح المجال للتعرف على مزيد من الحلول للمشكلة الواحدة وبذلك يمكن للمؤسسة أن تختار الحل الأكثر ملاءمة والأفضل.
16. تشجع في المؤسسة جواً من الانفتاح وبخاصة بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى في حين يبقى الأسلوب الفردي الحواجز كثيفة وكثيرة بين صانعي القرارات وبين جمهور العاملين معه. (البوهي، 2001: 67)

#### معوقات المشاركة في اتخاذ القرارات :

1. أنها تستنزف وقت المؤسسة؛ فبدلاً من أن ينفق فرد واحد ساعة مثلاً في الإعداد أو الدراسة وكل ما يحتاجه اتخاذ قرار ما فإننا نضاعف الوقت بعدد المشاركين لتحقيق الهدف نفسه والوقت هو أثنى ما تشتريه المؤسسة، والإدارة الناجحة تتجنب إضاعة المال.
2. أنها تشكل عائقاً في وجه اتخاذ القرار ريثما يتم الاتفاق عليه من قبل الجماعة المشاركة وقد يفوت المقصود من القرار قبل الوصول إليه
3. أنها قد تستغل ستاراً لفرض رأي فرد واحد عندما يكون مثل هذا الفرد مسيطراً على الجماعة.
4. أنها قد تدفع بعض الناس إلى سلوكيات غير شريفة لاستمالة الجماعة والحصول على الأصوات الكافية لإنجاح قرار ما دون أن يكونوا حقيقة مقتنعين به.
5. أن القرارات التي تتخذ من قبل أناس متعددين ومختلفي الآراء تميل غالباً إلى الجانب التوفيقى بين الآراء واختيار الحلول التي تعمل على إرضاء جميع الأطراف بدلاً من الحل الصحيح والقرار النابع من الموضوعية التي لا تخضع للضغوط.

6. أن هذا الأسلوب لا يتيح الفرصة لبروز قيادة قوية مؤثرة إذ إن المجموعة تحاول أن تكون قيادة جماعية.

7. إن كثرة المناقشة والجدل النابعين من طبيعة الجماعة تقلل من فرص بروز المبدعين وذوي الأفكار التجديدية.

8. أنها تفتح المجال للمناورة داخل الجماعة والتمحور حول رأي أو أكثر أو حول شخص ما من الجماعة وقد يكون الفوز للرأي الذي يتقن أصحابه المناورة والدفاع عن رأيهم بأية طريقة وليس للحل الأصح.

9. إن هذا الأسلوب يضعف السلطة الإدارية في المؤسسات ويجعلها تحت سيطرة المجموعة.

10. أن أسلوب المشاركة قد يتحول إلى وسيلة لضياح المسؤولية وخاصة عند وقوع أخطاء فادحة في القرارات المتخذة فلا يكون من السهل محاسبة مجموعة من الناس قد تكون كبيرة في حين لا يرد ذلك في القرارات الفردية. (البوهي، 2001: 67)

11. احتمال زيادة طموحات المعلمين والتلاميذ واتساع توقعاتهم إلى المشاركة في مجالات أخرى لا تتناسب طبيعتها مع إشراكهم فيها.

12. احتمال فهم المعلمين والتلاميذ سبب المشاركة على أنه قلة خبرة المدير أو قلة كفاءته وضعف ثقته بنفسه. (عابدين، 2001: 130)

ويرى الباحث انه بالرغم من هذه المعوقات التي تقف في وجه المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أنه لا يمكن لأحد أن ينكر مميزات القرارات الجماعية خاصة إذا روعيت عدة أمور منها :

1. الوقت المتاح : قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة، في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذلك على وجه السرعة.
2. العامل الاقتصادي: المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تطغي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة.
3. المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين : ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة المرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمؤسسة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المؤسسة.

4. سرية القرارات : كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات.
5. إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
6. تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
7. إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.(عياصرة،حجازين،2006: 38-47)
- من خلال ما تم عرضه من مميزات عملية مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات ومعوقاتها يرى الباحث أن على الرؤساء أن يقوموا بوزن الأمور ميزاناً دقيقاً، فلا بد أن يكون لهم شخصيتهم القيادية الخاصة بهم في تسيير أمور المؤسسة واتخاذ القرارات التي لا تحتاج إلى مشاركة الجماعة فيها، كما ينبغي أن يلجأ إلى الجماعة عندما يحتاج إلى رأيها وألا تأخذ العزة والغرور بعدم مشاركة جماعته، ولنا في رسولنا الكريم ﷺ معلم البشرية الأسوة الحسنة فكلنا يعلم غزوة بدر حيث كان الهدف منها بداية هو العير ولكن الله أراد غير ذلك فكان النفير، وقد لجأ الرسول إلى الجماعة فقد كان قرار الرسول قراراً تربوياً عندما عمد إلى مبدأ الشورى والمشاركة في اتخاذ القرار عندما قال الخباب بن المنذر : " أمنزلاً أنزلك الله فليس لنا أن نتقدم أو نتأخر عنه أم هو الرأي والحرب والمكيدة فقال الرسول ﷺ : بل الرأي والحرب والمكيدة، فأشار إليه الخباب بالنزول عند أقرب بئر ماء من القوم فأخذ الرسول برأيه، وكذلك أخذ الرسول برأي سلمان الفارسي عندما حفر الخندق حول المدينة في غزوة الأحزاب، وكان كثيراً ما يقول " أشيروا عليّ أيها الناس".
- إن كان هذا هو سلوك الرسول القدوة الموحى إليه من ربه في أخذ رأي جماعته ألا يكون حري بنا كل في موقعه أن يتخذ من جماعته مشيراً وشريكاً له في صنع القرارات خاصة تلك التي تؤثر على الجماعة ويتطلب تنفيذها وتفاعلها الإيجابي معها.



## ثانياً: الرضا الوظيفي

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمختصين في الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس، وتكمن هذه الأهمية في أن هذا الموضوع يتناول مشاعر هذا الإنسان العامل سواء كان مديراً أو موظفاً أو عاملاً صغيراً، إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المادية المحيطة به. (العديلي، 1995: 189)

يعكس الرضا عن العمل مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه وما يعتقده الفرد فيما يجب أن يكون عليه العمل وبيئته، وهناك عوامل كثيرة تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل وليس من الضروري أن تكون ثمة علاقة ارتباط بين هذه العناصر فقد يكون الفرد راضياً عن جوانب معينة وغير راض عن جوانب أخرى ولذا فإن الرضا عن العمل يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد.

لقد اختلفت الدراسات في تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، فبعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل أو بعض جوانبه من جهة والإنتاجية من جهة أخرى، في حين أن البعض الآخر يشير إلى عدم وجود هذه العلاقة بشكل مباشر.

### تعريف الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي العديد من التعريفات ومنها :

تعريف (النجار، راغب، 1992) أنه : " الحالة الشخصية للفرد العامل التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل" (162)

أما (فليه وعبد المجيد، 2005) فيعرفه : "الرضا الوظيفي للفرد هو عبارة عن محصلة لعدد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، ومن تقديره للعمل وإدارته ومدى نجاحه الشخصي أو فشله في تحقيق الأهداف الشخصية في الحياة " (259)

ويعرفه (عبد الغني، 2001) بأنه " تقبل الفرد العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه، وإن هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال" (332)

ويرى (عبد الباقي، 2003) بأنه " درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته ومنتاسباً مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه " (231)

ويرى الباحث أن الرضا عن العمل ليس مطلقاً إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له إنما هو مسألة نسبية، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين.

## طبيعة الرضا عن العمل :

يمكن القول أن هناك عدداً من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله فهناك مثلاً: اصطلاح الروح المعنوية Morale، وهناك مصطلح الاتجاه النفسي نحو العمل Attitude toward the job وهناك أيضاً مصطلح الرضا عن العمل Job satisfaction وهذه المصطلحات وإن اختلفت تفصيلات مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد عن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية أي كلما كان راضياً عن عمله والعكس صحيح.

ودرجة الرضا عن العمل بالمعنى السابق تمثل سلوكاً ضمناً أو مستتراً يكمن في وجدان الفرد ، وقد تظل هذه المشاعر كامنة في وجدان الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس فيها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي. (شاويش، 2000: 111)

## الرضا عن العمل عامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية:

يمكننا أن نعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلفة للمشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله.

أي أن الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن ظروف العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن محتوى العمل.

ويلاحظ أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها. (فليه وعبد المجيد، 2005: 261).

## العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

### أولاً: العوامل التي ترجع إلى الفرد (العوامل الشخصية):

1. العمر : وقد دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، فكلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل، ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الواقع الفعلي لما تقدمه الوظيفة، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتتخفف درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

2. **مستوى التعليم:** توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعليماً يكون أقل رضا من الفرد الأقل تعليماً ويرجع ذلك إلى طموحات الفرد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة مقارنةً بطموحات الفرد الأقل تعليماً. (عبد الباقي، 2004: 174)

3. **الجنس:** من أكثر القضايا المثيرة للجدل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو نفس مستوى أداء الرجال، حيث تشير الدراسات إلى أن هناك القليل من الاختلافات الفريدة بين النساء والرجال المؤثرة على أداء العمل، حيث توصلت الدراسات إلى عدم وجود اختلافات أساسية في الإنتاجية بين الرجال والنساء، وبنفس الأسلوب فإنه لا توجد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر على الرضا عن العمل، ومن القضايا التي يظهر أنها تؤدي للاختلافات بين الجنسين بشكل خاص، حينما يكون لدى العامل أطفال في سن الدخول للمدرسة وهو تفصيلات جداول العمل حيث أن الأمهات العاملات يفضلن العمل الجزئي وجداول الأعمال المرنة وذلك للقيام بواجباتهن العائلية.

4. **الحالة الاجتماعية:** بالرغم من قلة الدراسات والاستنتاجات حول تأثير الحالة الاجتماعية على الرضا الوظيفي، فقد أكدت بعضها بأن الموظفين المتزوجين هم أكثر رضاً عن العمل مقارنة بزملائهم غير المتزوجين، بالإضافة إلى عدد الأبناء فكلما زاد عدد الأبناء زادت لديهم المسؤوليات الأسرية مما يزيد من أهمية العمل بالنسبة لهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم، وهناك عامل آخر يرتبط بهذا الموضوع هو أنه لم تتم دراسات تتعلق بالحالات الأخرى إلى جانب العزوبية والزواج فهل أن المطلقين والأرامل يختلف أدواؤهم للعمل وتختلف درجة رضاهم الوظيفي؟.

5. **مدة الخدمة:** تعرف مدة الخدمة بأنها " الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين " وتشير الدلائل أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر (العطية، 2003: 44-45).

وهناك دلائل واضحة تشير إلى وجود علاقة قوية موجبة بين الرضا الوظيفي وسنوات الخدمة بحيث كلما زادت سنوات الخدمة زاد الرضا الوظيفي عند الموظف (Robbins,1998: P45)

6. **الوظيفة التي يشغلها الفرد:** فأصحاب المراكز الإدارية العليا غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري. (عبد الباقي، 2003: 232).

7. **قدرة الفرد:** لكل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف فيما يتعلق بقدرته على العمل، وهذا يعني عدم تساوي الأفراد في قدراتهم، ويقصد بالقدرة هي " طاقة الفرد لإنجاز مهام مختلفة في العمل "، وتشمل القدرة نوعان من القدرات وهي :

أ- **القدرات الذهنية:** وهي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا التي

تتطلب اتخاذ قرارات تستند على تحليل المعلومات والتفكير بعناية، ومن هذه القدرات (الذكاء، القدرات اللفظية والتعبيرية، القدرة على الاستنتاج والقدرة على الاستقراء، السرعة الإدراكية، الذاكرة).

ب- **القدرات البدنية** : تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة ومن أهم تلك القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط بالقوة أي القدرة على بذل قوة عضلية في المهام المختلفة، وما يرتبط بالمرونة وهي القدرة على الانهماك في المهام البدنية مثل : (قوة التحمل، التوازن، التنسيق البدني) وتلعب هذه القدرات دوراً رئيسياً في كثير من الوظائف لذا يجب أخذها في اعتبار الأفراد والمنظمات. (سلطان، 2004: 109)

8. **الشخصية** : يمكن فهم الشخصية الإنسانية على أنها "مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه"، وهي تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه، فكلما كانت استجابته لهذه المواقف عالية كلما كانت درجة رضاه الوظيفي كبيرة (عبد الباقي، 2004: 80).

وتعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد ذاته والتي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته، ويرى العلماء السلوكيين بأن فهم الشخصية الأدمية أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على التنبؤ بهذا السلوك، ومن هنا لا بد أن يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصيات الأفراد الذين يعملون معه ليتمكن من توجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم والاستفادة منهم بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة (حريم، 2004: 49)

9. **القيم** : تلعب القيم دوراً أساسياً في توجيه السلوك الإنساني وتحديده، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات، فالبعض يعتقد بقيم المال، والبعض يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية، والبعض الآخر يعتقد بخدمة المجتمع والآخرين، وهذا بطبيعة الحال يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل.

10. **الاتجاهات** : يمكن تحديد مفهوم الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد نحو الأشياء والحوادث والأشخاص، ويمكن أن تكون تلك المشاعر ذات أبعاد سلبية أو أبعاد إيجابية نتيجة خبرات الفرد المتراكمة وخبراته السابقة، وتلعب الاتجاهات دوراً أساسياً في بناء السلوك التنظيمي للفرد والتأثير عليه من أبعاده وصوره المختلفة، ولعل الرضا عن العمل هو أحد صور اتجاهات الفرد نحو عمله في المنظمة التي يعمل فيها. (حمود، 2002: 80-85)

11. **الدافعية** : لا تزال الدافعية محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة والتي يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء وتقليص معدل الدوران الوظيفي ومعدل التغيب عن العمل، فكما هو معروف بأن الدافعية عبارة عن قوة داخلية تثير حماسة الفرد وتشكل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية،

فهكذا الدافعية تمثل نقطة الانطلاق في الشعور بنقص أو حاجة معينة، وهذا يسبب حالة من التوتر والقلق وعدم الارتياح لدى الفرد مما يحثه على الإقدام على سلوك معين لتخفيف حالة التوتر هذه، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر، وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل وبالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي، ولذلك تعتبر الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي للفرد. (حريم، 2004: 110) وبصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية لاستخدامها في تحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، وإنما قد تكون ذات فائدة عند اختيار الفرد للوظيفة (عبد الباقي، 2004: 80)

ثانياً: العوامل التي ترجع إلى المؤسسة:

### 1. الأجر Wage:

حيث إن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما فقط يمنع مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصراً مهماً من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش. (فليه وعبد المجيد، 2005: 262)

إلا أن هناك العديد من الدراسات في المجتمعات الرأسمالية المتقدمة ما يناقض الرأي السابق فالدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والدراسات التي أجريت في المصانع الإنجليزية تشير إلى علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح.

والواقع أن دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا فقط وإنما يمتد ليعطي شعوراً بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية، كما ينظر إليه العامل كرمز تقدير وعرفان من المؤسسة لأهميته، بل إنه في بعض الحالات قد يكون وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات مع الآخرين، ويعتبر الأجر أيضاً رمزاً للنجاح والتفوق، وبالتالي نجد أن الأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة لا يجب أن تسقط ليركز فقط على الوظيفة المحدودة للأجر كوسيلة إشباع مادية. (عاشور، 1984: 175)

ويتضمن الرضا عن الأجر العناصر الآتية:

- تناسب الأجر مع العمل وظروفه.
- تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة.
- إتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة.
- تفضيل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية.

(2006/7/20) <http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM>

## 2. محتوى العمل Job content :

رغم أن طبيعة العمل وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثاً نسبياً، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيح للفرد وأيضاً تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا.

أ) درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية قل تكرارها زاد الرضا عن العمل.

ب) درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمط تأديته العمل.

ت) استغلال الفرد لقدراته : إن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات.

ث) خبرات النجاح و الفشل في العمل : فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه، وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته.

## 3. فرص الترقية Promotional Opportunities :

إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً كلما قل رضاه عن العمل و بالعكس، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا يتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصول فرد على ترقية كان توقعه لها كبير يحدث لديه استياء كبير كون هذه الترقية متوقعة. ( فلييه، عبد المجيد، 2005: 263)

ويتضمن الرضا عن فرص الترقية ما يلي :

- وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.
- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف وارتباطه بها عند نموها.
- توافر التأهيل المناسب للعاملين بالمؤسسة لشغل الوظائف الأعلى. (الحيدر، طالب، 2005: 41)

#### 4. ساعات العمل Hours of work :

يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل. وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد وإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض معنوي عن العمل، وطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر. ( فلييه، عبد المجيد، 2005: 263)

#### 5. ظروف العمل المادية physical working conditions :

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل : الإضاءة، والحرارة، والتهوية، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل العديد من الباحثين والعلماء لما لها من تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين. ( فلييه و عبد المجيد، 2005: 264)

وهذه العوامل يمكن للإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها خلافاً للعوامل الشخصية وبالتالي زيارة رضا العاملين في هذا الجانب (عبد الباقي، 2003: 233)

6. عدالة التعامل : يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الترقيات أو التدريب، الأمر الذي يبعث الارتياح في نفوس العاملين ويحفزهم إلى زيادة إنتاجيتهم، وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على مبدأ سليم وثابت. (المغربي، 1995: 308)

#### ثالثاً: العوامل التي ترجع إلى جماعة العمل:

##### 1. نمط الإشراف style of supervision :

حيث انه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم،فانه يكسب ولاءهم له ورضاهم عن عملهم، ويجب أن نورد تحفظاً صغيراً هنا، وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه.

ويتوقف - أيضا - على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات

عالية، تشبع احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكاً وتوتراً لدى مرعوسيه ويثير بذلك استياءهم تجاه العمل. ( فلييه، عبد المجيد، 2005: 263)

ويتضمن رضا العاملين عن أسلوب الإشراف ما يلي:

- تركيز الرئيس على نقاط القوة الموجودة في المرؤوس بدلاً من التركيز على نقاط الضعف. (الحيدر، طالب، 2005: 41)

- إظهار روح الصداقة في العمل.
- مساندة الرئيس لمرؤوسيه عند طلب المعونة.
- الاعتماد على السلطة الشخصية بعيداً عن السلطة الرسمية.
- العدالة في معاملة المرؤوسين.

(2006/7/20) <http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM>

## 2. جماعة العمل work group :

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، أما إذا كانت جماعة العمل مصدراً لعدم رضا الفرد العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توتراً لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسبباً لاستيائه من عمله، هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد؛ فزيادة هذه الحاجة له أثر قوى في التفاعل مع جماعة العمل وبالتالي على درجة الرضا. (فلييه، عبد المجيد، 2005: 263)

ويتضمن الرضا عن جماعة العمل ما يلي :

- الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.
- تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.
- وجود انتماءات مهنية واحدة.
- تقارب القيم والعادات والأخلاقيات الخاصة بالمجموعة. (الحيدر، طالب، 2005: 41)

3. درجة الأمن والاستقرار الوظيفي : وتعني وجود الفرد في وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمن الولاء. ( المغربي، 1995: 304 )

ومن جهة أخرى فإن المدرسين يريدون الأمن الاقتصادي والاجتماعي والمستوى الحياتي المرضي والحياة المرضية وليس معناها الترف، ولكن أن يعيشوا في مستوى لا يضطرهم إلى التضيق على أنفسهم وأن يستطيعوا أن يوفرُوا لأسرهم الحاجات الأساسية من الطعام والكساء



والمأوى وأن يتحرروا من القلق المالي وأن يكون في استطاعتهم أن يستمتعوا بشيء من الترف بين الحين والحين.

وينبغي على المدير أن يقف وراء مدرسيه ويساندهم وينصرهم ويشد من أزرهم وأن يشعرهم بالأمن، تلك المساندة التي تحررهم من الخوف من أن تتعرض وظيفتهم ومركزهم للخطر نتيجة لأخطاء ارتكبوها لا تلك التي تسمح لهم بأن يستمروا في اتخاذ قرارات استبدادية ثم يهرعون إلى المدير يطلبون تأييده. (البديري، 2005: 103-105)

**4.تقدير الآخرين :** يريد المدرسون أن يشعروا بأهميتهم في عملهم، وتقديرهم والاعتراف بجهودهم من قبل قادتهم وزملائهم في العمل والمجتمع الذي يعيشون فيه، وينبغي على المدير إشعار مدرسيه أنه يثق بهم ويحترم العمل الذي يقومون به، ولا حاجة إلى الخوف من أن ذلك قد يفسدهم فقليل من المدرسين هم الذين يتلقون ثناء أكثر مما ينبغي، بل إنه في الحقيقة ليوم مشهود وفرصة نادرة بالنسبة لمعظم المدرسين إذا تلقوا الثناء لمرة واحدة على إجادتهم التدريس في الجماعة، ويعتبر الثناء أسلوباً مهماً من أساليب الإثارة خاصة عندما يكون الثناء صادقاً صادراً من القلب غير مكره ويوجه لمن يستحقه من المدرسين، وعلى المدير أن يوجي إلى المدرسين إحياء غير مباشر بأوجه النشاط التي يمكن لهم عن طريقها الحصول على اعتراف وتقدير زملائهم بالعمل، ومن مظاهر الاعتراف بجهود المعلمين أن يطلب مدير المدرسة من أحد المعلمين أن يمثل المدرسة في عمل مشترك بين المدرسة ومندوبين من المجتمع المحلي أو بين المدرسة ومدرسة أخرى، ومن المظاهر أيضاً استشارة المعلمين قبل الإقدام على أي عمل يتعلق بالمدرسة ويحقق ذلك أمرين الأول تحقيق الرضا والثقة بالمعلمين والثاني المقترحات التي يقدمها المعلمين لتحسين العمل (البديري، 2005: 113)

#### العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:

اختلفت وجهات النظر في تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، نعرض فيما يلي بعض الآراء:

#### 1- الرضا ————— للأداء.

أي أن توفير الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع. فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء. وكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء. <http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM> (2006/7/20)

ولكن البحث والدراسات الميدانية ألفت ظلالاً من الشك حول صحة هذا الاعتقاد وأظهرت حالات كان يرتفع فيها الرضا الوظيفي لدى بعض جماعات العمل بينما تتخفف إنتاجيتها، وبالمثل ظهرت حالات أخرى كان ينخفض فيها الرضا الوظيفي بشكل ملموس بينما سجلت إنتاجيتها ارتفاعاً ملموساً. (تركي، 1986: 89)

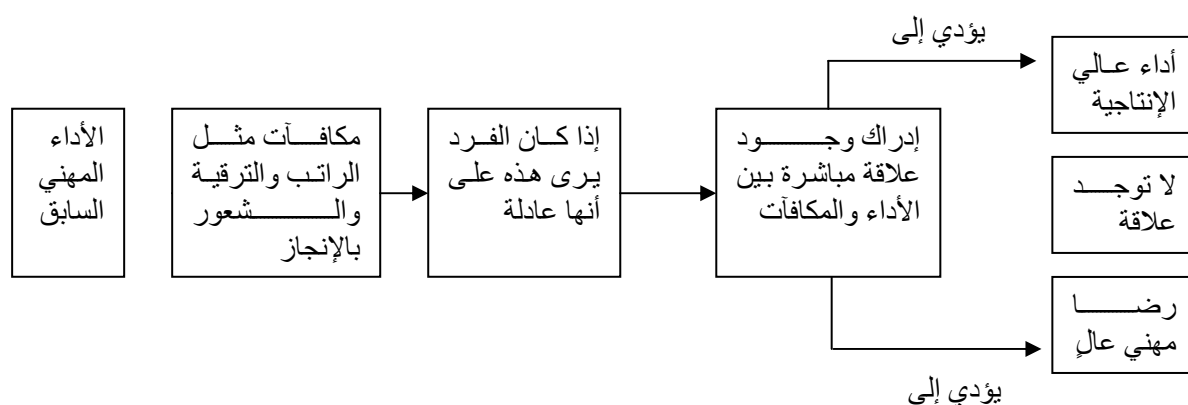
#### 2- الأداء ————— للرضا.

ويعني أن الرضا ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء. على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه. <http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM> (2006/7/20)

ولكن أظهرت بعض الدراسات سلبية العلاقة بين الأداء الوظيفي و الرضا وربما يعزى ذلك إلى وجود عوامل خارجية تضعف من هذه العلاقة، إذ قد تميل الإنتاجية إلى الارتفاع أو التحسن بينما تكون معنويات العاملين ودرجة رضاهم منخفضة، كما في بعض المصانع الأوتوماتيكية التي تعتمد في عملها إلى حد كبير على التصميم الآلي لعملياتها وخطوط التجميع الآلية مثل مصانع السيارات والالكترونيات، حيث يتم تصميم العمل بعناية ويحلل إلى أجزائه الآلية الصغيرة، وتنتقل المنتجات من هذه المصانع إلى المخازن والمستودعات بطريقة آلية مبرمجة، ففي مثل هذه الظروف ترتفع الإنتاجية حتى ولو كره العاملون وظائفهم وانخفض رضاهم بظروف العمل المحيطة بهم، وعلى جانب آخر قد تكون العلاقة بين الرضا والأداء إيجابية بشكل واضح في جماعات العمل التي يتسم عملها بالتنوع والتعدد، ويعتمد فيها الأداء على الدور الإنساني والذهني المباشر كما في أعمال البحوث والأعمال الإدارية المتعلقة بالتخطيط واتخاذ القرارات وأعمال التأمين والتجارة والخدمات (تركبي، 1986: 90)

#### نموذج بورتو- لاولر للعلاقة بين الرضا المهني والأداء المهني :

اعتمد نموذج بورتو- لاولر على نظرية المساواة والعدالة في الدافعية، فهو يؤكد أهمية العدالة والمساواة بين ما يقدمه الفرد للعمل وما يأخذه منه، وبعبارة أخرى إن كلاً من الدافعية إلى العمل والرضا المهني صادر عن تقدير الفرد لمدى عدالة العلاقة بين ما يجلبه إلى المهنة وما يحصل عليه منها على هيئة مكافآت.



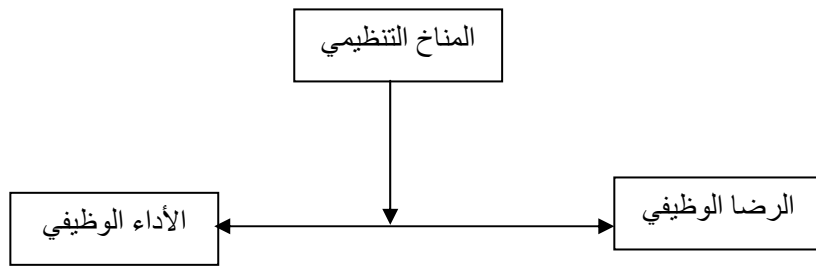
شكل (4) نموذج بورتو - لاولر للعلاقة بين الرضا المهني والأداء

(عاشور، 1984: 50)

### 3- المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء.

ويركز هذا الرأي على المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا والأداء، فالمناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها، وطالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف، فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية، وبالتالي الارتقاء بأدائهم.

ومن ثم يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذي يربط بين الرضا والأداء. وهو ما يوضحه الشكل التالي:



<http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM>

ويرى (الشاويش، 2000) أن الفكر الإداري في هذا المجال خلص إلى ثلاثة اتجاهات أساسية:

الاتجاه الأول : يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.

الاتجاه الثاني : يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا.

الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي بدورها نتيجة

لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين.(111)

وخلاصة القول أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية ليست علاقة خطية مباشرة وأن التغيير

في واحد من هذين المتغيرين لا يقابله بالضرورة تغيير مماثل أو معادل في المتغير الآخر، ومن

ثم فإن حركة أيهما تمضي في اتجاه لا يتعين أن تتداعى له حركة الآخر، الأمر الذي يتطلب

البحث عن محددات وعوامل أخرى وسيطة تربط بين الرضا الوظيفي والإنتاجية وتمثل إطاراً

لحركتهما معاً بحيث يمكن التنبؤ باتجاهات أحد هذين المتغيرين إذا عرفنا اتجاهات ومؤشرات

الحركة في المتغير الآخر وذلك من خلال التأثير الذي تمارسه هذه العوامل الوسيطة على أي

من المتغيرين ومن هذه العوامل : الدافعية للعمل، والعوامل الذاتية والتنظيمية والبيئية التي تؤثر

على الدافعية للعمل تلك التي تقدم أساساً صالحاً لاستمرار الإنتاجية وزيادتها وتنمية فاعليتها.

(تركي، 1986: 90)

## قياس الرضا الوظيفي:

إن قياس الرضا الوظيفي يهتم كلاً من علماء السلوك والمديرين فكثيراً من القرارات الإدارية يفحص ويدرس حسب مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفاً جوهرياً لبحوث العلوم السلوكية.

أما المديرون فهم يهتمون بقياس الرضا الوظيفي لأنهم يعتبرونه مؤشراً للكفاءة (Effectiveness) التنظيمية، وهناك بعض المؤسسات التي تقوم بمسوحات دورية لقياس الروح المعنوية وتستعمل نتائج هذه المسوحات لتطوير إستراتيجية التغيير فيها. (جامعة القدس المفتوحة، 1995: 299)

إن معرفة اتجاهات الناس نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، كذلك فإن سؤال الناس بشكل مباشر عن حقيقة اتجاهاتهم قد لا يعطي نتائج مفيدة لأن الناس غالباً لا تريد الإفصاح عن ذلك.. (جرينيرج، بارون، 2004: 206) لقد بذل علماء الاجتماع جهوداً مضمناً لتنمية بعض المقاييس منها :

### 1. الاستبيانات ذات المقاييس المقننة Rating scales and Questionnaires: وهي من

أشهر المداخل بقياس الرضا عن العمل وهناك نوعيات عديدة منها:

(أ) مقياس وصف المهنة (JDI) Job Descriptive Index وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم هي : العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء وضمن كل بعد من الأبعاد الخمسة قائمة بكلمات أو جمل قصيرة وعلى العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كل كلمة أو جملة تصف شعوره تجاه المهنة أم لا باستخدام إجابات ثابتة نسبياً، ولكل كلمة أو جملة قيمة رقمية توضح مستويات الرضا المهني وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا المهني عن كل بعد، ويمكن جمع القيم الرقمية للأبعاد الخمسة لتعطينا قيمة رقمية عامة لمستوى الرضا المهني العام وقد تم استخدام هذا المقياس على نطاق واسع جداً في مجال بحوث علم النفس الصناعي والتنظيمي. (ريجيو، 1999: 271)

مثال : إلى أي درجة تصف كلمة الأجر الذي تتقاضاه ( ضع دائرة )

أقل مما أستحق	Y	N	?
غير مستقر	Y	N	?
عالي	Y	N	?(جامعة القدس المفتوحة، 1995: 299)

ب) مقياس مينيسوتا (MSQ) Minnesota : وهو مقياس تقدير يطلب من العاملين أن يحددوا أو يقدروا مستويات رضاهم أو عدمه لعشرين جانب من جوانب المهنة بما في ذلك كفاءة المشرف وظروف العمل وفرص التقدم والتعويضات وتنوع الواجبات ومستوى المسؤولية. (ريجيو، 1999: 271)

مثال : في عملي الحالي هذا ما أشعره حول :

• قدرتي على الانشغال به طول الوقت

غير راضٍ جداً      غير راضٍ      محايد      راضٍ      راضٍ جداً

• الثناء الذي أناله نتيجة قيامي بعمل جيد :

غير راضٍ جداً      غير راضٍ      محايد      راضٍ      راضٍ جداً

(ج) مقياس الرضا لبريفيلد وروث Brayfield-Roth Satisfaction Scale :

• (أ) إن عملي يشبه الهواية بالنسبة لي :

موافق جداً      موافق      غير متأكد      لا أوافق      لا أوافق جداً

• (ب) أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بأوقات الفراغ :

موافق جداً      موافق      غير متأكد      لا أوافق      لا أوافق جداً

(جامعة القدس المفتوحة، 1995: 300)

وأجريت دراسات عديدة على كل من استبيان مينيسوتا للرضا المهني واستبيان وصف المهنة وأظهرت مستويات عالية ومقبولة من الصدق والثبات، أما الفرق الرئيس والواضح بينهما فهو عدد الأبعاد التي يقيسها كل منهما، فبينما يقيس مينيسوتا للرضا المهني عشرين بعداً أو وجهاً للمهنة نجد أن استبيان وصف المهنة يقيس خمسة أبعاد فقط.

وأظهرت البحوث التي أجريت مؤخراً أن خمسة جوانب قد تكون قليلة جداً وان جوانب يبلغ عددها عشرين قد تكون كثيرة جداً، وهناك ما يشير إلى أن بعض الوجوه التي تقيسها استبانة وصف المهنة يمكن أن تنقسم إلى مستويين. ونلاحظ مثلاً أن مقياس الرضا عن الإشراف يمكن أن ينقسم إلى الرضا عن قدرة المشرف، والرضا عن مهارات الاتصال والتفاعل الشخصي لمشرف، وهكذا يبدو أن المقاييس الخمسة التي يتكون منها استبيان وصف المهنة لا يشتمل على جميع وجوه الرضا المهني المحتملة، كما تشير البحوث الأخيرة إلى أن بعض المقاييس التي يتضمنها استبيان مينيسوتا للرضا المهني بينها معاملات ارتباط عالية جداً وأنه من الممكن ضمها إلى بعضها البعض ليحوي ذلك الاستبيان عدداً أقل من الأبعاد العشرين. (ريجيو، 1999: 271)

2. المقابلات الشخصية : وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية، ومخططاً لها أو غير مخطط، وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عند العاملين وخاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيراً. (شاويش، 2000: 115)

ومن عيوب المقابلة الشخصية خوف العاملين من الإفصاح عن آرائهم ومشاعرهم الحقيقية، ومن المعتاد أن يسأل العامل عن النواحي التي ترضيه وتلك التي يضيق بها في عمله، وأفضل من ذلك أن يشجع على الكلام في حرية عن عمله وعن أية مشكلة خاصة بالعمل، ويستطيع أخصائي

المقابلة أن يستنتج الظروف التي ترضي العامل أو تسوؤه من أسلوبه في الحديث وميله أو عزوفه عن مناقشتها. (عبد الغني، 2001: 337)

3. **البيانات الثانوية المتاحة:** إذ ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمؤسسة وذلك مثل معدلات الغياب، حجم شكاوى العاملين، معدل دوران العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل، نسبة الإنتاج التالف أو المعيب، مستوى إنتاجية العامل. حيث إنه بتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين. (شاويش، 2000: 115)

وقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة فضلاً عن انخفاض معدن دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، ويرى فروم Vroom أن من النتائج التي يمكن ترتيبها على دراسة هذه الظواهر وتحليلها إمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع موظف ما للاستمرار في وظيفته أو تخليه عنها. (تركي، 1986: 78)

4. **الملاحظة:** والتي بواسطتها يقوم الملاحظ بالحصول على معلومات عن سلوك العاملين، والذي يدل بدوره على درجة رضا العاملين عن أعمالهم. (شاويش، 2000: 115)

5. **طريقة هرزبرج (طريقة القصة):** تنسب هذه الطريقة إلى العالم النفسي F.Herzberg وزملاؤه الذين اجروا قياساً للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين و المحاسبين من فئة الإدارة الوسطى، وتعتمد هذه الطريقة على أن يطلب من مفردات العينة في مقابلات شخصية أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بأنها كانت راضية عن عملها وكذلك الأوقات التي شعرت فيها بعدم رضاها، ثم يطلب من هذه المفردات أن تحاول تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء وانعكاسات هذا الشعور على أدائها لأعمالها إيجاباً أو سلباً.

ولقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي أن العوامل التي يؤدي وجودها - إيجاباً - إلى الرضا الوظيفي وتنمية مشاعره بين العاملين، لا يؤدي غيابها - سلباً - إلى الاستياء أو عدم الرضا، وبالمثل فإن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الاستياء وعدم الرضا لن يؤدي غيابها بالضرورة إلى وجود الرضا الوظيفي. (تركي، 1986: 79)

أما فوائد استخدام مقاييس الرضا الوظيفي والاستبانات فتتمثل في المحافظة على سرية الإجابات وبخاصة عندما تكون العينة كبيرة الأمر الذي يساعد على تجنب تشويه الإجابات وتحريفها خشية انتقام الإدارة، ونلاحظ أن المقابلات قد تسفر عن معلومات أفضل لأن الباحث يستطيع إلقاء أسئلة لتوضيح غموض معين في بعض الإجابات. (ريجيو، 1999: 269)

## مظاهر الرضا الوظيفي :

1. **الإنتاجية المرتفعة** : العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تعني دائماً إنتاجية مرتفعة من جانب العاملين وهذه الكفاية الإنتاجية ترجع لزيادة إحساس العاملين بالانتماء للمؤسسة وحرصهم على مصلحتها، وترجع أيضاً إلى إحساس العاملين بقيمة ما يقومون به من عمل وشعور العاملين بأن إدارة المؤسسة تعمل دائماً على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته. (فليه وعبد المجيد، 2005: 119)
2. **قلة الغياب** : يقصد بالغياب عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل (الشاويش، 2000: 115)  
إن ازدياد نسبة الغياب تعد من مظاهر انخفاض الروح المعنوية و الرضا الوظيفي (فليه وعبد المجيد، 2005: 119) فإذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه من الحصول عليه إذا تغيب عن العمل فنستطيع أن نتنبأ بأن العامل سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب (سلطان، 2004: 205)
3. **نقص معدل دوران العمل** : دوران العمل هو انتقال الفرد من عمل متخصص إلى آخر، ويفيد هذا الأسلوب في تدريب العاملين على عدة واجبات متباينة، ويفيد أيضاً في تخفيض معدل الملل والرتابة والروتين، الناجم عن أداء واجبات تتصف بالتكرار الشديد، وذلك كان ينتقل العاملون على خطوط التجميع لأجزاء معينة إلى أجزاء أخرى أسبوعياً أو شهرياً، أو تنتقل موظفات الاستقبال العاملات في المؤسسات الكبيرة أسبوعياً وبصفة دورية من مكتب الاستقبال إلى مكتب الهاتف أو مكتب توزيع البريد. (ريجيو، 1999: 285)  
ويمكن الافتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض (سلطان، 2004: 204)
4. **اختفاء الشائعات** : عندما تنشط الاتصالات من أعلى إلى أسفل من القادة إلى التابعين، ومن أسفل إلى أعلى من التابعين للقائد، تتوفر المعلومات الرسمية لدى العاملين ونقل الشائعات والقييل والقال، وينفرغ العاملون لأعمالهم، ومن المعلوم الأثر السيئ للشائعات في جو العمل وما تحدثه هذه الشائعات من بلبله واضطراب وتوتر وقلق في أرجاء المؤسسة وما تلحقه من ضرر بالعلاقات الإنسانية والرضا عن العمل داخل المؤسسة. (فليه وعبد المجيد، 2005: 120)
5. **قلة الشكوى من جانب العاملين** : تعبر الشكوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا عند الفرد نحو المنظمة وقد يكون هذا التظلم فردياً أو جماعياً، ويعبر عن حالة حقيقية أو

وهمية لا تقوم على أساس، وليس من الضروري أن تكون الشكاوي نتيجة سوء الإدارة وإنما قد تكون نتيجة لما قد يسود الجماعة من توتر داخلي وفي هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذا التوتر حتى يتحقق الانسجام بين الأفراد، كما يجب على الإدارة أيضاً أن تهتم بدراسة الشكاوى - حتى ولو كانت فردية - دراسة علمية موضوعية لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ووصولها إلى درجة يصبح من الصعب مواجهتها. (مرسي، 2005: 135)

6. **انخفاض نسبة منازعات العمل** : لا شك أنه في ظل علاقات إنسانية فعالة يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم الفسيولوجية وحاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يسبب لهؤلاء العاملين قدراً من الرضا والاستقرار فنقل المنازعات داخل العمل سواء بين العاملين بعضهم البعض أو بينهم وبين رؤسائهم في المؤسسة (فليه وعبد المجيد، 2005: 120)

وإن كثرة النزاع والشقاق والخلاف بين الأفراد دليل على سوء الإدارة وفشلها ودليل على هبوط الروح المعنوية بين الأفراد بدرجة تهدد المؤسسة ولذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكل حزم ومحاولة التوصل إلى الحلول التي تحقق الوئام والمحبة والتعاون بين الأفراد. (مرسي، 2005: 135)

7. **انخفاض درجة مقاومة التغيير**: في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة ورضا العاملين عن عملهم، عادة ما يهمل القادة في المؤسسة التعرف على اعتراضات العاملين ومخاوفهم بالنسبة للتغيير الذي سيحدث، ومحاولة طمأنة العاملين وإعدادهم وتهيئتهم لاستقبال التغيير والتعامل معه، ومن هنا نجد أن مقاومة العاملين للتغيير بكافة صورته وأشكاله وأنواعه تقل إذا ساد المنشأة جو من العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة (فليه وعبد المجيد، 2005: 120)

#### عوامل زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين :

1. **الإنجاز Achievement**: وهي الشعور بتحقيق النجاح في أداء المهمة أو النشاط ويمكن زيادة شعور المعلمين بالإنجاز بالأمر التالي:
  - السماح للمعلمين لحضور المؤتمرات العلمية المتخصصة.
  - تشجيع المعلمين بوضع أهداف مهنية.
  - تحديد أهداف مشتركة مع المعلمين ووضع معايير الإنجاز لها
  - وضع أهداف عليا لتحصيل التلاميذ
2. **الاعتراف Recognition** : وهي معرفة الإدارة بمساهمة المعلم في العمل ويمكن أن يتم ذلك بما يلي :
  - إبراز جهود المعلم ومساهماته في الاجتماعات.



- إخبار المعلم شفويًا أو كتابيًا بأن عمله مقدر.
- إعطاء جوائز أو شهادات الأعمال المتميزة.
- تشجيع أولياء الأمور لوضع جوائز لجهود المعلمين.

3. التحدي في العمل Challenge : ويمكن توفير ذلك للمعلمين من خلال ما يلي :

- مساعدة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة
- مراقبة المعلمين الجدد
- الاشتراك في فرق مراجعة المنهاج
- تنسيق الخدمات الجديدة للمدرسة
- التحرك للمستوى الأعلى في المدرسة

4. المسؤولية Responsibility : عندما يشعر المعلم أنه مسئول عن أعمال هامة بالمدرسة يزداد

رضاه الوظيفي ويمكن زيادة المسؤولية بما يلي :

- زيادة استقلالية المعلم في الصف والقرارات المتعلقة بذلك.
- إعطاء المعلم مساحة للإبداع.
- تحديد القرارات التي يمكن أن يتخذها المعلم شخصياً والقرارات التي يجب أن تشترك الإدارة بها.
- الطلب من معلمين خاصين للعمل كمشرفين في حال غياب المشرف أو المدير.
- الطلب من المعلمين الخبراء لتقديم نماذج للتعليم أمام المعلمين الجدد.

5. النمو والتطور Development : كل شخص يجب أن ينمو ويتطور مهنيًا في وظيفته ويجب

توفير فرص النمو والتطور للمعلم وذلك من خلال ما يلي :

- تشجيع المعلمين للاشتراك في برامج التدريب المحلية أو المركزية أو الوظيفية.
- توفير المصادر الحديثة التربوية في مكتبة المدرسة وتشجيع المعلمين على قراءتها والقراءة حول وظيفتهم أو تخصصهم.
- إعلام المعلمين بالدراسات الحديثة التي تنطبق عليهم.
- تشجيع النمو الروحي لدى المعلمين.(عياصرة،2006: 94)

**مواقف تؤثر على رضا المعلمين :**

هناك جملة من المواقف التي يأتيها المديرون والتي تؤثر تأثيراً ضاراً بالمدرس وبموقف التعلم على السواء منها :

1. حين يستخدم من بيده السلطة اضطهاد المدرس لأسباب تافهة بحيث يقاسي الجميع حتى التلاميذ من انتقامه.

2. حين يحاول أحد الزملاء أن يرد على اتهام ظالم وجه إلى معلم زميل له ويأمر المدير بالألا يتدخل فيما لا يعنيه.
3. حين يسود النظام المدرسي الفلق والارتياب وعدم الشعور بالأمان إلى درجة أن المدرسين الجدد الذين يملؤهم الطموح يصبحون متشككين متشائمين.
4. حين ترتجف قلوب المدرسين من الخوف نتيجة استعمال المدير كلمات مثل التمرد وعدم الكفاية والانحلال وما شابهها دون تحديد أو تمييز.
5. حين تنتشر في النظام كله شائعات عن وجود جواسيس للمدير فإن ذلك يعوق النمو التعليمي.
6. حين يكون من الممكن أن تعمل الأكثرية في انسجام وتتعاون لخير الجميع لولا أن التفرقة والشك والخوف تضطرها إلى النفاق.
7. حين يطلب المدير من المدرسين حضور اجتماعات لا تتصل بمادتهم لمجرد التظاهر.
8. حين يضطر مدرسو المواد المختلفة إلى الرجوع إلى اتباع الطرق القديمة البالية والمصطلحات القديمة لكي يرضوا المديرين.
9. حين يسود الشعور بالتعاسة جميع مدرسي المدرسة، مما يؤثر هذا الشعور بدوره على التلاميذ. (البديري، 2005: 101)

ويرى الباحث من خلال استعراضه لهذا الفصل أنه من الضروري أن يراعي مديرو المدارس العوامل الشخصية للمعاملين المتعلقة بالرضا الوظيفي وفهمها وبالتالي فهم سلوك العاملين معهم وتعزيزهم، والعمل أيضاً على تحسين ظروف عمل المعلمين البيئية والنفسية قدر المستطاع وعدم البخل عليهم ولو بالكلمة الطيبة كما أن شكر المعلمين على جهودهم في المأل يعززهم، ومآزره المعلمين ودعمهم المعنوي والنفسي من أهم ما يقدمه مدير المدرسة لمعلميه.

## **الفصل الثالث**

### **الدراسات السابقة**

#### **الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات:**

**أولاً: الدراسات باللغة العربية**

**ثانياً: الدراسات الأجنبية**

#### **الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:**

**أولاً: الدراسات باللغة العربية**

**ثانياً: الدراسات الأجنبية**

#### **التعليق على الدراسات السابقة**

## مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض دراسات الباحثين السابقين في هذا المجال، وذلك للاستفادة منها في هذه الدراسة، وقد قسم الباحث الدراسات السابقة إلى قسمين: القسم الأول الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات وقد قسمت بدورها إلى قسمين: دراسات باللغة العربية، ودراسات أجنبية، أما القسم الثاني: فيتعلق بدراسات الرضا الوظيفي التي قسمت بدورها إلى قسمين أيضاً: دراسات باللغة العربية ودراسات أجنبية .

### الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات:

#### أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة البلوشي (2002) بعنوان: " مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان "

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرار التعليمي من منظور الأدبيات التربوية، وواقع مشاركة مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في عملية اتخاذ القرارات التعليمية وتحديد الصعوبات التي تحد من فاعلية مشاركتهم فيها للتوصل إلى مقترحات تفعيل هذه المشاركة.

**منهج الدراسة:** اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (372) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في المناطق التعليمية العشرة في سلطنة عمان.

**أداة الدراسة:** استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (65) فقرة وجهت لعينة الدراسة للإجابة عليها.

#### نتائج الدراسة:

أ- وجود ممارسة عالية ودائمة لعملية اتخاذ القرارات التعليمية من قبل مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل.

ب- وجود مراعاة عالية لأسس اتخاذ القرار ومشاركة فعالة في كل مراحلها وخطواته كما أن الأساليب المتبعة في المدارس معظمها أساليب علمية وجيدة تفعل المشاركة وتتيح للمعلمين والمعلمات مجالاً للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

ت- بالنسبة لأثر متغيرات الدراسة على درجة ممارسة أفراد العينة لأسس المشاركة ومجالاتها وأساليبها في اتخاذ القرار التعليمي فقد وجد الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  تعزى لمستوى الخبرة على بعدي الأسس والأساليب، وكذلك تلك الفروق لصالح طويلي الخبرة من الفئتين

بالنسبة لبعء الأسس ولصالح قصيري الخبرة من المعلمين وطويلي الخبرة من مديري المدارس بالنسبة لبعء الأساليب.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) على كل الأبعاد لدى الفئتين تعزى للمتغيرات الآتية: المؤهل العلمي، والجنس، أما فيما يتعلق بالمنطقة التعليمية فقد وجدت فروق لصالح معلمي منطقة الباطنة شمال التعليمية بينما انعدمت هذه الفروق لدى مديري المدارس.

ث- وجود بعض الصعوبات التي تحد من فاعلية المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في المدارس الثانوية لدى الفئتين تراوحت ما بين العالية والمتوسطة.

ج- بالنسبة لأثر المتغيرات على درجة وجود الصعوبات فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدى الفئتين للمتغيرات الآتية: المؤهل العلمي، والجنس، المنطقة التعليمية، أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد وجدت فروق وكانت لصالح المعلمين والمعلمات ذوي الخبرة الطويلة.

2. دراسة الأشهب (2001) بعنوان: "درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس

القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم "

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الحكومية والرسمية والخاصة في محافظة القدس في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقته بانتمائهم لمهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميهم، وعلاقة بعض المتغيرات مثل (المهنة، الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، الجهة المشرفة) بدرجة المشاركة.

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية وبلغ عدد أفرادها (81) مديراً و(438) معلماً ومعلمة.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة استبانتيين: الأولى استبانة كايد سلامة (1989) لقياس درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وهي مكونة من (72) فقرة في خمس مجالات هي: القرارات المتعلقة بالطلبة، والقرارات المتعلقة بالمعلمين، القرارات المتعلقة بتنفيذ المنهاج وتحسينه، والقرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، والقرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية. والثانية أداة (Mowday & Stears, 1979) المترجم إلى اللغة العربية لقياس درجة انتماء المعلمين لمهنة التعليم وتتكون من (15) فقرة.

### نتائج الدراسة:

أ) أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين متوسطة.

ب) أن درجة مشاركة المعلمين عالية في مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج، ومنخفضة في مجال القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية.

ت) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغير المهنة لصالح المديرين، وإلى متغير الجنس لصالح الذكور، وإلى متغير الخبرة لصالح الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات)، وإلى متغير الجهة المشرفة لصالح المدارس الحكومية.

ث) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ج) أن درجة انتماء المعلمين لمهنة التعليم عالية من وجهة نظرهم.

ح) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات استجابات المعلمين على درجة انتمائهم لمهنة التعليم تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

خ) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات استجابات المعلمين على درجة انتمائهم لمهنة التعليم تعزى إلى متغير الجهة المشرفة لصالح المدارس الرسمية .

د) توجد علاقة إيجابية بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين درجة انتمائهم لمهنة التعليم.

3. دراسة (شعت ونشوان، 2000) بعنوان: " مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة "

أهداف الدراسة: التعرف إلى واقع مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم، والتعرف على مستويات هذه المشاركة تبعاً لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ونوع المدرسة.

منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة 10% من مجموع المعلمين بمحافظات غزة التابعين لوكالة الغوث الدولية حيث بلغ حجم العينة (410) معلماً ومعلمة اختيروا بطريقة عشوائية طبقية من المناطق التعليمية بواقع (210) معلماً و(200) معلمة.

أداة الدراسة: استخدم الباحثان لتحقيق غرض الدراسة استبانة مكونة من (43) فقرة، موزعة على ثلاث مجالات: المجال الإداري (19) فقرة، المجال الفني (15) فقرة، والمجال الاجتماعي (6) فقرات.

#### نتائج الدراسة:

أ- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى عالٍ من المشاركة في الفقرات التي تتعلق بالجانب الفني، بينما أظهرت الدراسة مستوى قليل من المشاركة بين المعلمين والمديرين في الفقرات التي تتعلق بالجانب الإداري، أما الجانب الاجتماعي فقد حظي على درجة متوسطة.

ب- توجد فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على فقرات الاستبيان لصالح المديرين أي أن المديرين يميلون إلى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية أكثر من المديرين ما عدا المجال الاجتماعي الذي يتساوى المديرين والمديرات في عملية المشاركة وهذا يؤكد أن المديرات تميل إلى المركزية بدرجة أكبر من المديرين.

ت- توجد فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة وفقاً للمرحلة التعليمية (ابتدائية/إعدادية) لصالح معلمي المرحلة الإعدادية مما يدل على أن معلمي المرحلة الإعدادية يتمتعون بكفاية وفاعلية للمشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من معلمي المرحلة الابتدائية.

ث- توجد فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لنوع المدرسة (ذكور- إناث - مختلط ) وذلك لصالح بنات المدرسة الإعدادية.

ج- توجد فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل وذلك لصالح المؤهل الجامعي.

ح- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخبرة التعليمية.

4. دراسة خليل (2000) بعنوان " واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج "

أهداف الدراسة: التعرف على نوعية ومستويات القرارات التربوية التي يتخذها المديرين والمعلمون في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج، والتعرف على الفروق بين مديري المدارس والمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى إلى: الجنس، المرحلة التعليمية، وكذلك

الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر كل من المديرين و المعلمين.

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي.

**عينة الدراسة:** اختار الباحث عينة عشوائية من بين المديرين والنظار والمعلمين والمعلمات، بلغ عدد المديرين والنظار (250)، وبلغ عدد المعلمين والمعلمات (600) معلم ومعلمة.

**أداة الدراسة:** استخدم الباحث استبانة مكونة من (26) فقرة تحتوي على المواقف السلوكية المتصلة بعملية اتخاذ القرار التربوي على مستوى المدرسة.

#### **نتائج الدراسة:**

(أ) يهتم مدير المدرسة بمشاركة وكيل المدرسة والمعلمين الأوائل في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالأمور الفنية.

(ب) لا يتخذ مدير المدرسة قراراً إلا في حضور كافة الأطراف المعنية بالقرار، كما يفضل القرارات التي تتخذ بطريقة جماعية.

(ت) أوضحت الدراسة أن هناك عدد قليل من المديرين يفضلون اتخاذ القرار بطريقة فردية.

(ث) لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابة المعلمين والمعلمات تعزى إلى الجنس أو المرحلة التعليمية.

5. دراسة طبعوني (1997) بعنوان: " نمط القيادة عند مديري المدارس الأساسية ومشاركتهم

للمعلمين في اتخاذ القرارات في محافظات شمال الضفة الغربية "

**أهداف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية الدنيا ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات وبين أثر كل من الجنس والخدمة والمؤهل العلمي والتأهيل التربوي في النمط القيادي، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

**منهج الدراسة:** اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

**عينة الدراسة:** شملت عينة الدراسة (41) مديراً ومديرة و(178) معلماً ومعلمة من محافظات شمال الضفة الغربية.

**أداة الدراسة:** استخدمت الباحثة استبانتين لتحقيق غرض الدراسة: الأولى لقياس نمط القيادة لمديري المدارس الأساسية الدنيا حيث اشتملت على (15) بعداً حول العملية الإدارية وكل بعد يحتوي على أربع فقرات تحمل كل فقرة نمطاً معيناً، والثانية استبانة لقياس مدى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات في تلك المدارس والمعدة على شكل فقرات وعددها (30) فقرة موزعة على المجالين الفني والإداري.



## نتائج الدراسة:

أ) إن أكثر الأنماط القيادية انتشاراً بين أوساط المديرين هو النمط القيادي الديمقراطي يليه النمط المتوسط ما بين الديمقراطي والأوتوقراطي، ثم جاء النمط الأوتوقراطي، ولم يحظ النمط التسبيبي بأية مشاركة.

ب) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات المديرين على مقياس النمط القيادي تعزى إلى متغيرات (الجنس، والتأهيل التربوي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) .

ت) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات المعلمين والمعلمات على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات في المجالين الإداري والفني تعزى إلى متغيرات (الجنس، والتأهيل التربوي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) .

ث) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأداء مجموعات المعلمين والمعلمات المشاركين وغير المشاركين في اتخاذ القرارات في المجال الإداري، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأداء مجموعات المعلمين والمعلمات المشاركين وغير المشاركين في اتخاذ القرارات في المجال الفني.

ج) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات المعلمين المشاركين وغير المشاركين في اتخاذ القرارات في المجال الإداري على مقياس المشاركة تعزى إلى نمط قيادة مديري المدارس فيها، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الفني.

6. دراسة إبراهيم (1996) بعنوان: "تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم - أريحا"

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند المعلمين، وبين أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي في الولاء التنظيمي في ضوء مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة (135) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في لواء بيت لحم - أريحا.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة استبانتيين الأولى لقياس مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية والثانية لقياس الولاء التنظيمي عند المعلمين.

#### نتائج الدراسة:

أ) يصف المعلمون والمعلمات مستوى مشاركتهم بأنها متوسطة حيث كان أعلى متوسط لأداء المعلمين والمعلمات على مقياس المشاركة يقع في المستوى المتوسط، كما دلت المتوسطات الحسابية لأداء المعلمين والمعلمات على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية على وجود علاقة إيجابية بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وبين الولاء التنظيمي عندهم.

ب) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الولاء التنظيمي تعزى إلى مستوى مشاركتهم للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية، ودلت النتائج بأن هذه الفروق هي لصالح مجموعة المعلمين والمعلمات ذوي المشاركة العالية.

ت) لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لجنس المعلم (ذكر/أنثى).

ث) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لأثر المؤهل العلمي (جامعي/غير جامعي).

ج) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لأثر التفاعل بين مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين الجنس.

ح) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لأثر التفاعل بين مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين المؤهل العلمي.

خ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لأثر التفاعل بين جنس المعلم وبين مؤهله العلمي.

7.دراسة (الدهود، 1996) بعنوان: "واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت (دراسة ميدانية)"

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على نوعية ومستويات القرارات التي يتخذها مديرو ومعلمو المدارس في المراحل والمناطق التعليمية في التعليم العام، والتعرف إلى الفروق في عملية اتخاذ القرار بين فئة مديري المدارس في المراحل والمناطق التعليمية، وكذلك التعرف إلى الفروق في هذه العملية بين فئة المعلمين، والتعرف إلى التفاعل بين استجابات فئة المديرين في المراحل والمناطق التعليمية وكذلك التفاعل بين استجابات فئة المعلمين، والتعرف إلى الصعوبات التي تواجهها عملية اتخاذ القرارات في المدارس.

**منهج الدراسة:** انتهجت الباحثة منهج البحث الوصفي .

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (60) مدير مدرسة من جميع المراحل الدراسية وبمختلف المناطق التعليمية في دولة الكويت، و(600) من معلمي هذه المدارس.  
**أداة الدراسة:** تكونت أداء الدراسة من استبانتين الأولى مكونة من (35) فقرة لتعرف آراء مديري ومديريات المدارس في اتخاذ القرار، والثانية مكونة من (29) فقرة لتعرف آراء المعلمين والمعلمات في المشاركة في اتخاذ القرار.

**نتائج الدراسة:**

- أ- أن المعلمين يشاركون في عملية اتخاذ القرار بدرجة أقل من المتوقع (المتوسط)، وأن مديرو المدارس يمارسون عملية اتخاذ القرار.
- ب-توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات المعلمين في المدارس تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لصالح منطقة الفروانية.
- ت-توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات المعلمين في المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة.
- ث-من أهم المعوقات والصعوبات التي تحد من فاعلية اتخاذ القرارات هي المركزية في اتخاذ القرار، والأنظمة واللوائح والقوانين والبيروقراطية، ويرى المعلمون أن العبء الذي يقع عليهم لا يترك لهم مجالاً للمشاركة.
- ج-عدم توفر مهارة اتخاذ القرار، والإمكانات المادية، وعدم تعاون أولياء الأمور.

8. دراسة سلامة (1992) بعنوان: " أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية ".

**أهداف الدراسة:** معرفة اثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية، وبيان أثر كل من الجنس والخبرة التعليمية للمعلمين على روحهم المعنوية، والكشف عن العلاقة بين مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية لديهم.

**منهج الدراسة:** اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

**عينة الدراسة:** اختيرت عينة الدراسة بنسبة 15% من مجتمع الدراسة الأصلي وهم معلمو ومعلمات المرحلة الثانوية من أربع مديريات في الأردن حيث بلغت العينة (393) معلماً ومعلمة، منها (180) معلماً و(213) معلمة.

**أداة الدراسة:** استخدم الباحث في دراسته استبانتين الأولى لقياس مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية والثانية لقياس الروح المعنوية عند المعلمين.

**نتائج الدراسة:**

أ- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزى إلى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية.

ب- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزى إلى متغير الجنس.

ت- لم تظهر فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزى إلى خبرة المعلمين في التدريس، ولا للتفاعل بين مستوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية والخبرة والجنس.

ث- هناك علاقة ايجابية بين مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية للمعلمين وهذه العلاقة قوية جداً وعالية في القرارات المتعلقة بالطلبة والقرارات المتعلقة بالمعلمين، ومتدنية بين القرارات المتعلقة بالقرارات المدرسية والأمور المالية.

8. دراسة النابة (1992) بعنوان: " واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة ".

**أهداف الدراسة:** فهم واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى المدرسة في دولة الإمارات في سياق العوامل الثقافية المؤثرة، والتعرف على المشكلات التي تحد من فاعلية اتخاذ القرار وتنفيذه.

**منهج الدراسة:** اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي

**عينة الدراسة:** شملت عينة الدراسة (87) مديراً و(194) معلماً ومعلمة من منطقتي أبو ظبي والعين التعليميتين اختيروا بطريقة عشوائية.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة استبانة لتحقيق غرض الدراسة مكونة من 18 فقرة بالإضافة إلى سؤالين مفتوحين.

#### نتائج الدراسة:

- (أ) أن القرار الذي يستند إلى مبدأ المشاركة يعتبر قراراً رشيداً.
- (ب) المعلمون يشاركون بشكل كبير في معظم القرارات التي تتخذ في المدرسة، بيد أن مشاركة الطلاب في اتخاذ القرارات المدرسية دون المستوى المطلوب.
- (ت) أغلب المديرين يلجأون إلى رصيد خبراتهم السابقة كمصدر وحيد لاقتراح البدائل.
- (ث) أهم معوقات اتخاذ القرار هو وقت اتخاذ القرار، قصور البيانات والمعلومات، التردد وعدم الحسم، ضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- (ج) تعتمد الإدارة المدرسية في مدارس البنين ومدارس البنات على أسلوب الخبرة السابقة أكثر من غيره من الأساليب عند اتخاذ القرار.

#### ثانياً الدراسات الأجنبية:

1. دراسة لانتر (Lightner, 1994) بعنوان: "تأثير المتغيرات الديمغرافية على صنع القرار التشاركي" وقد هدفت الدراسة إلى: معرفة تأثير المتغيرات الديموجرافية مثل: العمر - القانون المدرسي - الجنس - الخدمة - التحصيل المدرسي على صنع القرار التشاركي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (82) مديراً ومديرة في المدارس المتوسطة بولاية ديسكو، و(789) معلماً ومعلمة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن أسئلة عن مستوى اتفاق المستجيبين في الرأي حول مفهوم القرار التشاركي، ودور المشاركة في صنع القرار.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- هناك طموح لدى المعلمين للمشاركة في صنع القرار.
- يعتقد مديرو المدارس العليا أن صنع القرار التشاركي يشجع على وجود علاقات أفضل بين المديرين والمعلمين، ويحسن الروح المعنوية.
- كل المتغيرات الديموجرافية لها تأثير سطحي على اعتقادات المديرين بالنسبة لمفهوم صنع القرار التشاركي، وعلى التوسع لمشاركة المعلمين في صنع القرارات.

2. دراسة لاري (Larry, 1999) التي بعنوان: "مدى مشاركة المدرسين بالمدارس المتوسطة في صنع القرارات وعلاقة ذلك بفريق التعليم المركزي المختص"، وشملت عينة الدراسة (326) مدرس ومدرسة في (100) مدرسة متوسطة في ولاية ديترويت، وكانت أداة الدراسة

استبيان موجه للمدرسين ذوي الصفات الشخصية العالية والمدرّبة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يرغب المعلمون في المشاركة في اتخاذ القرار في المستوى البنائي الأساسي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات تزود المعلمين بنوع من الرقابة في حياتهم العملية.
- المعلمون ذوو الفعالية العالية بالمدارس المتوسطة لهم رغبة شديدة في المشاركة واتخاذ القرارات في عمليات التخطيط والتنظيم وإعداد المناهج.
- المعلمون بحاجة إلى خبرة وتدريب لزيادة فعاليتهم المرغوبة على اتخاذ القرارات.
- أدرك المعلمون بالمدارس المتوسطة ضرورة إشراك الطلاب في اتخاذ القرارات.

5. دراسة تشارلز وولف روبرت Charles Wolf Robert (1971) بعنوان "دراسة العلاقة بين قوة الروح المعنوية وفلسفة الطبيعة الإنسانية لدى نظار المدارس الثانوية ومشاركة المعلمين الملحوظة في صناعة القرار التربوي "

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقات الموجودة بين مشاركة المعلمين الملموسة ومعنوياتهم في صنع القرار وذلك من عدة نواحي داخل المدرسة وخارجها مثل المنهاج، شئون الطلاب، شئون التدريس، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

نتائج الدراسة:

- أكدت الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين مشاركة المعلمين الملموسة ومعنوياتهم في صنع القرار، ومشاركة المعلمين الملموسة في صنع القرارات المتعلقة بالمنهاج وبطرق التدريس وبالعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
- وأوضحت الدراسة أن المعلمين الشباب يقدمون مشاركة ملموسة بدرجة أكبر خلال عمليات صنع القرار التربوي من المعلمين الأكبر عمراً.
- وأن المعلمين الحاصلين على درجات أعلى من الإعداد التربوي والتعليمي يقدمون مشاركة أكبر في صنع القرار التربوي عن زملائهم المعلمين الأقل في درجة الإعداد.

7. وفي دراسة أخرى أجراها كل من بيلاسكو وألوتو Belasco & alutto (1973) بعنوان "أنماط مشاركة المعلم في النظام المدرسي لصنع القرار "

وهدفت الدراسة إلى التعرف على المستويات المختلفة من مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار، واعتبرا أن الفرق بين عدد القرارات التي يرغب المعلم في الاشتراك في اتخاذها، وبين عدد القرارات التي يشترك فعلاً في اتخاذها، مقياساً لتحديد مستوى المشاركة، وقد تحددت المستويات على النحو التالي:

الحرمان: وفيه المشاركة الحالية أقل من المرغوبة.

الاتزان: وفيه تكون المشاركة الحالية مساوية للمرجوبة.

والتشبع: وفيه تكون المشاركة الحالية أكثر من المرجوبة.

وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة أنه يمكن التمييز بين مستويات المشاركة والخاصة بالحرمان والاتزان والتشبع بالنسبة للمعلمين، وأن اختلاف التوزيع على هذه المستويات تكون طبقاً لعدة متغيرات هي: عدد سنوات الخدمة في المدرسة، والجنس، والعمر، وموقع المدرسة، ونظام التوظيف فيها، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين في مستوى الاتزان ليسوا أكثر انغماساً في الأعمال المدرسية من الآخرين، وأن المعلمين في مستوى الحرمان يضعون مديريهم في مستوى سلطة أكثر من المستوى الذي يضعهم فيه أفراد المستويين الآخرين.

8. دراسة جيمس أكونوي James A. Conway (1978) بعنوان " صنع القوة والمشاركة في مدارس انجليزية مختارة " وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين قوة المديرين وفرص مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار، وقد توصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج التي من أهمها ما يلي:

أن الكفاءة أحد معايير المشاركة وأنها أحد العوامل التي تؤدي إلى مطلب المشاركة، وبالتالي تقود إلى القوة في النظام الاجتماعي، وأن المديرين يحتلون مراكز القوة التي تؤثر في اتخاذ قرارات الثواب والعقاب وفي الوقت ذاته يؤيد هؤلاء المديرين مشاركة المعلمين في المجالات التي لا يرغب المعلمون أنفسهم المشاركة فيها.

9. دراسة ألان موهران وآخرون Alan Mohran (1969): بعنوان " المشاركة في صنع القرار: رؤية متعددة الأبعاد " استهدفت التعرف إلى أهمية التفاعل على المشاركة في اتخاذ القرار، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين المشاركة في القرارات الإدارية والمشاركة في القرارات الفنية بالنسبة لعلاقتها بالرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي لدى المعلم له علاقة فقط بنوع القرارات الفنية وليس بمستوى المشاركة وأن العلاقة بين الرضا الوظيفي والمشاركة في القرارات الفنية لدى المعلمين أقوى، إلا أن المعلمين قد كشفوا عن حرمانهم من اتخاذ القرارات الخاصة بنقد جوانب العمل الإداري.

## الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

### أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة العاجز ونشوان (2004) بعنوان " عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة "

أهداف الدراسة: التعرف إلى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، وأثر كل ( الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، نوع المرحلة) على رضاهم الوظيفي، وعلاقة الرضا الوظيفي بتطوير فاعلية أداء المعلمين.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: اختار الباحثان عينة عشوائية بلغت (302) معلماً ومعلمة ممن يعملون في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة في المرحلتين الابتدائية والإعدادية .

أداة الدراسة: استخدم الباحثان استبانة مكونة من خمس مجالات تؤثر في الرضا الوظيفي هي: (نمط القيادة المدرسية، الحوافز، التأهيل والتدريب، المناخ التنظيمي المدرسي، أساليب الإشراف التربوي ) وهي مكونة من (44) فقرة.

### نتائج الدراسة:

(أ) أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت سلامة النظام والانضباط المدرسي، مراعاة احتياجات المعلمين في الجدول المدرسي، توفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين، استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي.

(ب) وجود فروق دالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي في تطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي طبقاً للجنس لصالح الذكور، وطبقاً للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، وطبقاً للمؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العليا.

(ت) لا توجد فروق دالة إحصائية بالنسبة لسنوات الخدمة.

(ث) قلة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية.

2. دراسة عيد (2000) بعنوان: " علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية بلانشرد وهيرسي بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمديرية عمان الكبرى."

أهداف الدراسة: التعرف إلى العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في المرحلة الثانوية، وبيان أثر كل من ( الجنس، واختصاص المعلم، ونمط المدير القيادي، والتفاعل بينهما ) على هذا الرضا.



**منهج الدراسة:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

**عينة الدراسة:** اختارت الباحثة عينة عشوائية بلغت (69) مديراً ومديرة و(275) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في محافظة منطقة عمان الأولى.

**أداة الدراسة:** استخدمت الباحثة أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي طورها بلانشرد وهيرسي واستبانة الرضا الوظيفي التي طورها ناجي (1993).

#### **نتائج الدراسة:**

أ- بينت نتائج الدراسة أن النمط التسويقي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية يليه النمط التشاركي ثم النمط التسلسلي ثم النمط التفويضي والذي حصل على عدد قليل بالمقارنة بالأنماط القيادية السابقة.

ب- كانت درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين حسب النسب المئوية بالنسبة للجنس هي (0.585) للذكور، (0.628) للإناث.

ت- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى للنمط القيادي لدى المديرين، فيما تبين عدم وجود أثر للتفاعل بين جنس المعلم والنمط القيادي لمدير المدرسة.

ث- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لعامل الاختصاص، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى للنمط القيادي لدى المديرين، ولم يتبين وجود أثر للتفاعل بين الاختصاص والنمط القيادي لدى المديرين.

3. دراسة العفيفي (1999) بعنوان: " الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بلواء غزة وعلاقتها برضا المعلمين عن العمل "

**أهداف الدراسة:** التعرف إلى النمط القيادي الشائع لدى مديري المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث بلواء غزة من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيري الجنس ومدة الخدمة التعليمية على مستوى رضا المعلمين عن العمل، وتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى رضا المعلمين عن العمل في تلك المدارس.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من بين معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية بلغت (350) معلماً ومعلمة.

**أداة الدراسة:** عبارة عن استبانتين أولاهما لقياس الأنماط القيادية واشتملت على (36) فقرة والأخرى لقياس الرضا عن العمل اشتملت على (30) فقرة موزعة على (6) أبعاد هي: (طبيعة العمل، التفاعل الاجتماعي، الأجور والمكافآت، تقدير الآخرين، تحقيق الذات، الانتماء).

## نتائج الدراسة:

- أ- النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث بلواء غزة هو النمط الديمقراطي يليه الأتوقراطي ثم الترسلّي.
- ب- لا توجد فروق دالة إحصائياً في تصور المعلمين لأنماط القيادة تعزى لمتغير الجنس أو مدة الخدمة التعليمية.
- ت- يميل رضا المعلمين عن العمل في المدارس الابتدائية نحو الاتجاه الإيجابي.
- ث- لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى رضا المعلمين تعزى لمتغير الجنس، بينما هناك فروق دالة إحصائياً في مستوى رضا المعلمين تعزى لمتغير الخدمة التعليمية لصالح الخدمة التعليمية الأطول.
- ج- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الابتدائية ومستوى الرضا عن العمل، وارتباط سالب بين كل من النمطين الأتوقراطي والترسلّي ومستوى الرضا عن العمل.

4. دراسة إبراهيم (1998) بعنوان: " الرضا عن العمل بين المعلمين وعلاقته بالسلوك

### المؤسسي وبعض المتغيرات الديموجرافية "

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى فحص آثار الرضا عن العمل بين المعلمين على أداء المدرسة وخاصة الجانب غير المادي والمتمثل في انتشار سلوك الإيثار، التطوعية، الحماسة، واتباع التعليمات والتي يشار إليها بالسلوك المؤسسي، وعلاقة المتغيرات الديموجرافية بكل من الرضا عن العمل والسلوك المؤسسي للمعلم، كذلك علاقة الحراك المهني، المكانة، الرضا عن العدالة بكل من الرضا عن العمل والسلوك المؤسسي للمعلم.

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (176) معلماً ومعلمة من مدينة بور سعيد وبعض مدن القناة بحيث تغطي كل المتغيرات الديموجرافية (الجنس، السن، مدة الخبرة، المؤهل) بشرط ألا تقل مدة خبرتهم في العمل عن عامين.

**أداة الدراسة:** استخدم الباحث استبانة تحتوي على مقياس الرضا عن العمل، ومقياس السلوك المؤسسي واستبيان المتغيرات الديموجرافية.

### نتائج الدراسة:

أ) كلما زادت الفئة العمرية يزيد متوسط درجة الرضا حتى الفئة العمرية (40-49) سنة ثم تنخفض درجة الرضا في الفئة (50-59) سنة، أما بالنسبة للرضا المعرفي فقد لوحظ أنها

تزيد بزيادة السن بشكل عام حيث كانت الفئة العمرية الأخيرة أكثرها من حيث الرضا المعرفي.

ب) يزيد متوسط درجة الإناث على درجة الذكور في كل من الرضا الكلي والرضا المعرفي بصورة دالة إحصائياً.

ت) ترتبط درجة التطوعية بالرضا الوجداني فقط دون الرضا المعرفي أو الدرجة الكلية.

ث) لا يرتبط اتباع التعليمات بالرضا الوظيفي.

ج) لا ترتبط عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات بدرجات السلوك المؤسسي.

5. دراسة حجو (1997) بعنوان: " مستوى الرضا عن المهنة لدى معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الأساسية العليا الحكومية في محافظات غزة "

أهداف الدراسة: التعرف إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، التأهيل التربوي، التخصص الأكاديمي، سنوات الخبرة) ودرجة الرضا عن المهنة لدى معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من بين معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الأساسية العليا بلغت (270) معلماً ومعلمة.

أداة الدراسة: عبارة عن استبانة تم تقسيمها إلى (6) مجالات هي: مجال طبيعة المهنة ومتطلباتها، المجال الاجتماعي، مجال العائد المادي، مجال الإدارة المدرسية، مجال الإشراف الفني، مجال المناهج الدراسية.

نتائج الدراسة:

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس والتخصص الأكاديمي في مجال طبيعة المهنة والإشراف التربوي لصالح ذوي التخصصات الإنسانية.

ب- العائد المادي يعد مصدراً رئيسياً لعدم رضا المعلمين والمعلمات.

ت- الإدارة المدرسية والمجال الاجتماعي من أهم مصادر الرضا لأفراد عينة الدراسة.

6. دراسة أبو عابد، (1997) بعنوان: " محددات الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية في المملكة الأردنية الهاشمية "

أهداف الدراسة: تحديد أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، وإلقاء الضوء على بعض الثغرات في السلوك القيادي لدى مديري المدارس ومديراتها.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة: اختيرت عينة طبقية عشوائية تكونت من (523) معلماً ومعلمة منهم (219) معلماً.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث استبيان للتعرف على السلوك القيادي للمديرين تم تطويره من قبل هالبن (Halpin) يشتمل على (22) فقرة، واستبيان لقياس الرضا الوظيفي لدى المعلمين تم تطويره من قبل لستر (Lester) يشتمل على (12) فقرة.

#### نتائج الدراسة:

أ) وجود ارتباطات إيجابية بين متغيرات السلوك القيادي لمدير المدرسة ومتغيرات الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

ب) أظهر المعلمون رضاً وظيفياً عن عملهم أكبر مما هو لدى المعلمات.

ت) أبدى المعلمون والمعلمات الذين يحملون شهادة البكالوريوس رضاً وظيفياً عن عملهم أكبر منه لدى حملة الشهادات الأخرى.

ث) أظهر المعلمون والمعلمات الذين لهم خبرة لا تقل عن (10 سنوات) رضاً عن عملهم أكبر منه لدى ذوي الخبرة المتوسطة والقصيرة.

7. دراسة كمال (1996) بعنوان: " الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم العام بدولة قطر وعلاقته ببعض المتغيرات "

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على جوانب الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات المراحل التعليمية الثلاث بدولة قطر وعلاقة ذلك بكل من الجنس والجنسية والمرحلة التعليمية والخبرة التدريسية ومادة التخصص والمؤهل الدراسي لهؤلاء المعلمين والمعلمات، والعلاقة بين عطاء المعلم وبعض المتغيرات المادية والنفسية والتربوية والتقويمية وتأثيرها سلباً أو إيجاباً على العائد التربوي وأهدافه.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية بين معلمي ومعلمات المراحل التعليمية الثلاث العاملين في مدارس التعليم العام بدولة قطر خلال العام الدراسي 1996/95 وقد بلغ عدد أفراد العينة (667) معلماً ومعلمة (385) معلماً و(282) معلمة.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة استبانة معدة سابقاً لقياس الرضا عن العمل لدى المعلمين.

#### نتائج الدراسة:

أ) وجود رضا عام مهني إيجابي لأفراد العينة وكذلك الحال بالنسبة لمكونات الرضا العام، واقتراب درجة الرضا عن الأجور من الدرجة المحايدة مما يشير إلى عدم قدرة عينة الدراسة من تحديد آرائها بالنسبة إلى الأجور.

ب) عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى اختلاف المرحلة التعليمية سواء في الرضا العام أو أبعاده.

ت) يوجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في الرضا العام عن العمل وتقدير الذات والأجور والمكافآت والانتماء وطبيعة العمل، في حين لا توجد فروق في كل من التفاعل الإداري والتفاعل الاجتماعي.

ث) عدم وجود تفاعل دال إحصائياً بين كل من المرحلة والجنس على الرضا العام وتقدير الذات والانتماء وطبيعة العمل والتفاعل الإداري، بينما وجدت فروق دالة إحصائية بين مستويات الخبرة الثلاث في التفاعل الاجتماعي والأجور والمكافآت.

ج) وجود فروق دالة إحصائية بين التخصصات المختلفة في الرضا العام وتقدير الذات بينما لا توجد فروق بينهم في كل من الانتماء وطبيعة العمل والتفاعل الإداري والتفاعل الاجتماعي والأجور والمكافآت.

ح) عدم وجود فروق دالة إحصائية ترجع إلى اختلاف المؤهل العلمي (تربوي، غير تربوي) في الرضا العام وأبعاده.

خ) وجود فروق دالة إحصائية ترجع إلى الجنسية (قطري، غير قطري) في كل من الرضا العام وأبعاده.

8. دراسة حسن (1996) بعنوان: " المساندة الاجتماعية وضغط العمل وعلاقة كل منهما برضا المعلم عن العمل "

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير كل من المساندة الاجتماعية وضغط العمل وعدد سنوات الخبرة بالتدريس وجنس المعلم وجنس مدير المدرسة على رضا معلمي المرحلة الابتدائية ومعلماتها عن العمل، وكذلك التعرف على تأثير جنس المعلم على كل من المساندة الاجتماعية وضغط العمل.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (187) معلماً ومعلمة (97) معلماً و(90) معلمة، تم اختيارهم من معلمي المرحلة الابتدائية بالشرقية ومعلماتها.

أداة الدراسة: استخدم الباحث استبانة معدة سابقاً لقياس كل من المساندة الاجتماعية وضغط العمل ورضا المعلم عن العمل وقام الباحث بتعريبها.

## نتائج الدراسة:

- أ) يوجد فروق دالة إحصائياً بين المعلمين والمعلمات في كل من المساندة المالية والصحية والمساندة من الأصدقاء وزملاء العمل، لصالح المعلمين.
- ب) توجد فروق دالة إحصائياً بين المعلمين و المعلمات في كل من الرضا عن الإشراف والرضا الداخلي عن العمل لصالح المعلمات في حين لا توجد فروق في بقية الأبعاد.
- ت) يوجد تأثير دال إحصائياً للجنس على الرضا الكلي عن العمل لصالح المعلمين.
- ث) لا يوجد تأثير لجنس مدير المدرسة الابتدائية على رضا معلمي ومعلمات المرحلة عن العمل
- ج) يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لعدد سنوات الخبرة بالتدريس على الرضا الكلي عن العمل لدى كل من المعلمين والمعلمات بالمرحلة الابتدائية.

9. دراسة محمد (1996) بعنوان: " الرضا عن المهنة لدى معلمي التعليم الثانوي العام و الصناعي وعلاقته بفعالية الذات والنهك النفسي "

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في الرضا عن العمل بين معلمي التعليم الثانوي العام والصناعي، وإمكانية الاستدلال على رضا المعلم عن مهنته من خلال درجته في مقياس فعالية الذات أو من خلال درجته في مقياس النهك النفسي.

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (200) معلماً (100) معلم ممن يعملون بالتعليم الثانوي العام و(100) معلم ممن يعملون بالتعليم الثانوي الصناعي تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الثانوية بمحافظة القاهرة

**أداة الدراسة:** استخدم الباحث استبانة تحتوي على مقياس الرضا عن المهنة ومقياس الفعالية العامة للذات ومقياس النهك النفسي، قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (46) معلماً بالمرحلة الثانوية.

## نتائج الدراسة:

أ) توجد فروق دالة إحصائياً بين معلمي التعليم الثانوي العام ومعلمي التعليم الثانوي الصناعي في أبعاد الرضا عن المهنة والدرجة الكلية لصالح معلمي التعليم الثانوي العام عند مستوى دلالة (0.01)، أما المكانة الاجتماعية فقد كانت الفروق دالة عند مستوى (0.05) لصالح معلمي التعليم الثانوي العام أيضاً.

ب) توجد فروق دالة إحصائياً بين معلمي التعليم الثانوي العام ومعلمي التعليم الثانوي الصناعي في فعالية الذات عند مستوى دلالة (0.01) لصالح معلمي التعليم الثانوي العام.

ت) توجد فروق دالة إحصائياً بين معلمي التعليم الثانوي العام ومعلمي التعليم الثانوي الصناعي في النهك النفسي عند مستوى دلالة (0.01) لصالح معلمي التعليم الثانوي الصناعي.

ث) توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الرضا عن المهنة وفعالية الذات لدى معلمي التعليم الثانوي العام عند مستوى دلالة (0.01) بينما لم تصل العلاقة بين الرضا عن المهنة وفعالية الذات إلى مستوى الدلالة لدى معلمي التعليم الثانوي الصناعي.

ج) توجد علاقة ارتباطيه سالبة بين الرضا عن المهنة والنهك النفسي لدى معلمي التعليم الثانوي العام ودالة عند مستوى (0.01) وكذلك لدى معلمي التعليم الثانوي الصناعي ولكن العلاقة دالة عند مستوى 0.05.

10. دراسة اليماني وبوقحوص (1996) بعنوان " دراسة تحليلية للرضا المهني لدى معلمي ومعلمات التعليم العام في مهنة التدريس بدولة البحرين " أهداف الدراسة: تحديد العوامل التي قد تؤدي إلى شعور المعلمين والمعلمات بالإحباط في دولة البحرين، والعلاقة بين هذه العوامل وبعض المتغيرات مثل الجنس، عدد سنوات الخبرة، والمنطقة السكنية، والمؤهل العلمي.

**منهج الدراسة:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي.

**عينة الدراسة:** اختار الباحثان عينة عشوائية بلغت (226) معلماً ومعلمة.

**أداة الدراسة:** استخدم الباحثان استبانة مكونة من (56) فقرة من الاحباطات التي قد يتعرض لها المعلمين وهي مقسمة على الفئات التالية (احباطات مادية وإدارية ونفسية واجتماعية، واحباطات متعلقة بالتدريس والتلاميذ).

**نتائج الدراسة:**

أ- كشفت الدراسة عن العديد من الاحباطات وتم تحديدها.

ب- يوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات احباطات عينة الدراسة وسنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة الأطول أي كلما زادت سنوات الخبرة زاد شعور المعلم بالإحباط.

ت- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات احباطات عينة الدراسة نحو مهنة التعليم تعزى إلى الجنس والمنطقة السكنية والمؤهل العلمي.

ث- من العوامل التي تؤدي إلى زيادة إحباط المعلمين عدم الاشتراك في وضع واتخاذ القرارات المتصلة بعملهم وقلة تقدير الوزارة لجهودهم.

11. دراسة المغيدي (1996) بعنوان: " أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الأحساء لتعليمية (من منظور النظرية الموقفية لهرسي وبلانشرد ونظرية الدوافع لهرزبورغ)"

أهداف الدراسة: التعرف إلى الأساليب القيادية لمديري المدارس من منظور نموذج القيادة الموقفية ومدى اختلافها باختلاف مستويات المدارس وسنوات الخبرة والتخصص ومستوى التدريب، وكذلك التعرف إلى مدى الاختلاف بين المعلمين في الرضا عن العمل وبيئة العمل باختلاف مستويات المدارس وسنوات الخبرة والتخصص ومستوى التدريب وذلك من منظور نظرية العاملين لهرزبورغ.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: اختار الباحث عينة عشوائية بلغت (79) مديراً و(656) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المدارس بمحافظة الأحساء التعليمية.

أداة الدراسة: استخدم الباحث استبانة مكونة من قسمين القسم الأول يتناول متغيرات الرضا عن بيئة العمل ومجموعها (17) فقرة، والقسم الثاني يتناول متغيرات الرضا عن محتوى العمل ويشمل (17) فقرة.

#### نتائج الدراسة:

- أ- يمارس المديرون في المرحلة الابتدائية الأسلوب المشارك، وفي المرحلة المتوسطة أسلوب التسويق، وفي المرحلة الثانوية أسلوب الأمر.
- ب- المعلمون في المرحلة الابتدائية أكثر رضا عن بيئة العمل ومحتوى العمل من المعلمين في المرحلة المتوسطة والثانوية.
- ت- المعلمون ذوو الخبرة الطويلة أكثر رضا عن بيئة العمل ومحتوى العمل من المعلمين الأقل خبرة.
- ث- وجود تأثير للعوامل المكونة لبيئة العمل (الإدارة والإشراف، العلاقات مع الزملاء، النمو المهني، محيط العمل، والراتب) في رضا المعلمين.
- ج- عدم وجود فروق دالة إحصائية في رضا المعلمين عن عوامل محتوى العمل وبيئة العمل باختلاف (مستوى المدرسة، سنوات الخبرة، التخصص)

12. دراسة عبد الهادي (1996) بعنوان: " علاقة بعض المتغيرات الشخصية والرضا عن حوافز العمل بالالتزام المهني والتنظيمي لدى المعلمين ومساهماتها في التنبؤ به "

أهداف الدراسة: التعرف إلى مستويات الالتزام المهني والتنظيمي لدى المعلمين ورضاهم عن حوافز العمل، وكذلك مدى إسهام بعض المتغيرات الشخصية للمعلمين (الجنس، العمر، الخبرة،



نوع المدرسة، مستوى المدرسة، المستوى التعليمي للمعلم ) ورضاهم عن حوافز العمل في التنبؤ بالالتزام المهني والالتزام التنظيمي.

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي.

**عينة الدراسة:** اختار الباحث عينة عشوائية بلغت (700) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المدارس والمعاهد الأزهرية بمحافظة القاهرة.

**أداة الدراسة:** استخدم الباحث استبانة مكونة من ثلاثة أقسام: الأول لقياس الالتزام المهني مكون من (15) فقرة، والثاني لقياس الالتزام التنظيمي مكون من (15) فقرة، والثالث لقياس الرضا عن حوافز العمل مكون من (30) فقرة، وقد تمت المعالجة الإحصائية لعدد (515) استبانة.

**نتائج الدراسة:**

- أ- الالتزام المهني لدى المعلمين والمعلمات أكبر من التزامهم التنظيمي.
- ب- يتأثر الالتزام المهني والتنظيمي والرضا عن حوافز العمل بالمتغيرات الشخصية.
- ت- المعلمون أكثر رضا عن حوافز العمل المادية و الفردية و الجماعية الإيجابية وأقل رضا عن الحوافز المعنوية الفردية و الجماعية السلبية.
- ث- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الالتزام المهني للمعلمين والمعلمات والمتغيرات المستقلة الجنس، العمر، الخبرة، نوع المدرسة) في حين انه توجد علاقة ارتباطية سالبة بين الالتزام المهني للمعلمين والمعلمات والمتغيرات المستقلة (مستوى المدرسة، المستوى التعليمي للمعلم)
- ج- توجد علاقة إيجابية بين الالتزام المهني لدى المعلمين والمعلمات و التزامهم التنظيمي ورضاهم عن حوافز العمل بأنواعه الأربعة.
- ح- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا عن حوافز العمل و متغيرات الجنس والسن والخبرة، وعلاقة ارتباطية سالبة مع المستوى التعليمي، ولا توجد علاقة مع نوع ومستوى المدرسة التي يعمل فيها المعلمون والمعلمات.
- خ- أعلى المؤشرات تنبئ بالالتزام المهني والتنظيمي لدى المعلمين والمعلمات تشمل الرضا عن حوافز العمل، و المستوى التعليمي للمعلم، ونوع المدرسة، و الجنس، ومستوى المدرسة.

13. دراسة عليمات (1994) بعنوان: " الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي المهني في الأردن "

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم المهني في الأردن وعلاقته بالجنس والحالة الاجتماعية والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.  
**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من جميع معلمي التعليم الثانوي المهني والبالغ عددهم (3284) معلماً ومعلمه وقد استجاب (2233) معلماً ومعلمة من المجموع الكلي وبنسبة (66%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

أداة الدراسة: استخدم الباحث استبانة من جزأين الأول يمثل المعلومات الشخصية والثاني يمثل مقياس الرضا عن العمل.

#### نتائج الدراسة:

أ) لا فروق دالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم المهني تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية.

ب) توجد فروق دالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم المهني تعزى لمتغيرات العمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

ت) أظهرت النتائج أيضاً أن مجال الراتب والحوافز هي الأقل رضا عن العمل عند معلمي التعليم المهني.

14. دراسة بسامة والمجبر (1993) بعنوان: " الرضا الوظيفي والوضع الاجتماعي والاقتصادي لمعلمي المرحلة الابتدائية في الكويت "

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والوضع الاجتماعي والاقتصادي لمعلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت حسب المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التالية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، الحالة الاجتماعية، نوع السكن، حجرات المسكن، جملة المرتب الشهري، جملة المصروف الشهري.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تم اختيار (70) مدرسة (35) بنين و(35) بنات بطريقة عشوائية من جميع المناطق التعليمية بواقع (14) مدرسة لكل منطقة تعليمية، (7) مدارس للبنات و(7) مدارس للبنين، ثم تم اختيار (5) معلمين من كل مدرسة ليصبح المجموع (350) معلماً ومعلمة كويتيين لتمثل العينة (7.25%) من المجتمع الأصلي.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثتان استبانة صممت في جامعة عين شمس - كلية التربية وأجرتا عليها بعض التعديلات لتلائم الأوضاع في دولة الكويت.

#### نتائج الدراسة:

أ) الذكور أقل رضا عن مستواهم الاقتصادي والاجتماعي من الإناث.

ب) يعتبر الذكور أن مستواهم الاقتصادي غير متساوٍ مع زملائهم في المهن الأخرى أكثر من الإناث.

- ت) الذكور أكثر رغبة في ترك مهنة التدريس، نتيجة لوضعهم الاقتصادي من الإناث.
- ث) الإناث أقل شعوراً من الذكور بأن تقدير المجتمع لهن منخفض.
- ج) أكثر من ثلثي العينة ترى أن المجتمع يضع تقديراً متوسطاً لها.
- ح) كلما طالت مدة الخبرة زاد توقع المعلم في شغل مكانة اجتماعية أفضل.
- خ) كلما زادت الخبرة قل الإحساس بالمساواة اقتصادياً مع المهن الأخرى وقد يكون عامل السن هنا وليس عامل الخبرة هو الذي يؤثر.
- د) الأكثرية لا ترغب بترك الخدمة بسبب الوضع الاقتصادي المتدني وخصوصاً ذوي الخبرة الطويلة منهم.
- ذ) كلما زاد عدد حجرات المسكن شعر المعلم بأنه اقتصادياً متساوٍ مع أصحاب المهن الأخرى.
- ر) كلما قلت عدد حجرات المسكن شعر المعلم بأنه ينتمي إلى الوضع الاجتماعي المتوسط.
- ز) هناك تفاوت في الرضا عن المستوى الاقتصادي حسب المرتب.

15. دراسة آل ناجي و المحبوب (1993) بعنوان: " متغيرات الرضا الوظيفي في علاقتها ببعض العوامل الشخصية لدى عينة من معلمي ومعلمات التعليم العام بمنطقة الأحساء بالمملكة العربية السعودية "

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الكلي والرضا الجزئي للمعلمين والمعلمات وإدراك أثر العوامل الشخصية في درجة رضاهم عن عملهم ومعرفة آرائهم في احتمال ترك عملهم والعوامل التي تساعد على الارتقاء بمستوى رضاهم الوظيفي.

منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (475) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المرحلة الثانوية من التعليم العام بمنطقة الأحساء بالمملكة العربية السعودية.

أداة الدراسة: استخدم الباحثان استبانة مبنية على نظرية العاملين لهرزبرج.

نتائج الدراسة:

أ) توجد فروق دالة إحصائياً بين الرضا الكلي والرضا الجزئي المتمثل في كل من الرضا عن محتوى العمل وعوامله، والرضا عن بيئة العمل.

ب) توجد فروق دالة إحصائياً للجنس والجنسية وسنوات الخبرة والعمر على الرضا عن بيئة العمل.

ت) يوجد تفاوت بين الجنسين حول احتمال ترك عملهم الحالي وكذا اختلاف آرائهم حول العوامل التي ترفع مستوى الرضا الوظيفي.

16. دراسة عودة (1992) بعنوان: " علاقة السلوك القيادي لمدير المدرسة بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية "

**أهداف الدراسة:** التعرف إلى العلاقة بين السلوك القيادي لمدير المدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين في المرحلة الثانوية، وبيان أثر كل من ( الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي) على هذا الرضا.  
**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي.  
**عينة الدراسة:** اختار الباحث عينة عشوائية بلغت (400) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي إربد والمفرق.  
**أداة الدراسة:** استخدم الباحث أداتين الأولى استبانة هالين لوصف السلوك القيادي ببعديه: المبادأة في وضع إطار العمل والاعتبارية، والثانية استبانة مينيسوتا لقياس الرضا الوظيفي.  
**نتائج الدراسة:**

- أ- مستوى رضا المعلمين الأردنيين عن وظيفتهم متوسط بشكل عام.
- ب- كان للفقرات التالية إسهام عال في درجة رضا المعلمين (الإنجاز، تقدير واحترام المجتمع، والعمل بما لا يتعارض مع الضمير، الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، أسلوب تعامل المسؤولين وفرص التنوع والتجديد).
- ت- يوجد علاقة دالة إحصائياً لصالح متغيرات الاعتبارية والمبادأة في وضع إطار العمل والخبرة والجنس والمؤهل العلمي التربوي من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى.
- ث- دلت النتائج أن كلاً من الاعتبارية والمبادأة في وضع إطار العمل والخبرة التربوية والجنس كان لها إسهام دال إحصائياً في شرح التباين في الرضا الوظيفي.

17. دراسة معوض (1989) بعنوان: " رضا معلم المرحلة الثانوية عن تخصصه المهني وعلاقته بأساليبه في التدريس "

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين رضا معلم المرحلة الثانوية عن تخصصه المهني وبين تبنيه لأسلوب معين في التدريس.  
**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.  
**عينة الدراسة:** اشتملت العينة على (279) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة القليوبية في التخصصات التي تشمل الشعب الأدبية والعلمية.  
**أدوات الدراسة:** استخدمت الباحثة استبانة لقياس الرضا عن التخصص المهني، وأخرى للتعرف على أسلوب التدريس.

## نتائج الدراسة:

أ) وجود علاقة ارتباطية دالة بين المجموع الكلي وأبعاد استبيان الرضا عن التخصص المهني والمجموع الكلي وأبعاد استبيان أساليب التدريس.

ب) وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات كل من بعد الميل نحو مهنة التدريس والجانب الاجتماعي والاقتصادي للمهنة والإشراف والتوجيه المهني، وفقاً لكل من أسلوب التدريس والتخصص، وكذلك وفقاً للتفاعل بين أسلوب التدريس والتخصص.

ت) عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات كل من بعد الظروف الطبيعية والاتجاه نحو التخصص والعلاقات الاجتماعية في العمل والرقى المهني والعلمي، وفقاً لكل من أسلوب التدريس والتخصص وتفاعل أسلوب التدريس مع التخصص.

18. دراسة حسان والصيد (1986) بعنوان: " البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة بالسعودية " أهداف الدراسة: التعرف إلى مدى إدراك المعلمين لنمط القيادة الكائن، والعلاقة بين رضا المعلم عن العمل وأنماط القيادة (الديمقراطية، والأوتوقراطية، والترسلية )، وكذلك علاقة كل من (الراتب الشهري وعمر المعلم وخبرة المعلم في التدريس ) برضا المعلم عن وظيفته.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: اختار الباحثان عينة عشوائية بلغت (234) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المدارس في مدينة مكة المكرمة.

أداة الدراسة: استخدم الباحثان استبانتيين الأولى لقياس إدراك المعلمين لنمط القيادة الكائن مكونة من (36) فقرة، والثانية لقياس رضا المعلمين عن مهنتهم مكونة من (25) فقرة.

## نتائج الدراسة:

أ- النمط الكائن والأكثر شيوعاً هو النمط الديمقراطي يليه الأوتوقراطي ثم الترسلي.

ب- القيادة الديمقراطية لها تأثير موجب (مرغوب) على الرضا، أي كلما كان المناخ ديمقراطياً في المدرسة كان ذلك دافعاً لرضا المعلمين عن العمل.

ت- لا يوجد علاقة دالة إحصائية بين متغيرات الراتب الشهري، وعمر المعلم، وعدد سنوات الخبرة، ورضا المعلمين عن العمل.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1.دراسة ديفز وويلسون (Davis & Wilson , 2000): بعنوان "أثر تفويض السلطة من قبل مدير المدرسة على دافعية المعلمين ورضاهم الوظيفي"، وتكونت عينة الدراسة من (57) مديراً ومديرة و (660) معلماً ومعلمةً وكانت أدوات الدراسة عبارة عن: أداة لقياس سلوك المدير في التفويض (PEB)، وأداة تايمون Tymon في قياس الرضا الوظيفي والضغط والدافعية، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة هامة بين تفويض السلطة والدافعية فكلما زاد تفويض السلطة زادت دافعية المعلمين للعمل، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة بين دافعية المعلمين والرضا الوظيفي وضغوط العمل، كما أظهرت النتائج أن الإدارة الديمقراطية المتمثلة في المشاركة في صنع القرار ترتبط إيجابياً مع الدافعية نحو العمل.

2.دراسة برونيتي (Brunetti ,2001) بعنوان "اختبار مدى الرضا عن العمل عند معلمي المدارس العليا والدوافع التي يقدمها لهم مدير المدرسة للبقاء في العمل".  
واستخدم الباحث أداة مسح بالإضافة إلى المقابلات التي أجراها مع أفراد عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن معلمي المدارس العليا ذوي الخبرات الطويلة سجلوا مستوىً عالياً من الرضا الوظيفي بالرغم من ظروف العمل الصعبة وكانت أبرز العوامل الدافعة لديهم كما يلي:

- ♦ العمل مع الطلاب
- ♦ حبهم ولعهم للمواضيع التي يدرسونها
- ♦ الاستقلالية في العمل
- ♦ الإثارة التي توفرها لهم الصفوف الدراسية

3.دراسة إيجان ( Egan,2001) بعنوان "العوامل التي تدفع المعلمين للعمل في المدارس العامة في شيكاغو"، وقد استخدمت في الدراسة نظرية هيرزبيرج في الدافعية وتم بناء أداة لبيان أي من العوامل الدافعة لدى هيرزبيرج تساهم في الرضا الوظيفي أو عدم الرضا لدى معلمي مدارس شيكاغو، وقد شملت عينة الدراسة (238) معلماً تم اختيارهم من (14) مدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة ستة عوامل للدافعية لدى المعلمين هي: الانجاز، الاعتراف، التقدير، العمل نفسه، المسؤولية التقدم، احتمالية النمو والتطور، أما عوامل عدم الرضا فكانت: الراتب، العلاقات بين الأفراد، الاحترام والعلاقات مع الرؤساء، السياسة الإدارية، ظروف العمل، الحياة الشخصية، الأمن الوظيفي.

وأظهرت النتائج أيضاً أن حجم المدرسة هو العامل الديمغرافي الأهم في تحديد دافعية المعلم، وأن الجنس والمؤهل العلمي كانت عوامل ذات دلالة في تحديد دافعية المعلمين. أما سنوات الخبرة فكانت أقل العوامل دلالة في دافعية المعلمين.

4.دراسة ايبس (Epps,2002): وقد هدفت إلى تحديد "الاستراتيجيات التي يتبعها مدير المدرسة من أجل تحسين تحصيل الطلاب وتحسين إنتاجية المعلمين وتحقيق رضاهم الوظيفي" واتخذت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وقد تم جمع المعلومات من خلال المقابلات مع المديرين والمعلمين وأولياء الأمور ومن خلال الاستبانات والملاحظة والتقارير المدرسية، وقد اعتمدت الدراسة النظرية الموقفية والتي من خلالها يستطيع الباحث أن يبين أثر النمط القيادي لمدير المدرسة على البعد الاجتماعي، وقد استخدم الباحث أداة تطوير التخطيط المدرسي من أجل تحسين التحصيل الأكاديمي (SIPAAA ) واختبار أيوا للمهارات الأساسية (ITBS) وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبعها مدير المدرسة لتحسين إنتاجية المعلمين ورضاهم الوظيفي وبالتالي الذي يؤدي بالضرورة إلى تحسين تحصيل التلاميذ وهي كما يلي:

- ♦ بناء الثقة مع المعلمين
- ♦ السماح للمعلمين في اختيار المواد التعليمية اللازمة والتي يرغبون باستعمالها
- ♦ استخدام نمط الاتصال المفتوح مع المعلمين وأولياء الأمور والطلاب
- ♦ تشجيع التعاون بين أعضاء مجموعة العمل
- ♦ احترام آراء المعلمين
- ♦ تحسين المناخ المدرسي
- ♦ تشجيع التغيير المنظم

5.دراسة وثيرل (Wetherell , 2002): وهدفت إلى الكشف عن "العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في منطقة موريس Morris في ولاية نيوجيرسي New jersey" حيث شملت الدراسة (23) مدير مدرسة و (396) معلم، واستخدم في الدراسة نموذج هيرسي وبلانشرد لقياس أنماط القيادة ومقياس آخر للرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج أن نمط الإخبار Telling حقق أعلى مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين في مجال الإشراف والمكافآت الطارئة وظروف العمل والاتصال وفي الرضا الكلي، وأظهرت الدراسة أيضاً أن عوامل العمر والجنس لم تكن دالة إحصائياً على ارتباطها في الرضا الوظيفي.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة مشاركة المعلمين لمديري المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية وأثر بعض المتغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، على مدى المشاركة وأثرها على الروح المعنوية للمعلمين، كما تناولت مستوى الرضا عن المهنة لدى المعلمين والمعلمات وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة والعوامل التي تؤدي إلى زيادة الرضا عن المهنة.

وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسات أن المعلمين يشاركون مديري المدارس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجانب الفني أكثر من القرارات المتعلقة بالجانبين الإداري والاجتماعي، وأن مديري المدارس يميلون لمشاركة الوكيل والمعلمين الأوائل بالمدرسة في القرارات التي تتعلق بالجوانب الفنية.

استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال الإطلاع على المجالات التي تتطلب مشاركة المعلمين لمديري المدارس، والمجالات التي تبين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين، وتعرف الباحث على منهج الدراسة المستخدم فيها، وأداة الدراسة وحجم العينة وطريقة اختيارها.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في طبيعة العينة وهي من المعلمين والمعلمات، ومنهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك أداة الدراسة وهي الاستبانة. تختلف هذه الدراسة عن غيرها في مجتمعها حيث أنها ستطبق على معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، وهدفها وهو التعرف على مدى مشاركة المعلمين لمديري المدارس في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي.

## أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات التي اتخذت القرارات:

اختلفت الدراسات السابقة في تناول موضوع اتخاذ القرارات المدرسية فمنها ما تناول واقع عملية اتخاذ القرارات مثل دراسة (النابة، 1992) و(خليل، 2000)، ومنها ما تناول مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات مثل دراسة (شعت ونشوان، 2000) ومنها ما ربط هذه المشاركة بالروح المعنوية مثل دراسة (سلامة، 1992)، أو بالانتماء لمهنة التعليم مثل دراسة (الأشهب، 2001)، أو بنمط القيادة عند مديري المدارس مثل دراسة (طبعوني، 1997)، أو الولاء التنظيمي مثل دراسة (إبراهيم، 1996)، أو قوة الروح المعنوية وفلسفة الطبيعة الإنسانية لدى النظائر مثل دراسة (تشارلز وولف، 1971).

ثم تناولت هذه الدراسات أثر بعض المتغيرات مثل (الجنس، المؤهل العلمي، الخدمة التعليمية، والعمر، والمرحلة التعليمية، والمنطقة التعليمية) على مشاركة المعلمين سلباً أو إيجاباً.



وأثرها على الروح المعنوية للمعلمين، كما تناولت مستوى الرضا عن المهنة لدى المعلمين والمعلمات وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة والعوامل التي تؤدي إلى زيادة الرضا عن المهنة.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرارات:

تباينت نتائج الدراسات السابقة ففي حين أظهرت دراسة (شعت ونشوان، 2000) مستوى عالٍ من المشاركة في بعض الفقرات الخاصة بالجانب الإداري، أظهرت دراسة (الأشهب، 2001)، ودراسة (إبراهيم، 1999) أن درجة هذه المشاركة متوسطة.

وقد أظهرت دراسة (الأشهب، 2001) أن هناك فروقاً دالة إحصائية في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، في حين لم تجد دراسات أخرى فروقاً دالة إحصائية لهذا المتغير.

أما متغير المؤهل العلمي فقد أظهرت دراسة (شعت ونشوان، 2000) أن هناك فروقاً دالة إحصائية في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الجامعي في حين لم تجد دراسات أخرى فروقاً دالة إحصائية لهذا المتغير.

أما بالنسبة لمتغير الخدمة فقد أظهرت دراسة (الأشهب، 2001) أن هناك فروقاً دالة إحصائية في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الخدمة التعليمية لصالح الخدمة التعليمية الأطول (10 سنوات فما فوق) في حين لم تجد دراسات أخرى فروقاً دالة إحصائية لهذا المتغير.

وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسات أن المعلمين يشاركون مديري المدارس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجانب الفني أكثر من القرارات المتعلقة بالجانبين الإداري والاجتماعي، وأن مديري المدارس يميلون لمشاركة الوكيل والمعلمين الأوائل بالمدرسة في القرارات التي تتعلق بالجوانب الفنية، اختلفت الدراسات السابقة في تحديد تأثير كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، على درجة المشاركة في اتخاذ القرارات فبعض الدراسات بينت أن لها أثر والبعض الآخر لا يرى هذا الأثر ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى خصوصية كل دولة.

لاحظ الباحث شيوع النمط القيادي الديمقراطي لدى مديري المدارس، ذلك النمط الذي يعنى بإتاحة الفرصة للمعلمين بإبداء الرأي والمشورة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى رفع زيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم.

#### ثانياً: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

تناولت الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات أثر كل من المتغيرات الآتية: "الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة " على الرضا الوظيفي.

وقد تباينت الدراسات السابقة في المرحلة التعليمية التي تناولتها الدراسة ففي حين أن دراسة (حجو، 1997) تناولت المرحلة الأساسية العليا بمحافظات غزة تناولت دراسة (العفيفي، 1999)

ودراسة (بسامة والمجبر، 1993) ودراسة (حسن، 1996) المدرسة الابتدائية، وتناولت دراسة (عودة، 1992) ودراسة (عيد، 2000) ودراسة (آل ناجي والمحجوب، 1993) المدارس الثانوية.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فبعض الدراسات تناولت مجتمع الدراسة ككل مثل دراسة (حامد والصياد، 1986) ودراسة (المغيدي، 1996) ودراسة (كمال، 1996).

أما الدراسات التي تناولت عينة من المجتمع فقد تراوح عدد العينة بين (176) معلماً ومعلمة في دراسة (إبراهيم، 1998) و(667) معلماً ومعلمة في دراسة (كمال، 1996).

وقد اتفقت عينة الدراسات السابقة على اختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي يتيح للباحث دراسة الحالات دون التدخل فيها.

وقد اتفقت الدراسات أيضاً في أداة الدراسة وهي الاستبانة وتناولت في معظم الدراسات المجالات الأتية: مجال طبيعة المهنة، المجال الاجتماعي، مجال العائد المادي والأجور، مجال الانتماء لمهنة التعليم، مجال تحقيق الذات، مجال تقدير الآخرين.

#### **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي:**

أما بالنسبة لنتائج الدراسات السابقة فقد وجدت بعض هذه الدراسات فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس مثل دراسة (حجو، 1997) بينما لم تجد دراسة (العفيفي، 1999) ودراسة (عيد، 2000) ودراسة (عليجات، 1994) هذه الفروق.

وقد وجدت دراسة (العاجز ونشوان، 2004) ودراسة (أبو عابد، 1997) ودراسة (حسن، 1996) فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

وقد وجدت دراسة (العاجز ونشوان، 2004) فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا في حين وجدت دراسة (أبو عابد، 1997) أن هذه الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس.

أما بالنسبة لمتغير الخدمة التعليمية فقد وجدت بعض الدراسات فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخدمة التعليمية لصالح الخدمة التعليمية الأطول مثل دراسة (العفيفي، 1997) ودراسة (المغيدي، 1996) ودراسة (أبو عابد، 1997)، أما دراسة (حامد والصياد، 1986) ودراسة (العاجز ونشوان، 2004) فلم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخدمة التعليمية.

#### **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على المجالات التي تتطلب مشاركة المعلمين لمديري المدارس، والمجالات التي تبين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين، وتعرف

الباحث على منهج الدراسة المستخدم فيها، وأدوات الدراسة وحجم العينة وطريقة اختيارها، كما استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة لمقارنتها بنتائج هذه الدراسة.

#### **أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة والدراسات السابقة:**

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في قياسها لدرجة مشاركة المعلمين لمديري المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك في قياس مدى تأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة) على هذه المشاركة.

كما اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في طبيعة العينة وهي من المعلمين والمعلمات، ومنهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك أداة الدراسة وهي الاستبانة. واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تقيس العلاقة بين درجة مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات ودرجة رضاهم الوظيفي.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المرحلة التعليمية، ففي حين تناولت هذه الدراسة معلمي المرحلة الثانوية تناولت دراسات أخرى مثل دراسة (شعنت ونشوان، 2000) ودراسة (النابة، 1992)، ودراسة (خليل، 2000)، ودراسة (الأشهب، 2001) جميع المراحل التعليمية، إلا أن بعض الدراسات السابقة اتفقت مع الدراسة الحالية في اختيار المرحلة التعليمية الثانوية مثل دراسة (إبراهيم، 1996)، ودراسة (سلامة، 1992)، ودراسة (تشارلز وولفروبرت، 1971).

#### **مجالات التميز للدراسة الحالية:**

تختلف هذه الدراسة عن غيرها في مجتمعها حيث أنها ستطبق على معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة التي لم يتم تناولها من قبل، وكما تميزت بأهدافها وهي التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات، ودرجة مشاركة المعلمين في المجالات المختلفة، وقياس الرضا الوظيفي لديهم، ودرجة الرضا الوظيفي في المجالات المختلفة للرضا الوظيفي، وقياس العلاقة بين درجة المشاركة في اتخاذ القرارات ودرجة الرضا الوظيفي.

# الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة الدراسة
- ❖ أدوات الدراسة
- ❖ صدق وثبات أدوات الدراسة
- ❖ المعالجات الإحصائية

## مقدمة :

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث في تحليل الدراسة.

### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه " المنهج الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحلها ". (الأغا، 2000: 43)

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين الفاعلة لمديري المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية في محافظات غزة وعلاقته برضاهم الوظيفي ، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبانتيين (Questionnaire) التي تم إعدادها لهذا الغرض، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في محافظات غزة والذين يبلغ عددهم 3040 معلماً ومعلمة. ( إحصائية وزارة التربية والتعليم :2006 )

### عينة الدراسة:

- تم اختيار عينة استطلاعية عددها (32) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظات قطاع غزة بواقع (16) معلم، (16) معلمة وذلك لبيان صدق الاستبانتيين وثباتهما، وتم استبعادهم من عينة الدراسة .
- تم اختيار عينة طبقية عشوائية ضمت أفراداً متنوعين من مختلف المناطق التعليمية (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح)، وبعد حصر المدارس الثانوية في هذه المناطق التعليمية، قام الباحث باختيار (20%) من مدارس كل محافظة، ثم (20%) من مدارس البنين ومثلها من مدارس الإناث، وقد تباينت العينة في المؤهلات العلمية التي يحملونها وفي سنوات الخدمة التعليمية، ويبين ملحق رقم (7) المدارس التي شملتها الدراسة، وبلغ حجم عينة الدراسة (330) من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية، وقد تم توزيع الاستبانتيين عليهم، وتم استرداد (310) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (4) استبانات لعدم جدية الإجابة عليها وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (306) استبانة أي بنسبة (92.7%).

وجداول رقم (1) يبين خصائص وسمات عينة الدراسة كالتالي:

- بالنسبة لمتغير المنطقة التعليمية، يتبين أن 16.6% من عينة الدراسة من سكان منطقة شمال غزة، و 30.1% من عينة الدراسة من سكان منطقة غزة، و 18.3% من عينة الدراسة من سكان المنطقة الوسطى، و 20.6% من عينة الدراسة من سكان منطقة خان يونس، و 14.4% من عينة الدراسة من سكان منطقة رفح.
- بالنسبة لمتغير الجنس: يتبين أن 57.5% من عينة الدراسة هم من الذكور، و 42.5% من عينة الدراسة هم من الإناث.
- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي 36.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و 40.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي تربوي، و 15.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي + دبلوم عام في التربية، و 8.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا.
- بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: يتبين أن 19.3% من عينة الدراسة تقل خدمتهم عن 5 سنوات، و 32.7% من عينة الدراسة تتراوح خدمتهم بين 5 سنوات و 10 سنوات، و 48.0% من عينة الدراسة بلغت سنوات خدمتهم أكبر من 10 سنوات.

### جدول رقم (1)

#### الخصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	السمة الشخصية	
16.6	51	شمال غزة	المنطقة التعليمية
30.1	92	غزة	
18.3	56	الوسطى	
20.6	63	خان يونس	
14.4	44	رفح	
100.0	306	المجموع	
57.5	176	ذكر	الجنس
42.5	130	أنثى	
100.0	306	المجموع	
36.3	111	جامعي	المؤهل العلمي
40.2	123	جامعي تربوي	
15.3	47	جامعي + دبلوم عام	
8.2	25	دراسات عليا	
100.0	306	المجموع	
19.3	59	اقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
32.7	100	5 سنوات - 10 سنوات	
48.0	147	أكثر من 10 سنوات	
100.0	306	المجموع	

## أدوات الدراسة:

في ضوء الهدف الأساسي لتحقيق الدراسة ، قام الباحث ببناء استبانتيين وقد تكونتا في صورتهمما النهائية من ( 93 ) فقرة و(11) مجالاً، الاستبانة الأولى تتكون من (50) فقرة و(5) مجالات وذلك لقياس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، أما الاستبانة الثانية فتتكون من (43) فقرة و(6) مجالات وذلك لقياس الرضا الوظيفي عندهم.

### خطوات بناء الاستبانة الأولى:

1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وقد استفاد منها الباحث في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
4. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (5) مجالات و(53) فقرة، ملحق رقم (1).
5. تم عرض الاستبانتيين على ( 20 ) من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية ، وجامعة الأقصى ، وجامعة الأزهر ، وجامعة القدس المفتوحة ، ووزارة التربية والتعليم العالي ، ووكالة الغوث الدولية ، ومركز القطان للبحث والتطوير التربوي ، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
6. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف والإضافة والتعديل ، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على ( 50 ) فقرة، ملحق (3) و يبين جدول(2) مجالات الاستبانة الأولى وعدد فقرات كل مجال.

### جدول رقم (2)

جدول يبين مجالات الاستبانة الأولى وعدد فقرات كل مجال

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1.	مجال القرارات المتعلقة بشئون الطلبة.	10
2.	مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين.	12
3.	مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج.	9
4.	مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية	10
5.	مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي.	9
	المجموع	50



## أولاً: صدق وثبات الاستبانة الأولى:

جدول رقم (3) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (القرارات المتعلقة بشئون الطلبة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (3)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول للاستبانة الأولى (مجال القرارات المتعلقة بشئون الطلبة) مع المعدل الكلي للمجال الأول

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	<b>أولاً: مجال القرارات المتعلقة بشئون الطلبة:</b>		
1.	أشارك في قبول الطلبة الجدد والمحولين في حدود القواعد المقررة.	0.720	دال عند 0.01
2.	أساهم في توزيع الطلبة على الشعب في المدرسة.	0.751	دال عند 0.01
3.	أشارك في مجلس الضبط بالمدرسة.	0.831	دال عند 0.01
4.	أشارك في تشكيل اللجان الطلابية المختلفة.	0.845	دال عند 0.01
5.	أساهم في وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعلم.	0.708	دال عند 0.01
6.	أشارك في إقرار برنامج الزيارات والرحلات العلمية والترفيهية للطلبة	0.742	دال عند 0.01
7.	أساهم في وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تأخر الطلبة في بداية الدوام.	0.857	دال عند 0.01
8.	أساهم في وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تسرب الطلبة من المدرسة	0.769	دال عند 0.01
9.	أشارك في إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل.	0.668	دال عند 0.01
10.	أساهم في تحديد المسابقات الطلابية والمشاركين فيها.	0.772	دال عند 0.01

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.349

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.01 تساوي 0.449

جدول رقم (4) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (القرارات المتعلقة بالمعلمين) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (4)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني للاستبانة الأولى (مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين) مع المعدل الكلي للمجال الثاني

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	<b>ثانياً: مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين:</b>		
11.	أساهم في إقرار الخطة التطويرية بالمدرسة.	0.745	دال عند 0.01
12.	أساهم في تحديد أوقات اجتماعات المعلمين.	0.803	دال عند 0.01
13.	أساهم في إدراج بعض الموضوعات على جدول أعمال الاجتماعات المدرسية.	0.690	دال عند 0.01
14.	أشارك في تنظيم الامتحانات الفصلية.	0.604	دال عند 0.01
15.	يستشيرني مدير المدرسة في اختيار الوقت الملائم لزيارتي الصفية.	0.615	دال عند 0.01
16.	أشارك في وضع برنامج للزيارات التبادلية بين زملائي المعلمين.	0.860	دال عند 0.01
17.	يستشيرني مدير المدرسة في تحديد خطتي التدريسية بداية العام.	0.713	دال عند 0.01
18.	أساهم في وضع الجدول المدرسي الأسبوعي وتوزيع المواد والحصص على المعلمين.	0.804	دال عند 0.01
19.	يستشيرني المدير في توزيع المهام والمسئوليات في بداية العام (مناوبة، تربية صف، نشاطات أخرى).	0.757	دال عند 0.01
20.	أساهم في وضع برنامج لإشغال حصص المعلم الغائب.	0.666	دال عند 0.01
21.	يشاركني المدير في تحديد الدورات التدريبية التي سألتحق بها.	0.756	دال عند 0.01
22.	أشارك مدير المدرسة في القرارات التي تخصني بشكل مباشر.	0.782	دال عند 0.01

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.349

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.01 تساوي 0.449

جدول رقم (5) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (القرارات المتعلقة بالمنهاج) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث للاستبانة الأولى (مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج) مع المعدل الكلي للمجال الثالث

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	<b>ثالثاً: مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج:</b>		
23.	أساهم في إقرار الخطة السنوية والفصلية لتنفيذ المنهاج.	0.849	دال عند 0.01
24.	يستشيرني المدير في علاج المشاكل التي تواجهني أثناء تنفيذ المنهاج.	0.770	دال عند 0.01
25.	أساهم في اختيار طريقة وأسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة	0.802	دال عند 0.01
26.	أساهم في تحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج.	0.696	دال عند 0.01
27.	أشارك في اللجان المدرسية التي تقوم بإثراء المنهاج.	0.785	دال عند 0.01
28.	أساهم في إقرار النشاطات الصفية واللاصفية في المدرسة وطرق تنفيذها.	0.847	دال عند 0.01
29.	أشارك في تحديد أنواع وأساليب التقويم المناسبة للمنهاج.	0.826	دال عند 0.01
30.	أشارك في وضع برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلبة الإبداعية.	0.833	دال عند 0.01
31.	أشارك في تقويم تحصيل الطلبة مرحلياً ونهائياً.	0.624	دال عند 0.01

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.349

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.01 تساوي 0.449

جدول رقم (6) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (6)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع للاستبانة الأولى (مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية) مع المعدل الكلي للمجال الرابع

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	<b>رابعاً: مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية:</b>		
32.	أشارك في وضع برنامج لصيانة الأثاث المدرسي وطرق المحافظة عليه بالتعاون مع الطلبة.	0.781	دال عند 0.01
33.	أشارك في إعداد الموازنة العامة للمدرسة وطرق الصرف منها.	0.768	دال عند 0.01
34.	أشارك في شراء الكتب لإثراء مكتبة المدرسة.	0.745	دال عند 0.01
35.	أساهم في تحديد الأدوات والأجهزة المدرسية اللازمة.	0.732	دال عند 0.01
36.	أشارك في وضع برامج لتجميل المدرسة.	0.820	دال عند 0.01
37.	أشارك في إعفاء بعض الطلبة من الرسوم في حدود التعليمات.	0.837	دال عند 0.01
38.	أشارك في الإشراف على نظافة المدرسة.	0.615	دال عند 0.01
39.	أساهم في توظيف المرافق المدرسية (المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية...) في خدمة العملية التعليمية.	0.574	دال عند 0.01
40.	أسعى إلى توفير الأموال والتبرعات اللازمة لاحتياجات المدرسة.	0.735	دال عند 0.01
41.	أشارك في الإشراف على المقصف المدرسي وسلامة المأكولات المباعة فيه.	0.801	دال عند 0.01

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.349

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.01 تساوي 0.449

جدول رقم (7) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01) وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (7)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس للاستبانة الأولى (مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي) مع المعدل الكلي للمجال الخامس

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	<b>خامساً: مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي:</b>		
42.	أشارك في تشكيل مجلس الآباء والمعلمين وتفعيل دوره.	0.849	دال عند 0.01
43.	أشارك في إقرار الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	0.870	دال عند 0.01
44.	يستشيرني المدير في تحديد أوقات وجدول أعمال اجتماع مجلس الآباء.	0.892	دال عند 0.01
45.	أشارك في عملية التواصل والتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.	0.888	دال عند 0.01
46.	أشارك في تنظيم زيارات لبعض المؤسسات والمصانع الموجودة في البيئة المحلية.	0.843	دال عند 0.01
47.	أساهم في توفير وتقديم المساعدات للطلاب المحتاجين من خلال المجتمع المحلي.	0.752	دال عند 0.01
48.	أساهم في تحديد وسائل الاتصال بأولياء الأمور وإبلاغهم بنتائج تحصيل أبنائهم.	0.785	دال عند 0.01
49.	أشارك المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة.	0.755	دال عند 0.01
50.	أساهم في حل مشكلات الطلبة بالمدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور.	0.798	دال عند 0.01

قيمة r عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.349

قيمة r عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.01 تساوي 0.449

## صدق الاتساق البنائي للمجالات:

جدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الاستبانة الأولى مع المعدل الكلي لفقراتها والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.01)

### جدول رقم ( 8 )

معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة الأولى مع الدرجة الكلية لها

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول(القرارات المتعلقة بشئون الطلبة)	0.872	دال عند 0.01
الثاني(القرارات المتعلقة بالمعلمين)	0.886	دال عند 0.01
الثالث(القرارات المتعلقة بالمنهاج)	0.852	دال عند 0.01
الرابع(القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية)	0.894	دال عند 0.01
الخامس(القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي)	0.900	دال عند 0.01

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.349

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.01 تساوي 0.449

### ثبات الاستبانة الأولى Reliability:

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية وطريقة معامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح ( Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات =  $\frac{r^2}{r+1}$  حيث  $r$  معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (9) يبين أن هناك معامل

ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة.

### 2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانتين كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول رقم (9) أن معامل الثبات مرتفع.

## جدول رقم (9)

### معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية والفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية			الاستبانة الأولى
	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات	
0.9753	0.9255	0.8613	50	قياس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية

### خطوات بناء الاستبانة الثانية:

لبناء الاستبانة الثانية (استبانة قياس الرضا الوظيفي) قام الباحث بالخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد استفاد منها الباحث في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
4. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (6) مجالات و(58) فقرة، ملحق رقم (1).
5. تم عرض الاستبانتين على (20) من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة الأزهر، وجامعة القدس المفتوحة، ووزارة التربية والتعليم العالي، ووكالة الغوث الدولية، ومركز القطان للبحث والتطوير التربوي، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
6. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف والإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (43) فقرة، ملحق (3).  
ويبين جدول رقم (10) مجالات الاستبانة الثانية وعدد فقرات كل مجال.

### جدول رقم (10)

جدول يبين مجالات الاستبانة الثانية وعدد فقرات كل مجال

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1.	مجال طبيعة العمل.	9
2.	مجال الأجور و المكافآت.	6
3.	مجال التفاعل الاجتماعي.	5
4.	مجال تقدير الآخرين.	9
5.	مجال تحقيق الذات.	6
6.	مجال الانتماء للمهنة.	8
	المجموع	43

### ثانياً: صدق وثبات الاستبانة الثانية:

جدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (طبيعة العمل) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) أو (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (11)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول للاستبانة الثانية (طبيعة العمل) مع المعدل الكلي للمجال الأول

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	<b>أولاً مجال: طبيعة العمل:</b>		
1.	أعاني من كثرة أعباء العمل المدرسي.	0.446	دال عند 0.05
2.	أعاني من كثرة عدد الطلبة في الفصل الواحد.	0.479	دال عند 0.01
3.	استغرق وقتاً طويلاً في ضبط النظام وحفظه داخل الفصل.	0.650	دال عند 0.01
4.	توزيع الحصص خلال اليوم المدرسي يسبب لي الإرهاق.	0.359	دال عند 0.05
5.	أعاني من وجود ضوضاء خارج الفصول.	0.677	دال عند 0.01
6.	أعاني من اختلاف المستوى التحصيلي للطلاب داخل الفصل الواحد.	0.496	دال عند 0.01
7.	أعاني من نقص الوسائل التعليمية المناسبة والخدمات اللازمة.	0.419	دال عند 0.05
8.	أعاني من إهمال الطلبة في أداء الواجبات البيتية والاستذكار.	0.665	دال عند 0.01
9.	أعاني من سلوك الطلبة المشاغبيين.	0.476	دال عند 0.01

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.349

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.01 تساوي 0.449



جدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الأجور والمكافآت) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) أو (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (12)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني للاستبانة الثانية (مجال الأجور والمكافآت) مع المعدل الكلي للمجال الثاني

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	<b>ثانياً: مجال الأجور و المكافآت:</b>		
10.	اعتقد أن راتبي الشهري يتناسب مع الجهد الذي يتطلبه العمل.	0.490	دال عند 0.01
11.	بضايقتني عدم الحصول على مكافآت تشجيعية تقديراً لجهودي.	0.410	دال عند 0.05
12.	استطيع ادخار جزء مقبول من راتبي الشهري.	0.440	دال عند 0.05
13.	أرى أن راتبي كاف للعيش حياة كريمة.	0.556	دال عند 0.01
14.	أرى أن راتبي يتناسب مع أهمية العمل الذي أقوم به.	0.641	دال عند 0.01
15.	أشعر أن راتبي لا يقل عن راتب زملائي في وظائف أخرى.	0.514	دال عند 0.01

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.349

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.01 تساوي 0.449

جدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (التفاعل الاجتماعي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) أو (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه

### جدول رقم (13)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث للاستبانة الثانية (مجال التفاعل الاجتماعي) مع المعدل الكلي للمجال الثالث

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	<b>ثالثاً: مجال التفاعل الاجتماعي:</b>		
16.	أنتبادل الزيارات في المناسبات مع زملائي المعلمين.	0.366	دال عند 0.05
17.	تربطني علاقات وثيقة بكثير من أولياء الأمور.	0.698	دال عند 0.01
18.	تربطني بزملائي المعلمين علاقة تعاون وثيق.	0.458	دال عند 0.01
19.	بضايقتني تدخل أولياء أمور الطلبة في بعض شئون المدرسة.	0.379	دال عند 0.05
20.	أشعر بأن العلاقات الاجتماعية بين المعلمين في المدرسة قوية.	0.511	دال عند 0.01

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.349

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.01 تساوي 0.449

جدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (تقدير الآخرين) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (14)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع للاستبانة الثانية (مجال تقدير الآخرين) مع المعدل الكلي للمجال الرابع

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	رابعاً: مجال تقدير الآخرين:		
21.	توفر لي مهنة التدريس مركزاً اجتماعياً مرموقاً.	0.637	دال عند 0.01
22.	يقدر أولياء الأمور جهودي مع أبنائهم.	0.845	دال عند 0.01
23.	أجد التقدير التام من مدير المدرسة على جهودي.	0.569	دال عند 0.01
24.	ألقي التشجيع من زملائي فيما أقوم به من أعمال في المدرسة.	0.678	دال عند 0.01
25.	ألمس تقدير المجتمع لجهود المدرسة.	0.650	دال عند 0.01
26.	أشعر بأن مكانتي محترمة بين زملائي المعلمين.	0.524	دال عند 0.01
27.	ألمس تقدير الطلبة لجهودي في تدريس المباحث التعليمية.	0.473	دال عند 0.01
28.	أجد التقدير التام للمعلم من جانب إدارة التربية والتعليم.	0.696	دال عند 0.01
29.	أشعر أن المشرف التربوي يهتم بحاجات المعلمين.	0.572	دال عند 0.01

قيمة r عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.349

قيمة r عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.01 تساوي 0.449

جدول رقم (15) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (تحقيق الذات) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) أو (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (15)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس للاستبانة الثانية (مجال تحقيق الذات) مع المعدل الكلي للمجال الخامس

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	<b>خامساً: مجال تحقيق الذات:</b>		
30.	أشعر بالسعادة من خلال عملي كمعلم.	0.779	دال عند 0.01
31.	أعتقد أن مهنة التدريس تتفق مع ميولي وقدراتي.	0.722	دال عند 0.01
32.	أعبر عن ذاتي من خلال تدريس المباحث التعليمية.	0.762	دال عند 0.01
33.	أرى أن لي دوراً إيجابياً في تنشئة الأجيال الصاعدة.	0.567	دال عند 0.01
34.	أشعر بأنني أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل.	0.374	دال عند 0.05
35.	أشعر بالفخر نحو الأجيال التي تتخرج وقد قمت بتدريسها.	0.642	دال عند 0.01

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.349

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.01 تساوي 0.449

جدول رقم (16) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (الانتماء للمهنة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) أو (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المجال السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (16)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس للاستبانة الثانية (مجال الانتماء للمهنة) مع المعدل الكلي للمجال السادس

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	<b>سادساً: مجال الانتماء للمهنة:</b>		
36.	أرغب في ترك مهنة التدريس.	0.635	دال عند 0.01
37.	أشعر بالسعادة لمجرد الابتعاد عن المدرسة.	0.469	دال عند 0.01
38.	تضايقتني الآراء السلبية نحو مهنة التدريس.	0.605	دال عند 0.01
39.	أفضل العمل في مهنة التدريس على أي مهنة أخرى.	0.469	دال عند 0.01
40.	أوظب على عملي دون تغيب.	0.541	دال عند 0.01
41.	أتردد كثيراً في تطوير أسلوبتي في التدريس.	0.440	دال عند 0.05
42.	أتمنى أن أتقاعد عن العمل مبكراً.	0.572	دال عند 0.01
43.	أفكر في مشكلات عملي حتى خارج المدرسة.	0.498	دال عند 0.01

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.349

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.01 تساوي 0.449

#### صدق الاتساق البنائي للمجالات:

جدول رقم (17) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الاستبانة الثانية مع المعدل الكلي لفقراتها والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) أو (0.01).

## جدول رقم (17)

معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة الثانية مع الدرجة الكلية لها

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول (طبيعة العمل)	0.386	دال عند 0.05
الثاني (الأجور و المكافآت)	0.564	دال عند 0.01
الثالث (التفاعل الاجتماعي)	0.595	دال عند 0.01
الرابع (تقدير الآخرين)	0.622	دال عند 0.01
الخامس (تحقيق الذات)	0.429	دال عند 0.05
السادس (الانتماء للمهنة)	0.440	دال عند 0.05

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.349

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.01 تساوي 0.449

### ثبات الاستبانة الثانية Reliability:

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية وطريقة معامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات =  $\frac{r^2}{r+1}$  حيث  $r$  معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (18) يبين أن هناك معامل

ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة.

### 2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانتين كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول رقم (18) أن معامل الثبات مرتفع.

## جدول رقم (18)

معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية والفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية			الاستبانة الثانية
	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات	
0.8339	0.7841	0.6450	43	قياس الرضا الوظيفي

جدول رقم (19) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل من الاستبانيتين مع المعدل الكلي لفقراتهما معاً والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.01).

### جدول رقم ( 19 )

#### الصدق البنائي للاستبانيتين

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الاستبانة
دال عند 0.01	0.984	الأولى (قياس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية)
دال عند 0.01	0.666	الثانية (قياس الرضا الوظيفي)

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.349

قيمة  $r$  عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.01 تساوي 0.449

#### المعالجات الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانيتين من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات للإجابة عن السؤال الأول والثالث من أسئلة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- 4- معادلة سبيرمان براون للثبات.
- 5- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ( 1- Sample K-S).
- 6- اختبار  $t$  لمتوسط عينة واحدة One sample T test.
- 7- اختبار  $t$  للفروق بين متوسطات العينات المستقلة Independent Samples T test لمتغير الجنس.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية.

## تطبيق أدوات الدراسة:

- بعد التأكد من صدق وثبات الاستباننتين وصلاحيتهما لقياس ما وضعنا لأجله وتعديلهما وإخراجهما في صورتها النهائية، قام الباحث بالإجراءات الآتية:
- الحصول على كتاب من كلية التربية موجهاً إلى عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، (ملحق رقم 4)، ومن ثم الحصول على كتاب من الدراسات العليا موجهاً إلى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لتطبيق أداتي الدراسة (ملحق رقم 5)، حيث تمت الموافقة على تطبيق الاستباننتين من وزارة التربية والتعليم (الملحق رقم 6).
  - تم توزيع الاستباننتين على عينة الدراسة والبالغ عددهم (330) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، وذلك في الفصل الأول 2007/2006 حيث قام أفراد العينة بالإجابة على كل فقرة من فقرات الاستباننتين من وجهة نظرهم.

## إجراءات الدراسة:

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- تحديد الإطار العام للدراسة.
- الإطلاع على الأدب التربوي وإعداد الإطار النظري.
- عرض الدراسات السابقة.
- تصميم أداتي الدراسة.
- عرض الاستباننتين على المحكمين من أهل الاختصاص في مجال الإدارة التربوية.
- تطبيق الاستباننتين على عينة استطلاعية مكونة من (32) معلماً ومعلمة للتأكد من صدقهما وثباتهما.
- تطبيق أداتي الدراسة على عينة الدراسة بعد توجيه كتاب من عميد الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية إلى وكيل وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين.
- الخروج بمجموعة نتائج ثم تفسيرها.
- التوصل إلى عدة استنتاجات وتقديم اقتراحات وتوصيات بناءً عليها.

الفصل الخامس  
نتائج الدراسة الميدانية  
وتفسيرها



## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

❖ اختبار التوزيع الطبيعي

❖ مناقشة أسئلة الدراسة

❖ التوصيات

❖ المقترحات

## مقدمة:

يستعرض هذا الفصل ما توصلت إليه الدراسة وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وتقديم التفسيرات لهذه النتائج كما يراها الباحث ومن ثم يقدم الباحث بعض التوصيات والمقترحات لدراسته .

### اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول التالي رقم (20) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل استبانة أكبر من 0.05 (  $sig. > 0.05$  ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

#### جدول رقم (20)

### اختبار التوزيع الطبيعي(One-Sample Kolmogorov-Smirnov t- test)

الاستبانة	عنوان المجال	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
الأولى	الأول(القرارات المتعلقة بشئون الطلبة)	1.278	0.076
	الثاني(القرارات المتعلقة بالمعلمين)	0.880	0.421
	الثالث(القرارات المتعلقة بالمنهاج)	1.250	0.088
	الرابع(القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية)	0.926	0.358
	الخامس(القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي)	0.717	0.683
	جميع مجالات الاستبانة الأولى		0.854
الثانية	الأول(طبيعة العمل)	0.987	0.284
	الثاني(الأجور و المكافآت)	0.826	0.502
	الثالث(التفاعل الاجتماعي)	1.055	0.216
	الرابع(تقدير الآخرين)	1.212	0.106
	الخامس(تحقيق الذات)	0.863	0.445
	السادس(الانتماء للمهنة)	1.146	0.145
	جميع مجالات الاستبانة الثانية		0.938

## مناقشة أسئلة الدراسة

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من أدوات الدراسة، والتي قام الباحث بجمعها، حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم الحصول على مجموعة من النتائج سيتم عرضها ومناقشتها وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، وبعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة اعتمد لتفسير النتائج إلى تقسيم الأوزان النسبية حسب المستويات الآتية :

70% فأكثر مستوى عالي من المشاركة

أقل من 70% وأكثر من 60% مستوى متوسط من المشاركة

أقل من 60% مستوى متدني من المشاركة

للإجابة على السؤال الأول: ما درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات ؟  
يبين جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لكل مجال من مجالات الاستبانة الأولى وكذلك الدرجة الكلية للمشاركة في اتخاذ القرارات وهي (61%)، وقيمة t تساوي 1.102 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 مما يدل على أن مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات هي درجة متوسطة.

جدول رقم (21)

درجة المشاركة في كل مجال من مجالات الاستبانة الأولى والدرجة الكلية للاستبانة

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
2	63.4	3.17	مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة
3	59.7	2.99	مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين
1	72.5	3.62	مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج
5	53.0	2.65	مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأموال المالية
4	56.4	2.82	مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي
	<b>61</b>	<b>3.05</b>	<b>جميع مجالات الاستبانة الأولى</b>

من خلال الجدول (21) نجد أن مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج حصلت على أعلى درجة من المشاركة بوزن نسبي (72.5)، ثم كان في المرتبة الثانية مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة بوزن نسبي (63.4)، ثم يليه في المرتبة الثالثة مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين بوزن نسبي (59.7)، أما المرتبة الرابعة فكانت لمجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي بوزن نسبي

(56.4)، والمرتبة الخامسة والأخيرة كانت لمجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية بوزن نسبي (53.0).

ويعزو الباحث حصول مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج على المرتبة الأولى إلى أن المعلمين كونهم متخصصين ويحملون مؤهلات علمية وتربوية ويتعاملون مع المنهاج المدرسي يومياً، فهم على دراية واسعة بمواضيعه وبأهدافه أكثر من غيرهم وبالتالي توجب على مديري المدارس مشاركتهم في القرارات المتعلقة بالمنهاج أكثر من غيرها من القرارات.

أما حصول مجال القرارات المتعلقة بشئون الطلبة على المرتبة الثانية فيعزوه الباحث إلى:

1. حرص المعلمين على المشاركة في القرارات التي لها علاقة بالطلبة وتعود بالنفع

عليهم، لأن ذلك هو جوهر عملهم، ولأن الطالب هو محور العملية التعليمية.

2. تركيز إدارة المدرسة بالدرجة الأولى في كافة أعمالها على القرارات التي تتعلق

بالطلبة وتركيزها على الوصول بالطلبة إلى مستوى جيد من التحصيل.

3. يعتبر المعلمون مصدر مهم لمعلومات مدير المدرسة عن الطلبة بسبب علاقتهم

المباشرة بهم واحتكاكهم معهم على مدى اليوم الدراسي مما يزيد حرص إدارة المدرسة

على إشراك المعلمين في كثير من القرارات المتعلقة بالطلبة.

4. لجوء كثير من مديري المدارس إلى تفويض المسؤوليات المتعلقة منها بالطلبة إلى

المعلمين وبالتالي يؤدي ذلك إلى رفع مستوى مشاركتهم في اتخاذ مثل هذه القرارات.

وحصول مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين على المرتبة الثالثة فيعزى إلى :

أن المعلمين حريصون على المشاركة في القرارات التي تتعلق بهم وذلك بعد اهتمامهم بالمنهاج

الذي يشرحونه للطلبة وبعد اهتمامهم بالطالب، ألا أن مديري المدارس قد يستأثرون ببعض

القرارات التي تتعلق بزيادة النمو المهني للمعلمين، فقد يتخذ مدير المدرسة قراراً بإحراق أحد

المعلمين بإحدى الدورات التربوية لما يراه ضرورياً وذلك من خلال متابعته للمعلم من خلال

الزيارات الصفية وغيرها.

أما حصول مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي على المرتبة الرابعة فيعود إلى:

أن المجتمع المحلي هو من مجالات اهتمام المعلمين، حيث أن المجتمع هو المكان الذي يُصدر

إليه المعلم انجازاه وهو الطالب، لذا فهو معنيٌّ بأن يكون الطالب مرضياً لمجتمعه علمياً وخلقياً

وذلك بالاتفاق مع أسرة الطالب لتحقيق هذا الهدف.

ويعزو الباحث حصول مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية المرتبة الخامسة والأخيرة لما يلي:

أن بناء مدارس جديدة يتم قبل وجود المعلمين، أما الإضافات للمبنى المدرسي فتكون محدودة ومخطط لها من قبل وزارة التربية والتعليم ويشترك في إقرارها الإدارة العامة للتخطيط والإدارة العامة للأبنية المدرسية.

أما بالنسبة للأمور المالية فالقليل من المعلمين ذوي الطموح بأن يكونوا مديرين في المستقبل يهتمون بهذا الجانب، علاوة على أن عدد اللجنة المالية في المدرسة محدد من قبل الوزارة بمعلمين اثنين بالإضافة إلى مدير المدرسة.

وبالنسبة للأجهزة المدرسية والمكتبات فهي تتوفر في المدرسة منذ إنشائها ويشترك عدد قليل من المعلمين في بداية الأمر بتجهيزها ومع مرور الوقت تبقى الإضافات المتعلقة بالأجهزة المدرسية أو المكتبة المدرسية محدودة نسبياً، مما يدل على محدودية مشاركة المعلمين في مجال القرارات المتعلقة بالأمور المالية والمبنى المدرسي بالمدرسة.

**تحليل مجالات الاستبانة الأولى : قياس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية:**  
**أولاً : مجال القرارات المتعلقة بشئون الطلبة :**

**يبين جدول رقم (22) نتائج تحليل فقرات المجال الأول كالتالي:**

\* يتبين أن الفقرة التاسعة (أشارك في إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل ) احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 74.9%.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس على إشراك المعلمين في إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل إيماناً منهم بضرورة بذل كل جهد مستطاع لرفع المستوى التحصيلي لهؤلاء الطلبة، وخاصة أن الغالبية العظمى منهم يحملون مؤهلات تربوية تمكنهم من الانخراط في هذا العمل ويمتلكون المهارة اللازمة لأداء المهمة المطلوبة في هذه الفقرة.

\* بينما الفقرة الأولى (أشارك في قبول الطلبة الجدد والمحولين في حدود القواعد المقررة) احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 57.1%.

ويرى الباحث أن تنفيذ هذه الفقرة ذات طابع إداري يتطلب قدراً من الخبرة ومعرفة بالأسس واللوائح والأنظمة المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي، بالإضافة إلى أن قبول الطلبة غالباً ما يتم بعيداً عن الغرف الصفية أي في غرف الإدارة ويشترك فيه عدد قليل من المعلمين الذين يتصفون بالدقة والدراية بالأعمال الإدارية.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول (مجال القرارات المتعلقة بشئون الطلبة) 3.17 والوزن النسبي 63.4% مما يدل أن المعلمين يشاركون بدرجة متوسطة في القرارات المتعلقة بالطلاب.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (سلامة، 1992) مما يدل على حرص المعلمين والمديرين على المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلبة.

### جدول رقم (22)

#### تحليل فقرات المجال الأول من الاستبانة الأولى (القرارات المتعلقة بشئون الطلبة)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قائمة جدا (1)	قائمة (2)	متوسطة (3)	كبيرة (4)	كبيرة جدا (5)	الفقرات	مستسل	
10	57.1	1.39	2.86	24.6	16.7	20.7	24.6	13.4	أشارك في قبول الطلبة الجدد والمحولين في حدود القواعد المقررة.	1	
8	57.6	1.36	2.88	21.5	20.5	20.8	23.1	14.2	أساهم في توزيع الطلبة على الشعب في المدرسة.	2	
9	57.2	1.34	2.86	22.3	18.4	21.6	26.2	11.5	أشارك في مجلس الضبط بالمدرسة.	3	
5	62.0	1.11	3.10	9.8	17.7	34.8	28.2	9.5	أشارك في تشكيل اللجان الطلابية المختلفة.	4	
2	72.4	1.00	3.62	3.0	10.2	28.0	39.8	19.1	أساهم في وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعلم.	5	
7	58.9	1.24	2.94	14.2	24.5	26.5	22.2	12.6	أشارك في إقرار برنامج الزيارات والرحلات العلمية والترفيهية للطلبة.	6	
4	64.6	1.15	3.23	8.2	18.6	29.4	29.7	14.1	أساهم في وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تأخر الطلبة في بداية الدوام.	7	
6	60.7	1.10	3.03	10.5	18.8	36.5	25.3	8.9	أساهم في وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تسرب الطلبة من المدرسة.	8	
1	74.9	0.97	3.74	2.3	7.3	26.9	40.5	22.9	أشارك في إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل.	9	
3	68.6	1.05	3.43	5.6	11.9	30.4	38.3	13.9	أساهم في تحديد المسابقات الطلابية والمشاركين فيها.	10	
	<b>63.4</b>	<b>0.76</b>	<b>3.17</b>	<b>جميع فقرات المجال</b>							

ثانيا : مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين :

يبين جدول رقم (23) نتائج تحليل فقرات المجال الثاني كالتالي:

\*يتبين أن الفقرة الرابعة عشرة (أشارك في تنظيم الامتحانات الفصلية) احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 70.9%

ويرى الباحث أن ذلك يعني أن كل معلم يقوم بدوره في تنظيم الامتحانات الفصلية وإعدادها. \* أما الفقرة (18) ( أساهم في وضع الجدول المدرسي الأسبوعي وتوزيع المواد والحصص على المعلمين) احتلت المرتبة الثانية عشرة والأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 45.0%.

ويعزو الباحث ذلك إلى قيام المدير بمناقشة جدول كل معلم على حده، أما بالنسبة لتوزيع الحصص على المعلمين وإعداد الجدول المدرسي فيشارك به عدد قليل من المعلمين القادرين على استخدام الحاسوب في إعداد جدول الحصص أو الإعداد اليدوي له. ويعتبر الجدول المدرسي عملاً إدارياً وليس بالضرورة أن يمتلك المعلمون المهارات اللازمة لإعداده ذلك لأن مدير المدرسة يأخذ العديد من الاعتبارات عند إعداده للجدول منها: مراعاة تفريغ المعلمين الجدد أيام الدورات، وتوزيع الحصص في نهاية الدوام بعدالة، تفريغ المناوب، تفريغ معلمي المبحث الواحد حصة أو حصتين أسبوعياً لتنفيذ اجتماع معلمي المبحث وغيرها من الاعتبارات.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني (القرارات المتعلقة بالمعلمين) 2.99 والوزن النسبي 59.7% مما يدل أن مشاركة المعلمين للمديرين بالأمور المتعلقة بهم متوسطة.

### جدول رقم (23)

#### تحليل فقرات المجال الثاني من الاستبانة الأولى (القرارات المتعلقة بالمعلمين)

الترتيب	الوزن النسبي	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	قلية جدا (1)	قلية (2)	متوسطة (3)	كبيرة (4)	كبيرة جدا (5)	الفقرات	مسلسل	
6	62.8	1.14	3.14	10.2	17.8	30.0	31.4	10.6	أساهم في إقرار الخطة التطويرية بالمدرسة.	11	
11	45.4	1.15	2.27	31.3	30.0	24.0	9.7	5.0	أساهم في تحديد أوقات اجتماعات المعلمين.	12	
10	50.6	1.14	2.53	22.4	27.4	30.0	15.2	5.0	أساهم في إدراج بعض الموضوعات على جدول أعمال الاجتماعات المدرسية.	13	
1	70.9	1.16	3.54	7.9	9.5	24.3	37.0	21.3	أشارك في تنظيم الامتحانات الفصلية.	14	
4	65.6	1.27	3.28	12.6	13.6	26.2	28.8	18.9	يستشيرني مدير المدرسة في اختيار الوقت الملائم لزيارتي الصفية.	15	
3	68.2	1.18	3.41	8.9	11.1	29.2	31.8	19.0	أشارك في وضع برنامج للزيارات التبادلية بين زملائي المعلمين.	16	
5	65.5	1.17	3.27	9.2	16.1	27.6	32.2	14.8	يستشيرني مدير المدرسة في تحديد خطتي التدريسية بداية العام.	17	
12	45.0	1.25	2.25	37.3	24.1	22.4	8.6	7.6	أساهم في وضع الجدول المدرسي الأسبوعي وتوزيع المواد والحصص على المعلمين	18	
7	61.8	1.25	3.09	14.0	17.9	27.6	26.2	14.3	يستشيرني المدير في توزيع المهام والمسئوليات في بداية العام (مناوبة، تربية صف، نشاطات أخرى).	19	
8	56.9	1.35	2.85	22.2	20.3	20.9	23.9	12.7	أساهم في وضع برنامج لإشغال حصص المعلم الغائب.	20	
9	52.7	1.25	2.63	24.4	22.1	26.1	20.5	6.9	يشاركني المدير في تحديد الدورات التدريبية التي سألتحق بها.	21	
2	70.1	1.15	3.50	7.6	10.6	25.6	35.9	20.3	أشارك مدير المدرسة في القرارات التي تخصني بشكل مباشر.	22	
	<b>59.7</b>	<b>0.73</b>	<b>2.99</b>	<b>جميع فقرات المجال</b>							



ثالثاً: المجال الثالث : مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج:

يبين جدول رقم (23) نتائج تحليل فقرات المجال الثالث كالتالي:

\* يتبين أن الفقرة (25) ( أساهم في اختيار طريقة وأسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة) احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 80.4% .  
مما يدل على حرص مديري المدارس على مشاركة المعلمين في اختيار طريقة وأسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة وتبادل الخبرات فيما بينهم بما فيه مصلحة الطلبة، انطلاقاً من كونهم يحملون مؤهلات علمية وتربوية تمكنهم من تنفيذ المنهاج المدرسي والتعامل معه بفاعلية.

\* كما احتلت الفقرة (24) (يستشيرني المدير في علاج المشاكل التي تواجهني أثناء تنفيذ المنهاج) المرتبة التاسعة والأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 68.0% .  
ويرى الباحث ضرورة استفسار مديري المدارس من المعلمين عن المشاكل أو الموضوعات التي تواجههم والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.  
وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث (مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج) 3.62 والوزن النسبي 72.5% مما يدل أن درجة مشاركة المعلمين للمديرين بالأمر المتعلقة بالمنهاج عالية.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الأشهب، 2001)، ودراسة (شعت ونشوان، 2000) حيث أظهرت الفقرات المتعلقة بالجانب الفني مستو عالٍ من المشاركة، وكذلك دراسة (تشارلز وولف روبرت، 1971)

جدول رقم (24)

تحليل فقرات المجال الثالث من الاستبانة الأولى (مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج)

الترتيب	الوزن النسبي	الاحتراف المعياري	الوسط الحسابي	قبيلة (1)	قبيلة (2)	متوسطة (3)	كبيرة (4)	كبيرة جدا (5)	الفقرات	مسلسل
8	70.1	1.23	3.50	9.6	12.3	18.5	37.4	22.2	أساهم في إقرار الخطة السنوية والفصلية لتنفيذ المنهاج.	23
9	68.0	1.09	3.40	7.6	9.6	32.8	35.1	14.9	يستشيرني المدير في علاج المشاكل التي تواجهني أثناء تنفيذ المنهاج.	24
1	80.4	1.00	4.02	2.0	7.3	15.2	37.7	34.7	أساهم في اختيار طريقة وأسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة.	25
3	73.4	1.09	3.67	4.0	11.6	22.8	37.0	24.8	أساهم في تحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج.	26
4	72.3	1.06	3.62	4.3	9.5	28.3	36.2	21.7	أشارك في اللجان المدرسية التي تقوم بإثراء المنهاج.	27
7	70.2	1.02	3.51	3.6	11.2	32.9	35.2	17.1	أساهم في إقرار النشاطات الصفية واللاصفية في المدرسة وطرق تنفيذها.	28
5	71.7	1.01	3.59	3.6	10.9	25.1	43.9	16.5	أشارك في تحديد أنواع وأساليب التقويم المناسبة للمنهاج.	29
6	70.4	1.01	3.52	3.6	11.2	30.7	38.6	15.8	أشارك في وضع برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلبة الإبداعية.	30
2	76.4	96.	3.82	2.6	5.6	23.9	43.0	24.9	أشارك في تقويم تحصيل الطلبة مرحلياً ونهائياً.	31
<b>جميع فقرات المجال</b>										
	<b>72.5</b>	<b>0.76</b>	<b>3.62</b>							

رابعاً: المجال الرابع : مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمر المالية :

يبين جدول رقم (25) نتائج تحليل فقرات المجال الرابع كالتالي:

\* يتبين أن الفقرة (38) ( أشارك في الإشراف على نظافة المدرسة) احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 73.7%.

مما يدل على حرص المعلمين على أن تبدو المدرسة نظيفة، وبالتالي تنمية اتجاهات إيجابية لدى الطلبة نحو نظافة المكان الذي يتواجدون فيه بالاعتماد على الدور التربوي للمعلم الذي يربي الجيل على القيم والعادات والسلوكيات المرغوبة، وارتباط ذلك بعمله خلال المناوبة الأسبوعية التي تُسند إليه في المحافظة على النظام والنظافة بشكل عام في المدرسة.

كما احتلت الفقرة (33) (أشارك في إعداد الموازنة العامة للمدرسة وطرق الصرف منها) المرتبة العاشرة والأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 35.5%. وقد يعود ذلك إلى:

1. حساسية القرارات المتعلقة بالأمور المالية وإلى اختصاص الإدارة بها مع عدد محدود من المعلمين.

2. عدم إلمام المعلمين بالتعليمات المالية والأسس المرعية عند إعداد الموازنات التقديرية والفعلية ومصادر الإيرادات وأوجه النفقات والصلاحيات المسموح بها، مما يجعل الأمر مقتصرًا على اللجنة المالية بالمدرسة في أغلب الأحوال.

3. انشغال المعلمين بالدرجة الأولى في عملية التدريس ذات الأعباء الكثيرة التي لا تسمح للمعلم بالتدخل في هذه الأعمال الحساسة.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع (مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية) 2.65 والوزن النسبي 53.0% مما يدل أن درجة مشاركة المعلمين للمديرين في الأمور المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية متدنية. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (سلامة، 1992 ودراسة (الأشهب، 2001)، ودراسة (شعت ونشوان، 2000) حيث كانت درجة المشاركة في القرارات المتعلقة بالأمور المالية قليلة أيضاً.

جدول رقم (25)

تحليل فقرات المجال الرابع من الاستبانة الأولى (مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأموال المالية)

الترتيب	الوزن النسبي	الاحراف المعيارى	الوسط الحسابى	قلبية جـ(1)	قلبية(2)	متوسطة (3)	كبيرة(4)	كبيرة جـ(5)	الفقرات	مسلل	
7	49.7	1.22	2.49	27.9	23.6	26.2	16.7	5.6	أشارك في وضع برنامج لصيانة الأثاث المدرسي وطرق المحافظة عليه بالتعاون مع الطلبة.	32	
10	35.5	1.07	1.77	45.6	25.7	10.9	4.6	3.9	أشارك في إعداد الموازنة العامة للمدرسة وطرق الصرف منها.	33	
8	45.9	1.18	2.29	33.0	26.4	23.4	12.5	4.6	أشارك في شراء الكتب لإثراء مكتبة المدرسة.	34	
6	50.3	1.19	2.51	24.9	26.9	24.9	18.3	5.0	أساهم في تحديد الأدوات والأجهزة المدرسية اللازمة.	35	
4	54.5	1.15	2.73	17.4	25.4	30.1	21.4	5.7	أشارك في وضع برامج لتجميل المدرسة.	36	
3	57.1	1.19	2.86	16.3	22.3	28.9	24.6	8.0	أشارك في إعفاء بعض الطلبة من الرسوم في حدود التعليمات.	37	
1	73.7	1.07	3.68	4.9	8.6	22.7	40.8	23.0	أشارك في الإشراف على نظافة المدرسة.	38	
2	64.9	1.23	3.24	12.5	12.5	28.7	30.4	15.8	أساهم في توظيف المرافق المدرسية (المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية..) في خدمة العملية التعليمية.	39	
5	53.1	1.18	2.65	21.7	21.7	32.2	18.1	6.3	أسعى إلى توفير الأموال والتبرعات اللازمة لاحتياجات المدرسة.	40	
9	44.5	1.29	2.23	40.7	22.5	17.2	12.6	7.0	أشارك في الإشراف على المقصف المدرسي وسلامة المأكولات المباعة فيه.	41	
<b>جميع فقرات المجال</b>											
	53.0	0.78	2.65								

خامسا : المجال الخامس : مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي :

يبين جدول رقم (26) نتائج تحليل فقرات المجال الخامس كالتالي :

يتبين أن الفقرة (50) (أساهم في حل مشكلات الطلبة بالمدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور)

احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 67.3% ويعود ذلك إلى :

1. حرص المعلمين على المساهمة في حل مشكلات الطلبة.

2. التعاون بين المعلمين وأولياء الأمور في حل مشاكل الطلبة.

كما احتلت الفقرة (44) (يستشيرني المدير في تحديد أوقات وجدول أعمال اجتماع مجلس الآباء)

المرتبة التاسعة والأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 47.1%، ويعود ذلك إلى:

1. استئثار الكثير من مديري المدارس بعملية التخطيط فيما يتعلق بالعلاقة مع المجتمع

المحلي .

2. اعتبار مديري المدارس أن تحديد أوقات اجتماع مجلس أولياء الأمور وجدول أعماله من مهامهم وبالتالي لا يستشيرون المعلمين فيه.

3. عدم شعور مديري المدارس باهتمام المعلمين بحضور اجتماع مجلس أولياء الأمور والنقاش بايجابيه فيه، حيث يكلفهم ذلك وقت إضافي يضاف إلى الأعباء المدرسية التي يتحملونها.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع (مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي) 2.82 والوزن النسبي 56.4% مما يدل أن درجة مشاركة المعلمين للمديرين في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي متدنية.

### جدول رقم (26)

تحليل فقرات المجال الخامس من الاستبانة الأولى (مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي)

مسل	الفقرات	كبيرة (5)	كبيرة (4)	متوسطة (3)	قليلة (2)	قليلة جدا (1)	الوسط الحسابي	المعياري	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
42	أشارك في تشكيل مجلس الآباء والمعلمين وتفعيل دوره.	6.2	17.0	26.9	27.5	22.3	2.57	1.19	51.5	7	
43	أشارك في إقرار الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	9.0	15.6	28.6	26.6	20.3	2.66	1.22	53.3	6	
44	يستشيرني المدير في تحديد أوقات وجدول أعمال اجتماع مجلس الآباء.	6.0	13.4	23.4	24.4	32.8	2.35	1.23	47.1	9	
45	أشارك في عملية التواصل والتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.	6.6	23.3	28.6	25.9	15.6	2.79	1.16	55.9	5	
46	أشارك في تنظيم زيارات لبعض المؤسسات والمصانع الموجودة في البيئة المحلية.	8.0	13.0	27.2	27.6	24.3	2.53	1.22	50.6	8	
47	أساهم في توفير وتقديم المساعدات للطلاب المحتاجين من خلال المجتمع المحلي.	7.7	23.7	31.7	22.0	15.0	2.87	1.16	57.4	4	
48	أساهم في تحديد وسائل الاتصال بأولياء الأمور وإيلاغهم بنتائج تحصيل أبنائهم.	9.9	26.7	28.4	21.5	13.5	2.98	1.19	59.6	3	
49	أشارك المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة.	14.2	29.0	30.7	14.5	11.6	3.20	1.20	64.0	2	
50	أساهم في حل مشكلات الطلبة بالمدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور.	14.1	34.4	31.5	13.8	6.2	3.36	1.08	67.3	1	
	<b>جميع فقرات المجال</b>						2.82	0.89	56.4		

السؤال الثاني : الجزء الأول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى) ؟  
للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة والنتائج مبينة في جدول رقم (27)، والذي يبين أنه توجد فروق في درجة المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين والقرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي عند مستوى دلالة (0.01) أما باقي المجالات فلا توجد فروق في آراء كل من الذكور والإناث بالنسبة لها.

وبصفة عامة يبين جدول (27) أنه لا توجد فروق في اتخاذ القرارات المدرسية لجميع مجالات الاستبانة الأولى تعزى للجنس حيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 1.658 وهي أقل من 1.96 مما يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

وقد انفتحت هذه الدراسة مع دراسة (طبعوني، 1997)، ودراسة (البلوشي، 2002)، ودراسة (سلامة، 1992)، ودراسة (خليل، 2000)، واختلفت الدراسة مع دراسة (الأشهب، 2001) حيث وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ودراسة (شعت ونشوان، 2000) حيث وجدت فروق لصالح الإناث.

ويعزو الباحث ذلك بأن أغلب القرارات المتخذة في المدارس هي قرارات مبرمجة تخضع للسياسات العامة للوزارة حيث تتعامل هذه القرارات من الجنسين بمساواة، ألا أن القرارات المتعلقة بالمعلمين تختلف باختلاف الجنس ويعزى ذلك لاختلاف الخصائص الطبيعية والسيكولوجية واحتياجات كل جنس ويضيق نطاق الاجتهاد الشخصي وبذلك تقل الفروق في اتخاذ القرارات بين الجنسين.

### جدول رقم (27)

اختبار t لقياس الفروق في مجالات قياس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تبعا لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	مجالات قياس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية
غير دال	0.685-	0.807	3.144	176	ذكر	القرارات المتعلقة بشئون الطلبة
		0.698	3.204	130	أنثى	
دال عند 0.01	4.400	0.748	3.142	176	ذكر	القرارات المتعلقة بالمعلمين
		0.694	2.773	130	أنثى	
غير دال	1.62-	0.725	3.565	176	ذكر	القرارات المتعلقة بالمنهاج
		0.771	3.705	130	أنثى	
غير دال	0.713	0.829	2.678	176	ذكر	القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأموال المالية
		0.708	2.614	130	أنثى	
دال عند 0.01	3.122	0.934	2.954	176	ذكر	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي
		0.801	2.636	130	أنثى	
غير دال	1.658	0.674	3.092	176	ذكر	جميع مجالات الاستبانة الأولى
		0.576	2.970	130	أنثى	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (305) ومستوى معنوية (0.05) تساوي 1.96

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (305) ومستوى معنوية (0.01) تساوي 2.56

الجزء الثاني من السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (جامعي، جامعي تربوي، جامعي + دبلوم تربوية، ماجستير فأكثر) ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والنتائج مبينة في جدول رقم (28)، والذي يبين قيمة F المحسوبة لجميع المجالات أقل من قيمة F الجدولية مما يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (جامعي، جامعي تربوي، جامعي + دبلوم تربوية، ماجستير فأكثر).

وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة (طبعوني، 1997)، و دراسة (الأشهب، 2001)، ودراسة (البلوشي، 2002)، واختلفت مع دراسة (تشارلز وولف روبرت، 1971) التي وجدت أن المعلمين الحاصلين على درجات أعلى من التأهيل التربوي يقدمون مشاركة أكبر في صنع القرار التربوي.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- 1- إن المعلمين الحاصلين على الشهادات العلمية سواء كانت ( البكالوريوس، أو بكالوريوس تربوي، بكالوريوس + دبلوم تربوي، أو ماجستير أو دكتوراه) يتبعون جهة رسمية واحدة ترسم لهم سياسات عامة يتم تنفيذها.
- 2- تفهم المعلمين لأهمية دورهم في المشاركة في اتخاذ القرار بغض النظر عن مؤهلاتهم وإيجابيتهم في ذلك كونهم أحد مدخلات العملية التعليمية وإيمانهم بقدرتهم على التأثير فيها وحسن تسييرها.
- 3- ويعزى ذلك إلى أن الصلاحية الممنوحة لمديري المدارس محدودة ولا تخرج عن نطاق عمل الإدارة المدرسية اليومي التنفيذي.

## جدول رقم (28)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمجالات الاستبانة الأولى (قياس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية) تعزى للمؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
القرارات المتعلقة بشئون الطلبة	بين المجموعات	0.777	3	0.259	0.444	غير دال
	داخل المجموعات	176.178	302	0.583		
	المجموع	176.955	305			
القرارات المتعلقة بالمعلمين	بين المجموعات	1.036	3	0.345	0.616	غير دال
	داخل المجموعات	169.311	302	0.561		
	المجموع	170.347	305			
القرارات المتعلقة بالمنهاج	بين المجموعات	0.991	3	0.330	0.590	غير دال
	داخل المجموعات	169.145	302	0.560		
	المجموع	170.136	305			
القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية	بين المجموعات	1.495	3	0.498	0.819	غير دال
	داخل المجموعات	183.762	302	0.608		
	المجموع	185.257	305			
القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	2.053	3	0.684	0.857	غير دال
	داخل المجموعات	241.105	302	0.798		
	المجموع	243.157	305			
جميع مجالات الاستبانة الأولى	بين المجموعات	0.455	3	0.152	0.373	غير دال
	داخل المجموعات	122.790	302	0.407		
	المجموع	123.246	305			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 303) و مستوى دلالة (0.05) تساوي 3.03  
قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 303) و مستوى دلالة (0.01) تساوي 4.68

الجزء الثالث من السؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (1-5، أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والنتائج مبينة في جدول رقم (29)، والذي يبين أنه توجد فروق في آراء العينة تعزى لسنوات الخدمة في مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية عند مستوى دلالة (0.01) وكذلك توجد فروق في آراء العينة تعزى لسنوات الخدمة بالنسبة لمجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي عند مستوى دلالة (0.01)، أما باقي المجالات فلا توجد فروق تعزى لسنوات الخدمة.

وبصفة عامة يبين جدول (29) أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1-5، أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) لصالح سنوات الخدمة الأطول.



واتفقت الدراسة مع دراسة (المغدي،1996)، ودراسة (الأشهب،2001)، ودراسة (Brunetti,2001) حيث وجدت فروق دالة إحصائياً لصالح سنوات الخدمة الأطول (10 سنوات فأكثر).

### جدول رقم (29)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمجالات الاستبانة الأولى (قياس مدى مشاركة المعلمين في

اتخاذ القرارات المدرسية) تعزى لسنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القرارات المتعلقة بشئون الطلبة	بين المجموعات	1.839	2	0.920	1.591	غير دال
	داخل المجموعات	175.115	303	0.578		
	المجموع	176.955	305			
القرارات المتعلقة بالمعلمين	بين المجموعات	2.656	2	1.328	2.400	غير دال
	داخل المجموعات	167.691	303	0.553		
	المجموع	170.347	305			
القرارات المتعلقة بالمنهاج	بين المجموعات	0.622	2	0.311	0.556	غير دال
	داخل المجموعات	169.514	303	0.559		
	المجموع	170.136	305			
القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية	بين المجموعات	6.737	2	3.369	5.717	دال عند 0.01
	داخل المجموعات	178.520	303	0.589		
	المجموع	185.257	305			
القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	12.719	2	6.359	8.362	دال عند 0.01
	داخل المجموعات	230.439	303	0.761		
	المجموع	243.157	305			
جميع مجالات الاستبانة الأولى	بين المجموعات	2.916	2	1.458	3.671	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	120.330	303	0.397		
	المجموع	123.246	305			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 303) و مستوى دلالة (0.05) تساوي 3.03  
قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 303) و مستوى دلالة (0.01) تساوي 4.68

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جودة الخبرة التي يكتسبها المعلم تزداد من خلال ما يتعرض إليه من مواقف تربوية تدفعه للتدخل واتخاذ قرار، ولعل تنقل المعلمين أو الإدارات المدرسية أو تعاقب أجيال الطلاب وتغيرات المنهاج من العوامل التي تزيد من عدد المواقف التي تولد الخبرة الكافية للمعلمين بالمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات المدرسية.

الجزء الرابع من السؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين

لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والنتائج مبينة في جدول رقم (30)، والذي يبين قيمة F المحسوبة لجميع المجالات أقل من قيمة F الجدولية مما يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (البلوشي، 2002) حيث وجدت فروق تعزى لمتغير

المنطقة التعليمية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع المناطق التعليمية نخضع لنفس التعليمات والقوانين بالإضافة إلى أن التحديات الخارجية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية لمحافظة غزة واحدة مما يؤدي إلى تجانس المعلمين في المناطق التعليمية المختلفة، وإن وجدت بعض الاختلافات أو الفروق الفردية على مستوى إدارة المنطقة التعليمية أو الإدارة المدرسية فإن تأثيرها يبقى محدوداً.

### جدول رقم (30)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمجالات الاستبانة الأولى (قياس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية) تعزى للمنطقة التعليمية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القرارات المتعلقة بشئون الطلبة	بين المجموعات	1.539	4	0.385	0.660	غير دال
	داخل المجموعات	175.415	301	0.583		
	المجموع	176.955	305			
القرارات المتعلقة بالمعلمين	بين المجموعات	2.264	4	0.566	1.013	غير دال
	داخل المجموعات	168.084	301	0.558		
	المجموع	170.347	305			
القرارات المتعلقة بالمنهاج	بين المجموعات	1.302	4	0.325	0.580	غير دال
	داخل المجموعات	168.834	301	0.561		
	المجموع	170.136	305			
القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية	بين المجموعات	0.384	4	0.096	0.156	غير دال
	داخل المجموعات	184.872	301	0.614		
	المجموع	185.257	305			
القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	1.533	4	0.383	0.477	غير دال
	داخل المجموعات	241.624	301	0.803		
	المجموع	243.157	305			
جميع مجالات الاستبانة الأولى	بين المجموعات	0.903	4	0.226	0.555	غير دال
	داخل المجموعات	122.343	301	0.406		
	المجموع	123.246	305			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (4، 301) ومستوى دلالة (0.05) تساوي 2.40  
قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (4، 301) ومستوى دلالة (0.01) تساوي 3.38

### تحليل فقرات الاستبانة الثانية : قياس الرضا الوظيفي :

بعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة اختار الباحث لتفسير نتائج استبانة الرضا الوظيفي إلى تقسيم الأوزان النسبية حسب المستويات أدناه وذلك وفقاً لدراسة (العفيفي، 1999) وهي دراسة مشابهة لهذه الدراسة من حيث مكان إجرائها وهو محافظات غزة :

أكثر من 80% مستوى مرتفع جداً من الرضا الوظيفي.

أكثر من 70% وأقل من 80% مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي.

أقل من 70% وأكثر من 50% مستوى متوسط من الرضا الوظيفي.

أقل من 50% مستوى منخفض من الرضا الوظيفي.

للإجابة على السؤال الثالث: ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة ؟

يبين جدول رقم (31) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لكل مجال من مجالات الاستبانة الثانية وكذلك الدرجة الكلية للرضا الوظيفي، ومن خلال الجدول نجد أن المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي يساوي (3.32) والوزن النسبي يساوي 65.57%، مما يدل على أن درجة الرضا الوظيفي بصفة عامة لدى معلمي المدارس الثانوية متوسطة.

### جدول رقم (31)

مجالات الاستبانة الثانية ومتوسطاتها وأوزانها النسبية

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
5	48.0	2.4	طبيعة العمل
6	43.6	2.18	الأجور والمكافآت
3	73.4	3.67	التفاعل الاجتماعي
2	73.9	3.96	تقدير الآخرين
1	83.2	4.16	تحقيق الذات
4	71.3	3.57	الانتماء للمهنة
	65.57	3.32	جميع مجالات الاستبانة الثانية

من خلال جدول (31) نرى أن مجال تحقيق الذات قد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.2) وهي درجة مرتفعة جداً، يليه في المرتبة الثانية مجال تقدير الآخرين بوزن نسبي (73.9) وهي درجة مرتفعة، وكان في المرتبة الثالثة مجال التفاعل الاجتماعي بوزن نسبي (73.4) وهي درجة مرتفعة أيضاً، يليه في المرتبة الرابعة مجال الانتماء للمهنة بوزن نسبي (71.3) وهي درجة مرتفعة أيضاً، أما مجال طبيعة العمل فحصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (48.0) وهي درجة منخفضة، أما مجال الأجور والمكافآت فقد حصل على درجة منخفضة من الرضا الوظيفي بوزن نسبي (43.6) وهي الدرجة السادسة والأخيرة .

ويرى الباحث أن حصول مجال تحقيق الذات على المرتبة الأولى يرجع إلى شعور المعلمين بأن بالرضا عن أنفسهم كونهم معلمين، وأن مهنة التدريس مصدر فخر واعتزاز بالنسبة لهم، ويرون بإيجابية دورهم تجاه تنشئة الأجيال الصاعدة، وفخرهم بتدريس هذا الأجيال.

أما بالنسبة مجال تقدير الآخرين فقد حصل على المرتبة الثانية ويرجع ذلك إلى شعور المعلمين بأن المجتمع المحلي، وأولياء أمور الطلبة، وزملائهم، والمشرفين التربويين، والطلبة أنفسهم يقدرون جهودهم في تدريس الباحث المختلفة.

وحصول مجال التفاعل الاجتماعي على المرتبة الثالث يرجع إلى العلاقة الطيبة التي تربط المعلمين بالمديرين وبزملائهم المعلمين وبأولياء أمور الطلبة، وأن هناك هامش من المجاملات والمعاملات الودية بينهم.

وحصول مجال الانتماء للمهنة على المرتبة الرابعة فيعزوه الباحث إلى سعادة المعلمين بمهنتهم وانتمائهم إليها، ومواظبتهم على عملهم وحرصهم على مصلحة طلبتهم .

وحصول مجال طبيعة العمل فحصل على المرتبة الخامسة فيعزوه الباحث إلى معاناة المعلمين من كثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم مثل كثرة عدد الحصص التي يدرسونها، وزيادة الكثافة الصفية وضبط الصف، والأعمال الإدارية وزيادة الفصول، وطول المنهج الدراسي، ونقص متطلباته من الوسائل التعليمية، كل ذلك يسبب انخفاض رضا المعلمين عن المهنة.

وأخيراً حصول مجال الأجور والمكافآت على المرتبة السادسة فيعزوه الباحث إلى عدم انتظام الرواتب فترة تنفيذ أداة الدراسة مما أدى إلى عدم الأمان من جهة توفر الراتب في مواعده المحدد، وإلى عدم وجود نظام للمكافآت التشجيعية، وعدم ربط المكافآت مع الجهد المبذول.

**أولاً: المجال الأول : طبيعة العمل :**

**يبين جدول رقم (32) نتائج تحليل فقرات المجال الأول كالتالي:**

يتبين أن الفقرة (2) ( أعاني من كثرة عدد الطلبة في الفصل الواحد) احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 85.8%.

مما يدل على :

1. أن زيادة الكثافة الصفية في المدارس بدرجة كبيرة تسبب معاناة المعلمين مما ينعكس سلباً على أدائهم.

2. ضرورة العمل على حل هذه المشكلة الملحة وذلك بزيادة عدد الغرف الصفية في

المدارس وبناء مدارس جديدة، وما يتطلب ذلك من زيادة الكادر العامل في المدارس.

كما احتلت الفقرة (3) (استغرق وقتاً طويلاً في ضبط النظام وحفظه داخل الفصل) المرتبة التاسعة والأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 50.6%.

مما يدل على :

1. أن عدداً من معلمي المدارس الثانوية يتمتعون بالشخصية القوية التي تمكنهم من ضبط الصف بطريقة جيدة.

2. أن بعض المعلمين يعتبرون أن ضبط الصف بالنسبة لهم يعتبر مشكلة وترجع هذه

المشكلة إلى زيادة العنف في مجتمعنا الفلسطيني، وانتشار الحزبية والعشائرية، فإذا أراد

معلم عقاب طالب أو ردعه لسلوك غير مناسب أدى ذلك تطوير المشكلة لتصبح على

مستوى الفصائل والعائلات والعشائر.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول (مجال طبيعة العمل) 2.40 والوزن النسبي 48.0% مما يدل أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين حول طبيعة العمل هي منخفضة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العفيفي، 1999) حيث حصل مجال طبيعة العمل على درجة منخفضة من الرضا.

### جدول رقم (32)

#### تحليل فقرات المجال الأول من الاستبانة الثانية (مجال طبيعة العمل)

مستسل	الفقرات	موافق (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق (1)	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أعاني من كثرة أعباء العمل المدرسي.	34.0	39.9	11.8	12.1	2.3	3.91	1.07	78.2	3
2	أعاني من كثرة عدد الطلبة في الفصل الواحد.	55.1	31.8	5.9	6.2	1.0	4.34	0.91	86.8	1
3	استغرق وقتاً طويلاً في ضبط النظام وحفظه داخل الفصل.	6.6	20.1	13.2	39.9	20.1	2.53	1.21	50.6	9
4	توزيع الحصص خلال اليوم المدرسي يسبب لي الإرهاق	13.4	33.3	21.2	26.8	5.2	3.23	1.14	64.6	8
5	أعاني من وجود ضوضاء خارج الفصول.	21.2	26.5	21.2	22.5	8.5	3.29	1.26	65.9	7
6	أعاني من اختلاف المستوى التحصيلي للطلاب داخل الفصل الواحد.	33.2	47.4	9.5	7.6	2.3	4.02	0.97	80.3	2
7	أعاني من نقص الوسائل التعليمية المناسبة والخدمات اللازمة.	23.1	44.2	15.5	14.9	2.3	3.71	1.05	74.2	5
8	أعاني من إهمال الطلبة في أداء الواجبات البيتية والاستذكار.	29.5	45.6	12.5	11.1	1.3	3.91	0.90	78.2	4
9	أعاني من سلوك الطلبة المشاغبين.	18.6	38.2	15.7	23.9	3.6	3.44	1.15	68.9	6
<b>جميع فقرات المجال</b>										
							2.40	0.69	48.0	

\*\* جميع فقرات هذا المجال عكسية لذلك عند حساب المعدل النهائي لجميع الفقرات قلبت بالاتجاه الإيجابي

ثانيا : المجال الثاني : مجال الأجور والمكافآت :

يبين جدول رقم (33) نتائج تحليل فقرات المجال الثاني كالتالي:

يتبين أن الفقرة (12) ( يضايقني عدم الحصول على مكافآت تشجيعية تقديراً لجهودي) احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 75.2%.

مما يدل على :

1.حاجة المعلمين إلى تقدير جهودهم من قبل المسؤولين في التربية والتعليم.

2. أن المكافآت التشجيعية للمعلمين تزيد من رضاهم المهني وبذلهم وتنافسهم الشريف في المجال التربوي مما يحقق الفائدة بإثراء المنهاج وزيادة استخدام الوسائل التعليمية والبحث عن أفضل الطرق العلمية للشرح.

كما احتلت الفقرة (15) (أشعر أن راتبي لا يقل عن راتب زملائي في وظائف أخرى) المرتبة السادسة والأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 41.9% .  
مما يدل على :

1. شعور بعض المعلمين بأن الموظفين في الوزارات الأخرى أفضل منهم من جهة الراتب.  
2. إن شعور المعلمين بعدم الإنصاف في الراتب مقارنةً بغيرهم من الموظفين يؤثر سلباً على رضاهم الوظيفي.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني (مجال الأجور والمكافآت) 2.18 والوزن النسبي 43.6% مما يدل أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين حول الأجور والمكافآت هي منخفضة.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العفيفي، 1999) حيث حصل مجال الأجور والمكافآت على درجة منخفضة من الرضا.

### جدول رقم (33)

#### تحليل فقرات المجال الثاني من الاستبانة الثانية (مجال الأجور والمكافآت)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق جداً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق جداً (5)	الفقرات	مسلسل	
2	44.4	1.17	2.22	35.6	27.8	18.3	15.7	2.6	اعتقد أن راتبي الشهري يتناسب مع الجهد الذي يتطلبه العمل.	10	
4	44.0	1.19	2.20	34.0	35.0	14.1	11.1	5.9	يضايقني عدم الحصول على مكافآت تشجيعية تقديراً لجهودي.	11	
1	75.2	1.25	3.76	7.2	12.4	12.7	32.4	35.3	استطيع ادخار جزء مقبول من راتبي الشهري	12	
3	44.1	1.14	2.20	33.7	33.7	13.4	17.3	2.0	أرى أن راتبي كاف للعيش حياة كريمة.	13	
5	42.6	1.13	2.13	33.7	40.3	9.6	12.5	4.0	أرى أن راتبي يتناسب مع أهمية العمل الذي أقوم به.	14	
6	41.9	1.26	2.10	41.4	32.9	7.9	10.2	7.6	أشعر أن راتبي لا يقل عن راتب زملائي في وظائف أخرى.	15	
	43.6	0.76	2.18	جميع فقرات المجال							

\*\* الفقرة رقم (11) عكسية لذلك عند حساب المعدل النهائي لجميع الفقرات قلبت بالاتجاه الإيجابي

### ثالثا : المجال الثالث : مجال التفاعل الاجتماعي

يبين جدول رقم (34) نتائج تحليل فقرات المجال الثالث كالتالي:

احتلت الفقرة (18) (تربطني بزملائي المعلمين علاقة تعاون وثيق) المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 86.0%.

مما يدل على أن أكثر ما يحقق الرضا الوظيفي للمعلمين هو العلاقة المتميزة مع بعضهم البعض والقائمة على المحبة والتعاون الوثيق بينهم، والذي يؤدي بدوره إلى تبادل الخبرات مما يساهم بشكل غير مباشر في النمو المهني للمعلمين وبالتالي تحسين مستوى أدائهم الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن أنفسهم.

كما احتلت الفقرة (19) (يضايقني تدخل أولياء أمور الطلبة في بعض شئون المدرسة) المرتبة الخامسة والأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 64.5%.

مما يدل على أن المعلمين يتضايقون من التدخل السلبي لبعض أولياء الأمور في المدرسة ويسبب لهم عدم الرضا والأمان الوظيفي.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث (مجال التفاعل الاجتماعي) (3.67) والوزن النسبي 73.4% مما يدل أن درجة الرضا الوظيفي في مجال التفاعل الاجتماعي مرتفعة.

### جدول رقم (34)

#### تحليل فقرات المجال الثالث من الاستبانة الثانية (مجال التفاعل الاجتماعي)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق جدا (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق جدا (5)	الفقرات	معدل
2	81.5	0.92	4.08	2.3	4.6	10.9	47.5	34.7	أبتادل الزيارات في المناسبات مع زملائي المعلمين.	16
4	68.4	1.05	3.42	6.5	10.5	30.4	39.5	13.1	تربطني علاقات وثيقة بكثير من أولياء الأمور.	17
1	86.0	0.80	4.30	1.0	2.7	7.3	43.2	45.8	تربطني بزملائي المعلمين علاقة تعاون وثيق.	18
5	64.5	1.08	3.23	5.3	21.4	30.6	30.9	11.8	يضايقني تدخل أولياء أمور الطلبة في بعض شئون المدرسة.	19
3	76.1	1.06	3.81	2.3	12.5	16.1	40.5	28.6	أشعر بأن العلاقات الاجتماعية بين المعلمين في المدرسة قوية.	20
	73.4	0.59	3.67	جميع فقرات المجال						

\*\* الفقرة رقم (19) عكسية لذلك عند حساب المعدل النهائي لجميع الفقرات قلبت بالاتجاه الإيجابي

رابعا : المجال الرابع : مجال تقدير الآخرين :

يبين جدول رقم (35) نتائج تحليل فقرات المجال الرابع كالتالي:

يتبين أن الفقرة (26) (أشعر بأن مكانتي محترمة بين زملائي المعلمين) احتلت المرتبة الأولى

حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 85.3% مما يدل على :

1. حرص المعلمين على احترام شعور بعضهم بعضاً.
2. المكانة المتميزة للمعلمين في المدارس الثانوية والتي تمنحهم قدراً من الثقة بالنفس وتجعلهم يشعرون بأنهم نالوا تكريماً من مشرفيهم ورؤسائهم بوصولهم إلى التدريس بالمرحلة الثانوية.

كما احتلت الفقرة (28) (أجد التقدير التام للمعلم من جانب إدارة التربية والتعليم) المرتبة التاسعة

والأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 62.6% ويرى الباحث :

1. أنه بالرغم من أن عدداً من المعلمين يجدون التقدير الكافي لعملهم من جانب إدارة التربية والتعليم إلا أن البعض الآخر لا يجدون هذا التقدير.
2. ضرورة قيام إدارة التربية والتعليم بالعمل على تقدير جهود العاملين لما له من أثر إيجابي على رضاهم الوظيفي.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع (مجال تقدير الآخرين) 3.96

والوزن النسبي 73.9% مما يدل أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مجال تقدير الآخرين مرتفعة.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العفيفي، 1999) حيث حصل مجال تقدير الآخرين على درجة

عالية من الرضا.



### جدول رقم (35)

#### تحليل فقرات المجال الرابع من الاستبانة الثانية (مجال تقدير الآخرين)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق (5)	الفقرات	معدل	
5	71.1	1.12	3.55	4.9	15.7	18.0	41.6	19.7	توفر لي مهنة التدريس مركزاً اجتماعياً مرموقاً.	21	
8	68.2	1.08	3.41	5.6	16.1	23.6	41.3	13.4	يقدر أولياء الأمور جهودي مع أبنائهم.	22	
3	79.3	0.96	3.96	2.0	7.5	13.1	46.9	30.5	أجد التقدير التام من مدير المدرسة على جهودي.	23	
4	74.4	0.88	3.72	2.0	7.2	23.0	52.8	15.1	ألقى التشجيع من زملائي فيما أقوم به من أعمال في المدرسة.	24	
7	70.1	1.02	3.50	3.6	14.4	24.3	43.3	14.4	ألمس تقدير المجتمع لجهود المدرسة.	25	
1	86.3	0.63	4.31	0.0	1.6	4.2	55.2	38.9	أشعر بأن مكانتي محترمة بين زملائي المعلمين.	26	
2	81.8	0.89	4.09	1.3	5.6	10.5	48.0	34.6	ألمس تقدير الطلبة لجهودي في تدريس المباحث التعليمية.	27	
9	62.6	1.19	3.13	9.5	24.7	21.4	32.2	12.2	أجد التقدير التام للمعلم من جانب إدارة التربية والتعليم.	28	
6	71.1	1.07	3.56	4.6	13.8	20.1	44.4	17.1	أشعر أن المشرف التربوي يهتم بحاجات المعلمين.	29	
	<b>73.9</b>	<b>0.64</b>	<b>3.69</b>	<b>جميع فقرات المجال</b>							

#### خامسا : المجال الخامس : مجال تحقيق الذات :

#### يبين جدول رقم (36) نتائج تحليل فقرات المجال الخامس كالتالي:

يتبين أن الفقرة (35) ( أشعر بالفخر نحو الأجيال التي تتخرج وقد قمت بتدريسها) احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 89%.

ويرى الباحث أن هذه الفقرة نالت أعلى وزن نسبي في استبانة الرضا الوظيفي مما يدل على أن أكثر ما يرضي المعلمين عن المهنة، هو الفخر الكبير الذي يشعرون به عندما يرون طلابهم وقد تقلدوا مناصب رفيعة نتيجة تعليمهم، وتعطيهم الشعور بأنهم أفراد منتجين في المجتمع قاموا بتخريج الأجيال الصالحة التي تسهم في بناء مجتمعها، واستوفوا رسالتهم التي أسندت إليهم، وبذلك تم تلبية الحاجة إلى تقدير الذات التي تمثل إحدى الحاجات الإنسانية في هرم ماسلو .

كما احتلت الفقرة (30) (أشعر بالسعادة من خلال عملي كمعلم) المرتبة السادسة والأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 78.2%.

مما يدل على أن مهنة التدريس تحقق الرضا المهني لغالبية المعلمين وأنهم لا يودون تغيير هذه المهنة إلى أخرى.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس (مجال تحقيق الذات) 4.16 والوزن النسبي 83.2% مما يدل أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مجال تحقيق الذات مرتفعة جداً.

وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة (العفيفي، 1999) حيث حصل بعد تحقيق الذات على درجة أعلى درجة من الرضا.

### جدول رقم (36)

#### تحليل فقرات المجال الخامس من الاستبانة الثانية (مجال تحقيق الذات)

الترتيب	الوزن النسبي	الاحراف المعيارى	الوسط الحسابى	غير موافق جداً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق جداً (5)	الفقرات	مستسل	
6	78.2	1.07	3.91	3.3	9.5	13.8	40.0	33.4	أشعر بالسعادة من خلال عملي كمعلم.	30	
5	79.2	1.06	3.96	3.6	8.2	11.5	41.8	34.9	أعتقد أن مهنة التدريس تتفق مع ميولي وقدراتي.	31	
4	82.1	0.90	4.10	1.6	4.6	12.5	44.3	37.0	أعبر عن ذاتي من خلال تدريس المباحث التعليمية.	32	
2	87.1	0.75	4.35	0.7	2.0	6.9	42.2	48.2	أرى أن لي دوراً إيجابياً في تنشئة الأجيال الصاعدة.	33	
3	84.1	0.93	4.20	1.6	5.6	8.2	40.0	44.6	أشعر بأنني أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل.	34	
1	89.0	0.79	4.45	0.3	3.6	5.9	30.9	59.2	أشعر بالفخر نحو الأجيال التي تتخرج وقد قمت بتدريسها.	35	
	83.2	0.68	4.16	جميع فقرات المجال							

سادساً: المجال السادس: مجال الانتماء للمهنة :

يبين جدول رقم (37) نتائج تحليل فقرات المجال السادس كالتالي:

يتبين أن الفقرة (40) (أواظب على عملي دون تغيب) احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 87.6% مما يدل على:

1. حرص المعلمين على الدوام المدرسي.
2. من خلال حرص المعلمين على الدوام المدرسي نجد حرصهم على حضور حصصهم ومقابلة طلبتهم وشرح دروسهم.

كما احتلت الفقرة (36) (أرغب في ترك مهنة التدريس) المرتبة التاسعة والأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة 51.9%، ويرى الباحث ما يلي:

1. أن هذه الرغبة في أن نصف المعلمين تقريباً يرغبون بترك مهنتهم ما هي إلا نتاج الظروف التي يعيشها المعلمون والموظفون (وقت تطبيق الاستبانة) من قلة الرواتب وشح ما باليد، معتقدين أن مهنة أخرى ستقدم لهم حياة أفضل.
2. ثقل الأعباء الملقاة على كاهل المعلم من التعامل مع عدد كبير من الطلبة وضيق وقت الحصص وكثافة المقرر التعليمي في ظل الضعف التحصيلي التراكمي لدى الطلبة يخلق لديه شعوراً بأن جهوده تذهب هباءً منثوراً وأنه غير قادر على تحقيق النتائج كما يتوقع.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السادس (مجال الانتماء للمهنة) 3.57 والوزن النسبي 71.3% مما يدل أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مجال الانتماء للمهنة مرتفعة.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (الأشهب، 2001) حيث كانت درجة الانتماء لمهنة التعليم عالية، وأنه توجد علاقة إيجابية بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ودرجة انتمائهم.

جدول رقم (37)

تحليل فقرات المجال السادس من الاستبانة الثانية (مجال الانتماء للمهنة)

مستل	الفقرات	موافق (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
36	أرغب في ترك مهنة التدريس.	15.1	13.1	14.1	31.5	36.2	2.59	1.39	51.9	8
37	أشعر بالسعادة لمجرد الابتعاد عن المدرسة.	16.8	14.9	15.2	34.3	18.8	2.77	1.37	55.3	6
38	تضايقتني الآراء السلبية نحو مهنة التدريس.	34.3	39.6	9.9	10.2	5.9	3.86	1.17	77.2	2
39	أفضل العمل في مهنة التدريس على أي مهنة أخرى.	37.6	27.5	14.7	12.1	8.2	3.74	1.30	74.8	3
40	أوظب على عملي دون تغيب.	56.2	30.7	8.8	3.6	0.7	4.38	0.84	87.6	1
41	أتردد كثيراً في تطوير أسلوبتي في التدريس.	16.0	14.7	14.7	37.6	17.3	2.75	1.34	54.9	7
42	أتمنى أن أتقاعد عن العمل مبكراً.	21.1	18.8	18.4	26.6	15.1	3.04	1.38	60.8	5
43	أفكر في مشكلات عملي حتى خارج المدرسة.	25.3	39.1	18.8	12.5	4.3	3.69	1.11	73.8	4
	جميع فقرات المجال						3.57	0.63	71.3	

الجزء الأول من السؤال الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة الرضا الوظيفي لديهم تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى):

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة والنتائج مبينة في جدول رقم (38)، والذي يبين أنه توجد فروق في قياس الرضا الوظيفي الخاص بتقدير الآخرين وتقدير الذات والانتماء للمهنة عند مستوى دلالة (0.01)، أما باقي المجالات (طبيعة العمل والأجور والمكافآت و التفاعل الاجتماعي) فلا توجد فروق تعزى إلى الجنس.

وبصفة عامة يبين جدول (38) أنه توجد فروق في قياس الرضا الوظيفي لجميع مجالات الاستبانة الثانية تعزى للجنس حيث أن قيمة t المحسوبة تساوي (-4.305) وهي أقل من (-1.96) مما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في قياس الرضا الوظيفي تعزى للجنس لصالح الإناث.

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة المعلمة العاملة كونها غير مسئولة مادياً وبالدرجة الأولى عن إعالة أطفالها والإنفاق عليهم بل يلتزم بالإنفاق على الأسرة الزوج، هذا بالإضافة أن المعلمة تشعر بتقديرها لذاتها كونها مؤثرة في المجتمع وتخرج أجيالاً من الطالبات تفتخر بهم، كما وتشعر بتقدير المجتمع لها مما يعزز انتمائها للمهنة ويزيد من رضاها الوظيفي.

واتفقت الدراسة مع دراسة (حجو،1997)، ودراسة (عيد،2000) بينما اختلفت الدراسة مع دراسة (العفيفي،1999) ودراسة (اليمني وبحوقص،1996)، ودراسة (Wetherell,2002)، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، واختلفت أيضاً مع دراسة (العاجز ونشوان، 2004) حيث كانت الفروق تعزى لصالح الذكور.

### جدول رقم (38)

اختبار t لقياس الفروق في مجالات قياس الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	مجالات قياس الرضا الوظيفي
غير دال	1.641-	0.759	2.346	176	ذكر	طبيعة العمل
		0.577	2.477	130	أنثى	
غير دال	0.467-	0.784	2.163	176	ذكر	الأجور و المكافآت
		0.732	2.205	130	أنثى	
غير دال	0.576-	0.592	3.655	176	ذكر	التفاعل الاجتماعي
		0.588	3.694	130	أنثى	
دال عند 0.01	3.319-	0.668	3.591	176	ذكر	تقدير الآخرين
		0.566	3.832	130	أنثى	
دال عند 0.01	3.970-	0.709	4.031	176	ذكر	تحقيق الذات
		0.601	4.337	130	أنثى	
دال عند 0.01	4.793-	0.631	3.423	176	ذكر	الانتماء للمهنة
		0.574	3.759	130	أنثى	
دال عند 0.01	4.305-	0.410	3.169	176	ذكر	جميع مجالات الاستبانة الثانية
		0.358	3.362	130	أنثى	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (305) ومستوى معنوية (0.05) تساوي 1.96

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (305) ومستوى معنوية (0.01) تساوي 2.56

الجزء الثاني من السؤال الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين

لدرجة الرضا الوظيفي لديهم تعزى إلى متغير للمؤهل العلمي ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والنتائج مبينة في جدول رقم (39)، والذي يبين قيمة F المحسوبة لجميع المجالات أقل من قيمة F الجدولية مما يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في قياس الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي.

ويعزو الباحث أن الطالب ومنذ التحاقه بكليات التربية يكون قد حدد مهنته كمعلم ورضي بها وحدد مكان عمله وهو المدرسة، وهذا مؤشر الحد الأدنى للرضا الوظيفي، أما اختلاف المؤهل بالزيادة وإقدام المعلمين على الحصول على مؤهلات علمية أعلى يلبي طموحهم الشخصي والمهني الذين يسعون من خلاله إلى الارتقاء الوظيفي، علاوة على أن الحد الأدنى للرضا الوظيفي الذي يحصل عليه المعلم بعد الحصول على الشهادة العلمية وهو العائد المادي الذي يتيح قانون الخدمة المدنية. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (اليمني وبوقحوص، 1996)، واختلفت مع دراسة (العاجز ونشوان، 2004) حيث وجدت فروق لصالح حملة الشهادات العليا.

جدول رقم (39)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمجالات الاستبانة الثانية ( قياس مدى الرضا الوظيفي) تعزى للمؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
طبيعة العمل	بين المجموعات	1.465	3	0.488	1.027	غير دال
	داخل المجموعات	143.633	302	0.476		
	المجموع	145.098	305			
الأجور و المكافآت	بين المجموعات	1.702	3	0.567	0.797	غير دال
	داخل المجموعات	174.993	302	0.579		
	المجموع	176.694	305			
التفاعل الاجتماعي	بين المجموعات	1.521	3	0.507	1.464	غير دال
	داخل المجموعات	104.540	302	0.346		
	المجموع	106.061	305			
تقدير الآخرين	بين المجموعات	0.708	3	0.236	0.579	غير دال
	داخل المجموعات	123.026	302	0.407		
	المجموع	123.734	305			
تحقيق الذات	بين المجموعات	1.478	3	0.493	1.063	غير دال
	داخل المجموعات	139.999	302	0.464		
	المجموع	141.477	305			
الانتماء للمهنة	بين المجموعات	2.975	3	0.992	2.544	غير دال
	داخل المجموعات	117.713	302	0.390		
	المجموع	120.688	305			
جميع مجالات الاستبانة الثانية	بين المجموعات	0.670	3	0.223	1.402	غير دال
	داخل المجموعات	48.066	302	0.159		
	المجموع	48.735	305			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 303) و مستوى دلالة (0.05) تساوي 3.03  
قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 303) و مستوى دلالة (0.01) تساوي 4.68

الجزء الثالث من السؤال الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة الرضا الوظيفي لديهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والنتائج مبينة في جدول رقم (40)، والذي يبين أنه توجد فروق تعزى لسنوات الخدمة في قياس الرضا الوظيفي الخاص بطبيعة العمل عند مستوى دلالة (0.05)، أما بالنسبة لباقي المجالات فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة.

وبصفة عامة يبين جدول رقم (40) أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات أقل من قيمة F الجدولية مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  ( في قياس الرضا الوظيفي تعزى لسنوات الخدمة.

واتفقت الدراسة مع دراسة (العفيفي،1999)، ودراسة (عبد الهادي، 1996)، ودراسة (حسان والصياد، 1986)، ودراسة (العاجز ونشوان، 2004)، واختلفت الدراسة مع دراسة (المغدي،1996) حيث وجدت فروق لصالح الخدمة التعليمية ذات المدة الزمنية الطويلة.

ويشير الباحث إلى أن نطاق عمل المعلم واختياره لمهنته رغم معرفته المسبقة بسلبياتها وإيجابياتها أحد العوامل المساعدة على تكيفه في العمل، فالمعلم حديث التعيين بين الاندفاع والطموح من جهة وحذره في تلقي النقد والتوجيه من جهة أخرى يصبغ عليه قالباً من الالتزام الوظيفي، وما سلوك المعلم ذو الخبرة الطويلة إلا امتثالاً للتكيف مع بيئة التدريس التي يشعر فيها بتحقيق الذات سيما إذا ما لقي المعلم ذو الخبرة الطويلة درجة الاحترام والتقدير المناسبة، وبالتالي فإن ذلك يشير إلى تناغم سلم الحاجات المهنية وتدرجها نحو تحقيق الرضا الوظيفي.

#### جدول رقم (40)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمجالات الاستبانة الثانية (قياس مدى الرضا الوظيفي) تعزى لسنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
طبيعة العمل	بين المجموعات	3.392	2	1.696	3.627	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	141.706	303	0.468		
	المجموع	145.098	305			
الأجور و المكافآت	بين المجموعات	0.997	2	0.498	0.859	غير دال
	داخل المجموعات	175.698	303	0.580		
	المجموع	176.694	305			
التفاعل الاجتماعي	بين المجموعات	1.819	2	0.910	2.644	غير دال
	داخل المجموعات	104.241	303	0.344		
	المجموع	106.061	305			
تقدير الآخرين	بين المجموعات	1.011	2	0.506	1.248	غير دال
	داخل المجموعات	122.723	303	0.405		
	المجموع	123.734	305			
تحقيق الذات	بين المجموعات	2.030	2	1.015	2.206	غير دال
	داخل المجموعات	139.447	303	0.460		
	المجموع	141.477	305			
الانتماء للمهنة	بين المجموعات	0.889	2	0.444	1.124	غير دال
	داخل المجموعات	119.799	303	0.395		
	المجموع	120.688	305			
جميع مجالات الاستبانة الثانية	بين المجموعات	0.928	2	0.464	2.939	غير دال
	داخل المجموعات	47.808	303	0.158		
	المجموع	48.735	305			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 303) و مستوى دلالة (0.05) تساوي 3.03  
قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 303) و مستوى دلالة (0.01) تساوي 4.68

الجزء الرابع من السؤال الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة الرضا الوظيفي لديهم تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والنتائج مبينة في جدول رقم (41)، والذي يبين أنه توجد فروق تعزى للمنطقة التعليمية في قياس الرضا الوظيفي الخاص بالتفاعل الاجتماعي وتقدير الآخرين و الانتماء للمهنة عند مستوى دلالة (0.05)، أما بالنسبة لباقي المجالات فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمنطقة التعليمية وبصفة عامة يبين جدول رقم (41) أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات أكبر من قيمة F الجدولية مما يدل أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) في قياس الرضا الوظيفي تعزى للمنطقة التعليمية.

#### جدول رقم (41)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمجالات الاستبانة الثانية ( قياس مدى الرضا الوظيفي) تعزى للمنطقة التعليمية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
طبيعة العمل	بين المجموعات	3.484	4	0.871	1.852	غير دال
	داخل المجموعات	141.614	301	0.470		
	المجموع	145.098	305			
الأجور و المكافآت	بين المجموعات	1.247	4	0.312	0.535	غير دال
	داخل المجموعات	175.447	301	0.583		
	المجموع	176.694	305			
التفاعل الاجتماعي	بين المجموعات	4.673	4	1.168	3.46	دال عند 0.01
	داخل المجموعات	101.388	301	0.337		
	المجموع	106.061	305			
تقدير الآخرين	بين المجموعات	11.266	4	2.817	7.538	دال عند 0.01
	داخل المجموعات	112.468	301	0.374		
	المجموع	123.734	305			
تحقيق الذات	بين المجموعات	4.044	4	1.011	2.215	غير دال
	داخل المجموعات	137.432	301	0.457		
	المجموع	141.477	305			
الانتماء للمهنة	بين المجموعات	4.005	4	1.001	2.583	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	116.683	301	0.388		
	المجموع	120.688	305			
جميع مجالات الاستبانة الثانية	بين المجموعات	3.676	4	0.919	6.139	دال عند 0.01
	داخل المجموعات	45.059	301	0.150		
	المجموع	48.735	305			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (4، 301) و مستوى دلالة (0.05) تساوي 2.40  
قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (4، 301) و مستوى دلالة (0.01) تساوي 3.38



ويبين الجدول رقم (42) المتوسطات الحسابية لمجالات الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية والتي تشير إلى أن منطقة خان يونس التعليمية أكثر المناطق التعليمية بالنسبة للرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3.42)، وأن منطقة غزة التعليمية هي الأقل رضا بمتوسط حسابي (3.12) ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى العلاقة القائمة بين الإدارات المدرسية والمعلمين التي تقوم على تعزيز الرضا الوظيفي، كما أن الوضع الاقتصادي في محافظة خان يونس يكون أكثر سوءاً مما يجعل المعلم مقبلاً على وظيفته حيث تعتبر المصدر الأساسية للرزق أما بالنسبة لغزة فقد يعمل المعلم بالتجارة وغيرها فلا تكون الوظيفة مصدراً وحيداً للدخل .

جدول رقم (42)

المتوسطات الحسابية لمجالات الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

المجال	شمال غزة	غزة	الوسطى	خان يونس	رفح
طبيعة العمل	2.4951	2.3000	2.4851	2.5062	2.2501
الأجور والمكافآت	2.1503	2.1775	2.0929	2.2910	2.1780
التفاعل الاجتماعي	3.7680	3.5130	3.7054	3.8349	3.6148
تقدير الآخرين	3.6658	3.4810	3.8095	3.9971	3.5859
تحقيق الذات	4.2046	4.0301	4.0887	4.3333	4.2295
الانتماء للمهنة	3.5560	3.4130	3.6103	3.7287	3.6055
جميع المجالات	3.2768	3.1193	3.2843	3.4243	3.205

السؤال الخامس : هل توجد علاقة بين درجة المشاركة في اتخاذ القرار ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة ؟

للإجابة على هذا السؤال تم إيجاد معامل الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (43)، ومن النتائج يتبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.324 وهو دال عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على أنه توجد علاقة إيجابية متوسطة بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية و الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة (0.01).

ويدل ذلك على أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وتفاعلهم مع إدارة المدرسة في هذا الجانب يعمل على زيادة الرضا الوظيفي لديهم، ويعزز انتمائهم للمهنة، ولعلمهم كمعلمين ، ويعمل على رفع روحهم المعنوية.

جدول رقم (43)

معامل ارتباط بيرسون بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والرضا الوظيفي

مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية		
0.324	معامل الارتباط	الرضا الوظيفي
دال عند (0.01)	مستوى الدلالة	
306	حجم العينة	

قيمة  $r$  عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية 304 تساوي 0.148

وقد اتفقت هذه الدراسة نسبياً مع دراسة (إبراهيم، 1996)، حيث دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وبين الولاء التنظيمي، ودراسة (الأشهب، 2001)، فقد دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين درجة انتمائهم لمهنة التعليم.

جدول (44)

معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستباننتين مع المجالات الأخرى ومع الدرجة الكلية للاستباننتين

الاستبانة	المجال	القرارات المتعلقة بشئون الطلبة	القرارات المتعلقة بالمعلمين	القرارات المتعلقة بالمنهاج	القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأموال المالية	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	جميع مجالات الاستبانة الأولى	طبيعة العمل	الأجور و المكافآت	التفاعل الاجتماعي	تحقيق الذات	الانتماء للمهنة	الانتماء للمهنة	مجموع فقرات الاستبانة الثانية	المجموع الكلي
الأولى	القرارات المتعلقة بشئون الطلبة	1	0.616	0.565	0.520	0.620	0.818	0.004	0.043-	0.208	0.391	0.255	0.169	0.266	0.750
	القرارات المتعلقة بالمعلمين		1	0.538	0.577	0.634	0.845	0.079	0.027	0.205	0.396	0.236	0.117	0.292	0.779
	القرارات المتعلقة بالمنهاج			1	0.429	0.424	0.711	0.060	0.121-	0.193	0.344	0.336	0.306	0.305	0.681
	القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأموال المالية				1	0.744	0.812	0.003-	0.096	0.132	0.246	0.174	0.090	0.194	0.715
	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي					1	0.853	0.021	0.069	0.262	0.327	0.237	0.136	0.258	0.775
	جميع مجالات الاستبانة الأولى						1	0.030	0.013	0.247	0.422	0.303	0.194	0.324	0.915
الثانية	طبيعة العمل							1	0.043	0.127	0.232	0.197	0.249	0.592	0.273
	الأجور و المكافآت								1	0.047-	0.103	0.008	-0.085	0.283	0.134
	التفاعل الاجتماعي									1	0.465	0.435	0.334	0.560	0.430
	تقدير الآخرين										1	0.592	0.300	0.753	0.646
	تحقيق الذات											1	0.538	0.739	0.546
	الانتماء للمهنة												1	0.644	0.423
	جميع مجالات الاستبانة الثانية													1	0.675
المجموع الكلي														1	

قيمة r عند درجة حرية 304 ومستوى دلالة (0.05) تساوي 0.113  
قيمة r عند درجة حرية 304 ومستوى دلالة (0.01) تساوي 0.148

### علاقة مجالات الاستبانة الأولى بالاستبانة الثانية :

يبين جدول رقم (44) مجالات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانتين مع المجالات الأخرى ومع الدرجة الكلية للاستبانيتين.

ونلاحظ من خلال الجدول (44) أن الاستبانة الأولى (مدى المشاركة في اتخاذ القرارات) ارتبطت إيجابياً مع الاستبانة الأولى (قياس الرضا الوظيفي) بدرجة متوسطة قدرها (0.324). وأن أكبر ارتباط لجميع مجالات الاستبانة الأولى كان مع مجال تحقيق الذات، ويمكن القول أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية يؤدي بالضرورة إلى تعزيز وزيادة الرضا الوظيفي للمعلمين، وتحقيق قدر أكبر من رضا المعلمين لذاتهم. وأنه لا يوجد ارتباط دالا إحصائياً بين مجالات الاستبانة الأولى ومجالي طبيعة العمل، والأجور والمكافآت، مما يدل على أن المعلمين يشاركون في اتخاذ القرارات بغض النظر عن معاناة المعلمين من المشكلات المتعلقة بمجال طبيعة المهنة والمشكلات المتعلقة بمجال الأجور والمكافآت.

## التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وفي ضوء إطلاع الباحث على الدراسات السابقة والأدب التربوي يوصي الباحث بما يلي :

4. التأكيد على أن النظام المدرسي والعمليات التعليمية داخله لا يمكن أن تتحسن إلا بالتعاون البناء والمثمر والمشاركة الإيجابية بين جميع عناصر النظام التعليمي وأنها لا تقتصر على مدير المدرسة وحده، وأن عمليات التفويض لا تنقص من حق مدير المدرسة أو من سلطاته ولكنها تخفف العبء الإداري وتبني قيادات جديدة ذات خبرة قادرة على التغيير والتطوير .

5. إشارة الدراسة إلى ضعف مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، ومن هنا ينبغي توجيه نظر مديري المدارس إلى ضرورة فتح المجال للمعلمين للاتصال بأفراد المجتمع المحلي وتوطيد العلاقة التعاونية معهم مما ينعكس بالإيجاب نحو الطلبة وتحصيلهم الدراسي.

6. إشارة الدراسة أيضاً إلى ضعف مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالأموال المالية ومن هنا يوصي الباحث بضرورة تفعيل اللجان المالية بالمدارس بصورة حقيقية، والعمل على تبادل الأدوار بين المعلمين سنوياً .

7. أهمية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمهام الإدارية وخاصة الأمور المالية والتخطيط والتنظيم المدرسي وبناء الخطة المدرسية وتنفيذ وتقييم جوانبها المختلفة. 8. زيادة وعي وإمام مديري المدارس والمعلمين بالظروف البيئية المحيطة بالمدرسة سواء على المستوى المحلي أم العالمي وما يستجد فيها من تغيرات بحيث تكون أكثر حساسية للاتجاهات الحديثة في اتخاذ القرارات .

9. توجيه مديري المدارس نحو تبني مفهوم "شبكات المدارس" لتخطي الحدود الجغرافية بين المدارس وتبادل الخبرات وإقامة علاقات على أسس من التكامل والترابط بين المدارس المحلية والإقليمية والعالمية.

10. لما كان للمعلومات من تأثير كبير على اتخاذ القرارات، يوصي الباحث باستخدام الإنترنت في تبادل النشرات والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، ورفع مستوى مديري المدارس في توظيف المعلومات والحاسوب في اتخاذ القرارات الإدارية .

11. تطوير الجانب الإنساني في العلاقات المدرسية بما يساعد على توفير مناخ إيجابي يكفل اتخاذ القرارات الرشيدة، مستندة إلى مبدأ المشاركة والشورى مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين .

12. تزويد المديرين بنتائج الدراسات النظرية والميدانية التي تؤكد على فعالية المشاركة ودورها الإيجابي في تحسين الروح المعنوية للمعلمين وزيادة دافعيتهم نحو العمل.
13. إيجاد نظام جديد للحوافز للمكافآت التشجيعية المادية والمعنوية وتشجيع العاملين على التنافس والإبداع في العمل وتقدير جهودهم مما يساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين مستوى رضاهم الوظيفي.

#### مقترحات الدراسة :

1. إجراء دراسات وأبحاث بصورة دورية في وزارة التربية والتعليم العالي للوقوف على واقع مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في المدارس بشكل عام وفي المدارس الثانوية بشكل خاص لرصد الوضع القائم وتقييمه ودراسة سبل تشجيعه وتحسينه.
2. اتخاذ معيار مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في اتخاذ القرارات عند اختيار المدرسة المتميزة لتكريمها من قبل مديرية التربية والتعليم أو الوزارة لزيادة اهتمام المدارس بمشاركة المعلمين.
3. إجراء دراسات أو أبحاث تتناول الموضوع من زاوية أخرى مثل مشاركة معلمي المرحلة الأساسية الدنيا أو العليا في اتخاذ القرارات، وعلاقة ذلك بأبعاد أخرى مثل مستوى الإنتاجية أو الانتماء للمهنة.

## المراجع :

1. الأغا، إحسان (2000)، البحث التربوي، الطبعة الثالثة، مطبعة الأمل التجارية، غزة
2. أحمد، أحمد إبراهيم (2002)، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر.
3. أحمد، حافظ فرج، حافظ، محمد صبري (2003)، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة مصر.
4. البدري، طارق عبد الحميد (2001)، تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. \_\_\_\_\_ (2001)، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. \_\_\_\_\_ (2005)، الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. البستان، أحمد عبد الباقي وآخرون (2003)، الإدارة والإشراف التربوي النظرية - البحث - الممارسة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت
8. البوهي، فاروق شوقي (2001)، الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
9. تركي، مصطفى أحمد (1986)، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الأولى.
10. جامعة القدس المفتوحة (1995)، السلوك التنظيمي، عمان، الأردن.
11. جروان، فتحي عبد الرحمن (1999)، تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.
12. جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، (2004)، تعريب وترجمة، رفاعي، رفاعي محمد، بسيوني، إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
13. جوهر، صلاح الدين (1984)، مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
14. حريم، حسين (2004)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. حمود، خضير كاظم (2002)، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.

16. الحيدر، عبد المحسن، طالب، إبراهيم (2005)، الرضا الوظيفي لدى لعاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية.
17. ربيع، هادي مشعان (2006)، الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، مكتبة المجمع العربي،
18. سلطان، محمد سعيد (2004)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
19. الشاويش، مصطفى نجيب، (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. الشماع، خليل محمد حسن، حمود، خضير كاظم (2000)، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. \_\_\_\_\_ (2005)، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. الطيب، احمد محمد (1999)، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
23. الطويل، هاني عبد الرحمن (2001)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
24. عابدين، محمد عبد القادر (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. العاجز، فؤاد، البناء، محمد (2004)، الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار المقداد للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.
26. عاشور، احمد صقر (1984)، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر.
27. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2003)، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
28. عبد الغني، أشرف محمد (2001)، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
29. عبود، عبد الغني، وآخرون (2000)، إدارة المدرسة الابتدائية، الطبعة الثالثة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.
30. العديلي، ناصر محمد (1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية.



31. عريفج، سامي سلطي (2001)، الإدارة التربوية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
32. عطوي، جودت عزت (2004)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
33. العطية، ماجدة (2003)، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
34. عياصرة، علي أحمد. (2006)، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
35. عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن، حجازين، هشام عدنان موسى (2006)، القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
36. مرسي، محمد منير (2001)، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
37. \_\_\_\_\_ (2005)، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
38. مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
39. مطاوع، إبراهيم عصمت (2003)، الإدارة التربوية في الوطن العربي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
40. المغربي، كامل محمد (1995)، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
41. النجار، نبيل الحسيني، راغب، مدحت مصطفى (1992)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
42. - وزارة التربية و التعليم العالي ( 2006 ) : إحصائية بعدد المدارس و المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة ، 2006 ، غزة .
43. <http://www.dawaseredu.gov.sa/tdreb/asaleep7.htm> (2006/7/21)
44. <http://www.moe.gov.sa/training/traning4.html> (2006/6/23)
45. <http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM> (2006/7/20)
46. [http://www.schoolarabia.net/asasia/duroos\\_math/asaleb/modceer/mod\\_eeer1.htm](http://www.schoolarabia.net/asasia/duroos_math/asaleb/modceer/mod_eeer1.htm) (2006/5/21)

## قائمة الرسائل والدوريات :

1. آل ناجي، محمد عبد الله، المحبوب، عبد الرحمن ابراهيم، (1993)، متغيرات الرضا الوظيفي في علاقتها ببعض العوامل الشخصية لدى عينة من معلمي ومعلمات التعليم العام بمنطقة الاحساء بالمملكة العربية السعودية، *المجلة التربوية*، العدد 29 المجلد الثامن (30-54).
2. ابراهيم، عبد الحميد صفوت، (1998)، الرضا عن العمل بين المعلمين وعلاقته بالسلوك المؤسسي وبعض المتغيرات الديموجرافية، *مجلة دراسات نفسية*، المجلد الثامن.
3. ابراهيم، وفاء محمد عيسى (1996)، تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم-أريحا، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
4. أبو عابد، محمود محمد أحمد (1997)، محددات الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية في المملكة الأردنية الهاشمية، *رسالة دكتوراة غير منشورة*، الجامعة التونسية الأولى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
5. الأشهب، عائده كامل (2001)، درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة القدس، القدس.
6. البلوشي، عائشة بنت سعيد بن محمود (2002)، مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
7. حجوة، مسعود (1997)، مستوى الرضا عن المهنة لدى معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الأساسية العليا الحكومية في محافظات غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الإسلامية، غزة -فلسطين.
8. حسان، حسن وعبد العاطي الصياد (1986)، البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة (السعودية)، *رسالة الخليج العربي*، العدد السابع عشر، الرياض، المملكة العربية السعودية (97-152).
9. حسن، عزت عبد الحميد، (1996)، المساندة الاجتماعية وضغط العمل وعلاقة كل منهما برضا المعلم عن العمل، *رسالة دكتوراة غير منشورة*، جامعة الزقازيق، كلية التربية.
10. الحوامدة، نضال صالح (2000)، أثر الثقافة التنظيمية والمشاركة في صنع القرار على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الخامس عشر، العدد السادس، (141-196).

11. سلامة، كايد (1992)، أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية "دراسة ميدانية"، مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، المجلد 8 العدد 1 (1992)، جامعة اليرموك، (151-189).
12. شعت، رزق عبد المنعم، نشوان، جميل عمر (2001)، مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد السادس، نوفمبر 2001، فلسطين، (230-271).
13. طبعوني، هالة صالح (1997)، نمط القيادة عند مديري المدارس الأساسية ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
14. العاجز، فؤاد، نشوان، جميل (2004)، عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، مؤتمر التربية الأول، الجامعة الإسلامية - غزة، 2004 (368-398)
15. عبد الهادي، محمود عز الدين (1996)، علاقة بعض المتغيرات الشخصية والرضا عن حوافز العمل بالالتزام المهني والتنظيمي لدى المعلمين ومساهماتها في التنبؤ به، مجلة جامعة الأزهر كلية التربية، المجلد الرابع، العدد (53)، ديسمبر (1996)، (53-125).
16. العفيفي، خميس (1999)، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بلواء غزة وعلاقتها برضا المعلمين عن العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، غزة - فلسطين.
17. عليمات، محمد، (1994)، الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي المهني في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد العاشر (151-179).
18. عودة، نافع محمد أسمر (1992)، علاقة السلوك القيادي لمدير المدرسة بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، إربد، جامعة اليرموك.
19. عيد، فانتن سليم (2000)، علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية بلانشرد وهيرسي بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمديرية عمان الأولى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
20. كمال، أمينة عباس، (1996)، الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بدولة قطر وعلاقته ببعض المتغيرات، حولية كلية التربية، العدد 13، (210-233).
21. محمد، هشام إبراهيم إسماعيل، (1997)، الرضا عن المهنة لدى معلمي التعليم الثانوي العام والصناعي وعلاقته بفعالية الذات والنهك النفسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية.

22. المسلم، بسامة خالد، المجبر، زينب علي (1993)، الرضا الوظيفي والوضع الاجتماعي والاقتصادي لمعلمي المرحلة الابتدائية في الكويت، *حولية كلية التربية*، السنة العاشرة، العدد العاشر (31-72).
23. المغيدي، الحسن محمد (1996)، أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الأحساء لتعليمية من منظور النظرية الموقفية لهرسي وبلانشرود ونظرية الدوافع لهرزبورغ)، *مجلة مركز البحوث التربوية*، العدد التاسع، يناير 1996، (57-91).
24. النابية، نجات (1992)، واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة، *رسالة الخليج العربي*، العدد 49، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية، (53-96).
25. الهدهود، دلال عبد الواحد (1996)، واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، *المجلة التربوية*، العدد الحادي والأربعون، المجلد الحادي عشر، مجلس النشر العلمي، الكويت (95-148).
26. اليماني، سعيد وخالد بوقحوص (1996)، دراسة تحليلية للرضا المهني لدى معلمي ومعلمات التعليم العام في مهنة التدريس بدولة البحرين، *مجلة دراسات*، المجلد (23)، العدد (2)، الجامعة الأردنية (269-287).

## المراجع باللغة الإنجليزية :

1. Alan M. Mohran (1969), Participation in decision making : A multi dimensional perspective, **Educational Administration Quarterly**, No 14:p.p(27-41)
2. Brunetti, Gerald J.(2001), Why do they teach? Astudy of job satisfaction among long-term high school teachers, **Teacher Education Quarterly** ,(28).3.p (49-74)
3. Charles Wolf Robert (1971) , A study of relationships among faculty morale philasphies of human nature of high school principals and teachers perceived participation in educational decision making , **D.A.I Vol. 32, no 4.**
4. Davis, Joan & Wilson , Sandra M.(2000) , Principals effort to empower teachers : Effect on teacher motivation and job satisfaction. **Clearing House** (73).6.p (349-353).
5. Epps, Carolyn D,(2002) , Examining the leadership impact of aprincipal on student achievement ,**Dissertation Abstract International**. A62/11.p.3635
6. Egan , Sean Dennis ,(2001) , Motivation and satisfaction of Chicago public school teachers :An analysis based on the herzberg motivation theory ,**Dissertation Abstract International**, A62/08.p.2639
7. James A. Conway , (1978) , Power and participatory making in selected English , **The journal of Educational Administration**. Vol. XVI , no 1.
8. Joseph A. Alutto and James A. Belasco ,(1973) ,Patterns of teacher participation in school system decision making , **Educational Administration Quarterly**, No 9
9. Larry , latinor ,p.(1999) " Perception of Teachers at Select Middle School on The Role of Teachers in Shared Decision Making in Waybe State University ", **Dissertation Abstracts International** ,Vol.54.No.3 P.678.
- 10.Lightner, Meal. E. (1994) "Participatory Decision – Making in Wisconsin Public High School Principals, Beliefs and Perceptions"**Dissertation Abstract International**, Vol. 55, No. 5.
- 11.Wetherell ,Karen M.(2002), Principal leadership style and teacher job satisfaction. **Dissertation Abstract International**. A 63/02.p.460

## ملاحق الدراسة

ملحق رقم ( 1 ) الاستبانة في صورتها الأولى قبل التحكيم

ملحق رقم ( 2 ) أسماء المحكمين

ملحق رقم ( 3 ) الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم ( 4 ) كتاب كلية التربية موجهاً إلى عمادة الدراسات العليا

ملحق رقم ( 5 ) كتاب عمادة الدراسات العليا موجهاً إلى وكيل وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم ( 6 ) موافقة وكيل وزارة التربية والتعليم على تطبيق الاستبانة

ملحق رقم ( 7 ) أسماء مدارس عينة الدراسة

## ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية / قسم أصول التربية  
الإدارة التربوية

### طلب تحكيم استبانة

حفظه الله

السيد /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
أما بعد ،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية - الإدارة التربوية ، وقد أعد الباحث الاستبانة المرفقة وهي مكونة من جزأين ، الجزء الأول : يتعلق بمدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية في المجالات الآتية (القرارات المتعلقة بالطلبة ،القرارات المتعلقة بالمعلمين ،القرارات المتعلقة بالمنهاج ، القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية ) ، والجزء الثاني : يتعلق بدراسة رضاهم الوظيفي في المجالات الآتية (طبيعة العمل ، الأجور والمكافآت ،التفاعل الاجتماعي ،تقدير الآخرين ،تحقيق الذات ،الانتماء للمهنة ) .

فأرجو التكرم بإبداء رأيكم في فقرات الاستبانة وفي مدى ملاءمتها للمجالات المذكورة وذلك بوضع إشارة (√) للفقرة المناسبة وإجراء التعديل على الفقرة غير المناسبة أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

أشرف رياض حرز الله





				72. أساهم في وضع برنامج لإشغال حصص المعلم الغائب .
				73. يشاركني المدير في تحديد الدورات التدريبية التي سألتحق بها .
				74. أشارك مدير المدرسة في القرارات التي أتأثر بها بشكل مباشر .
				75. أشارك في الإشراف على المقصف المدرسي وسلامة المأكولات المباعه فيه .
				<b>ثالثاً : مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج :</b>
				76. أساهم في إقرار الخطة السنوية والفصلية لتنفيذ المنهاج .
				77. يستشيرني المدير في علاج المشاكل التي تواجهني أثناء تنفيذ المنهاج .
				78. أساهم في اختيار طريقة وأسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة .
				79. أساهم في تحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج .
				80. أشارك في اللجان المدرسية التي تقوم بإثراء المنهاج .
				81. أساهم في إقرار النشاطات الصفية واللاصفية في المدرسة وطرق تنفيذها .
				82. أشارك في تحديد أنواع وأساليب التقويم المناسبة للمنهاج .
				83. أشارك في وضع برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلبة الإبداعية .
				84. أشارك في تقويم تحصيل الطلبة مرحلياً ونهائياً .
				<b>رابعاً: مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأموال المالية :</b>
				85. أشارك في وضع برنامج لصيانة الأثاث المدرسي وطرق المحافظة عليه بالتعاون مع الطلبة .
				86. أشارك في إعداد الموازنة العامة للمدرسة وطرق الصرف منها.
				87. أشارك في شراء الكتب والأدوات والأجهزة المدرسية اللازمة .
				88. أشارك في وضع برامج تجميل المدرسة من حدائق وأشجار وتنفيذها .
				89. أشارك في إعفاء بعض الطلبة من الرسوم في حدود التعليمات .
				90. أشارك في الإشراف على نظافة حديقة المدرسة .
				91. أساهم في توظيف الأبنية المدرسية (المختبرات ،المكتبة ،الصالات الرياضية ...) في خدمة العملية التعليمية .
				92. أسعى إلى توفير الأموال والتبرعات لبناء حجرات إضافية أو صيانتها .
				<b>خامساً :مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي :</b>
				93. أشارك في تشكيل مجلس الآباء والمعلمين وتفعيل دوره .
				94. أشارك في إقرار الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي .
				95. يستشيرني المدير في تحديد أوقات وجدول أعمال اجتماع مجلس الآباء والمعلمين

				96. أشارك في عملية التواصل والتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي عبر الوسائل المتعددة.
				97. أساهم من خلال المدرسة ومجلس الآباء والمعلمين في تطوير المجتمع المحلي.
				98. أشارك من خلال المدرسة بزيارة بعض المؤسسات والمصانع الموجودة في البيئة المحلية
				99. أساهم في توفير وتقديم المساعدات للطلاب المحتاجين من خلال المجتمع المحلي .
				100. أساهم في تحديد وسائل الاتصال بأولياء الأمور وإبلاغهم بنتائج تحصيل أبنائهم.
				101. أشارك المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة .
				102. أشارك في تحديد الأسس التي يتم من خلالها مساعدة الطلبة المحتاجين في المدرسة .
				103. أساهم في حل مشكلات الطلبة بالمدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور.

#### الاستبانة الثانية : قياس الرضا الوظيفي :

م	الفقرات	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
	<b>أولاً مجال : طبيعة العمل :</b>				
44.	أرى أن عدد الحصص التي أقوم بتدريسها أسبوعياً مناسباً .				
45.	أعاني من كثرة أعباء العمل المدرسي .				
46.	أعاني من كثرة عدد الطلبة في الفصل الواحد .				
47.	أحب المادة التي أقوم بتدريسها .				
48.	استغرق وقتاً طويلاً في ضبط النظام وحفظه داخل الفصل .				
49.	أرى أن المنهج الحالي مناسب ولا داعي لتعديله وتحسينه .				
50.	توزيع الحصص خلال اليوم المدرسي يسبب لي الإرهاق .				
51.	أعاني من وجود ضوضاء خارج الفصول .				
52.	أعاني من اختلاف المستوى التحصيلي للطلاب داخل الفصل الواحد .				
53.	أعاني من نقص الوسائل التعليمية المناسبة والخدمات اللازمة .				
54.	أعاني من إهمال الطلبة في أداء الواجبات البيتية والاستذكار .				
55.	أعاني من سلوك الطلبة المشاغبين .				
56.	أعاني من محاولة التدخل السلبي لبعض أولياء الأمور على العملية التعليمية .				
	<b>ثانياً : مجال الأجور و المكافآت :</b>				
57.	اعتقد أن راتبي الشهري يتناسب مع الجهد الذي يتطلبه العمل .				

				58. يضايقتني عدم الحصول على مكافآت تشجيعية تقديراً لجهودي .
				59. استطيع ادخار جزء مقبول من راتبي الشهري .
				60. أرى أن راتبي كاف للعيش حياة كريمة .
				61. أرى أن راتبي يتناسب مع أهمية العمل الذي أقوم به .
				62. أشعر أن الترقية تتحدد على أساس العلاقات الشخصية دون اجتهاد في العمل .
				63. أشعر أن راتبي لا يقل عن راتب زملائي في وظائف أخرى .
				64. أعتقد أن المكافآت التي تقدم لي تساهم في زيادة فعاليتي في العمل .
				<b>ثالثاً: مجال التفاعل الاجتماعي :</b>
				65. علاقتي بطلبتي تنتهي بانتهاء اليوم الدراسي .
				66. أتبادل الزيارات في المناسبات مع زملائي المعلمين .
				67. تربطني علاقات وثيقة بكثير من أولياء الأمور .
				68. تربطني بزملائي المعلمين علاقة تعاون وثيق .
				69. أشعر أن علاقتي مع مدير المدرسة ودية .
				70. يضايقتني تدخل أولياء أمور الطلبة في بعض شئون المدرسة .
				71. أشعر بأن العلاقات الاجتماعية بين المعلمين في المدرسة قوية .
				<b>رابعاً : مجال تقدير الآخرين :</b>
				72. توفر لي مهنة التدريس مركزاً اجتماعياً مرموقاً .
				73. يقدر أولياء الأمور جهودي مع أبنائهم .
				74. أجد التقدير التام من مدير المدرسة على جهودي .
				75. يقدر الآخرون المبحث الذي أقوم بتدريسه .
				76. ألقى التشجيع من زملائي فيما أقوم به من أعمال في المدرسة .
				77. أمس تقدير المجتمع لجهود المدرسة .
				78. أشعر بأن مكانتي محترمة بين زملائي المعلمين .
				79. أمس تقدير الطلبة لجهودي في تدريس المباحث التعليمية .
				80. أعاني من استخفاف الإعلام لدور المعلم .
				81. أجد التقدير التام للمعلم من جانب إدارة التربية والتعليم .
				82. أشعر أن المشرف التربوي يهتم بحاجات المعلمين .
				<b>خامساً : مجال تحقيق الذات :</b>
				83. أخجل أن أعرف نفسي من خلال مهنتي .
				84. أشعر بتحقيق ذاتي في مهنة التدريس .
				85. أعتقد أن مهنة التدريس تتفق مع ميولي وقدراتي .
				86. أشعر بالرضا في قرارة نفسي لأنني معلم .
				87. أعبر عن ذاتي من خلال تدريس المباحث التعليمية .

				88. أرى أن لي دوراً إيجابياً في تنشئة الأجيال الصاعدة .
				89. أشعر بأنني أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل .
				90. أشعر بأن عطائي في المدرسة ينخفض باستمرار .
				91. أشعر بالفخر نحو الأجيال التي تتخرج وقد قمت بتدريسها .
				<b>سادساً : مجال الانتماء للمهنة :</b>
				92. أتمنى أن يعمل أحد أبنائي في مهنة التدريس .
				93. أرغب في ترك مهنة التدريس .
				94. أشعر بالسعادة لمجرد الابتعاد عن المدرسة .
				95. تضايقتي الآراء السلبية نحو مهنة التدريس .
				96. أفضل العمل في مهنة التدريس على أي مهنة أخرى .
				97. أواظب على عملي دون تغيب .
				98. أفكر كثيراً في تطوير أسلوبتي في التدريس .
				99. أتمنى أن أتقاعد عن العمل مبكراً .
				100. أفكر في مشكلات عملي حتى خارج المدرسة .
				101. إذا خيرت أن أبدأ حياة جديدة سأختار مهنة التدريس .

## ملحق رقم (2)

### أسماء المحكمين

م	المحكم	المكان
1.	أ.د. فؤاد علي العاجز	الجامعة الإسلامية
2.	أ.د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
3.	د. عليان عبد الله الحولي	الجامعة الإسلامية
4.	د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية
5.	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
6.	أ.د. عامر الخطيب	جامعة الأزهر
7.	د. ناجي رجب سكر	جامعة الأقصى
8.	د. يوسف صافي	جامعة الأقصى
9.	د. جميل نشوان	جامعة الأقصى
10.	د. رياض سمور	وزارة التربية والتعليم
11.	د. هيفاء الأغا	وزارة التربية والتعليم
12.	د. محمد أبو ملوح	مركز القطان للبحث والتطوير التربوي
13.	د. فوزي أبو عودة	مركز القطان للبحث والتطوير التربوي
14.	د. محمود الحمضيات	مركز القطان للبحث والتطوير التربوي
15.	د. زياد محمد ثابت	وكالة الغوث الدولية / التربية والتعليم
16.	د. نبيل الصالحي	وكالة الغوث الدولية / التربية والتعليم
17.	د. زياد الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة
18.	أ. مسلم عبد الحميد مسلم	مديرية التربية والتعليم / شمال غزة
19.	أ. محمد البنا	مديرية التربية والتعليم / غزة
20.	أ.علي أبو سمك	مديرية التربية والتعليم / غزة

### ملحق رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية / قسم أصول التربية  
الإدارة التربوية

#### استبانة

أخي المعلم / أختي المعلمة المحترم / ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يعتبر اتخاذ القرار محورياً أساسياً في العملية الإدارية بل هو جوهرها ، تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي ، وتتكون هذه الاستبانة من جزأين : الجزء الأول : يتعلق بمدى مشاركتك في القرارات المدرسية التي يتخذها مدير/ة المدرسة، والجزء الثاني : يتعلق بدرجة رضاك عن عملك ، راجياً منكم زملائي المعلمين والمعلمات قراءة فقرات الاستبانة بدقة والإجابة عليها بموضوعية وصراحة ، وذلك بوضع (√) في الخانة التي تراها / ترينها مناسبة من فقرات الاستبانة .

مع العلم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

ولكم كل الاحترام والتقدير

الباحث

أشرف رياض حرز الله

البيانات الأولية :

• المنطقة التعليمية :

( ) شمال غزة ( ) غزة ( ) الوسطى ( ) خان يونس ( ) رفح

• الجنس :

( ) ذكر ( ) أنثى

• المؤهل العلمي :

( ) جامعي ( ) جامعي تربوي ( ) جامعي + دبلوم عام ( ) دراسات عليا

• سنوات الخبرة :

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

الاستبانة الأولى : قياس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية

م	الفقرات	بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1.	أشارك في قبول الطلبة الجدد والمحولين في حدود القواعد المقررة.					
2.	أساهم في توزيع الطلبة على الشعب في المدرسة .					
3.	أشارك في مجلس الضبط بالمدرسة .					
4.	أشارك في تشكيل اللجان الطلابية المختلفة .					
5.	أساهم في وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعلم .					
6.	أشارك في إقرار برنامج الزيارات والرحلات العلمية والترفيهية للطلبة .					
7.	أساهم في وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تأخر الطلبة في بداية الدوام .					
8.	أساهم في وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تسرب الطلبة من المدرسة .					
9.	أشارك في إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل .					
10.	أساهم في تحديد المسابقات الطلابية والمشاركين فيها .					
11.	أساهم في إقرار الخطة التطويرية بالمدرسة .					
12.	أساهم في تحديد أوقات اجتماعات المعلمين .					
13.	أساهم في إدراج بعض الموضوعات على جدول أعمال الاجتماعات المدرسية .					
14.	أشارك في تنظيم الامتحانات الفصلية .					
15.	يستشيرني مدير المدرسة في اختيار الوقت الملائم لزيارتي الصفية .					
16.	أشارك في وضع برنامج للزيارات التبادلية بين زملائي المعلمين .					
17.	يستشيرني مدير المدرسة في تحديد خطتي التدريسية بداية العام .					
18.	أساهم في وضع الجدول المدرسي الأسبوعي وتوزيع المواد والحصص على المعلمين					
19.	يستشيرني المدير في توزيع المهام والمسئوليات في بداية العام (مناوبة ،تربية صف ،نشاطات أخرى ) .					
20.	أساهم في وضع برنامج لإشغال حصص المعلم الغائب .					
21.	يشاركني المدير في تحديد الدورات التدريبية التي سأتحقق بها .					
22.	أشارك مدير المدرسة في القرارات التي تخصني بشكل مباشر .					
23.	أساهم في إقرار الخطة السنوية والفصلية لتنفيذ المنهاج .					
24.	يستشيرني المدير في علاج المشاكل التي تواجهني أثناء تنفيذ المنهاج					
25.	أساهم في اختيار طريقة وأسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة					

م	الفقرات	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
26.	أساهم في تحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج.				
27.	أشارك في اللجان المدرسية التي تقوم بإثراء المنهاج .				
28.	أساهم في إقرار النشاطات الصفية واللاصفية في المدرسة وطرق تنفيذها				
29.	أشارك في تحديد أنواع وأساليب التقويم المناسبة للمنهاج .				
30.	أشارك في وضع برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلبة الإبداعية .				
31.	أشارك في تقويم تحصيل الطلبة مرحلياً ونهائياً .				
32.	أشارك في وضع برنامج لصيانة الأثاث المدرسي وطرق المحافظة عليه بالتعاون مع الطلبة				
33.	أشارك في إعداد الموازنة العامة للمدرسة وطرق الصرف منها.				
34.	أشارك في شراء الكتب لإثراء مكتبة المدرسة .				
35.	أساهم في تحديد الأدوات والأجهزة المدرسية اللازمة .				
36.	أشارك في وضع برامج لتجميل المدرسة .				
37.	أشارك في إعفاء بعض الطلبة من الرسوم في حدود التعليمات .				
38.	أشارك في الإشراف على نظافة المدرسة .				
39.	أساهم في توظيف المرافق المدرسية (المختبرات ،المكتبة ،الصالات الرياضية ...) في خدمة العملية التعليمية .				
40.	أسعى إلى توفير الأموال والتبرعات اللازمة لاحتياجات المدرسة .				
41.	أشارك في الإشراف على المقصف المدرسي وسلامة المأكولات المباعة فيه				
42.	أشارك في تشكيل مجلس الآباء والمعلمين وتفعيل دوره .				
43.	أشارك في إقرار الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي .				
44.	يستشيرني المدير في تحديد أوقات وجدول أعمال اجتماع مجلس الآباء				
45.	أشارك في عملية التواصل والتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي .				
46.	أشارك في تنظيم زيارات لبعض المؤسسات والمصانع الموجودة في البيئة المحلية.				
47.	أساهم في توفير وتقديم المساعدات للطلاب المحتاجين من خلال المجتمع المحلي .				
48.	أساهم في تحديد وسائل الاتصال بأولياء الأمور وإبلاغهم بنتائج تحصيل أبنائهم.				
49.	أشارك المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة .				
50.	أساهم في حل مشكلات الطلبة بالمدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور.				



الاستبانة الثانية : قياس الرضا الوظيفي :

م	الفقرات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
1.	أعاني من كثرة أعباء العمل المدرسي .					
2.	أعاني من كثرة عدد الطلبة في الفصل الواحد .					
3.	استغرق وقتاً طويلاً في ضبط النظام وحفظه داخل الفصل .					
4.	توزيع الحصص خلال اليوم المدرسي يسبب لي الإرهاق .					
5.	أعاني من وجود ضوضاء خارج الفصول .					
6.	أعاني من اختلاف المستوى التحصيلي للطلاب داخل الفصل الواحد					
7.	أعاني من نقص الوسائل التعليمية المناسبة والخدمات اللازمة .					
8.	أعاني من إهمال الطلبة في أداء الواجبات البيتية والاستذكار .					
9.	أعاني من سلوك الطلبة المشاغبين .					
10.	اعتقد أن راتبي الشهري يتناسب مع الجهد الذي يتطلبه العمل .					
11.	يضايقني عدم الحصول على مكافآت تشجيعية تقديراً لجهودي .					
12.	استطيع ادخار جزء مقبول من راتبي الشهري .					
13.	أرى أن راتبي كاف للعيش حياة كريمة .					
14.	أرى أن راتبي يتناسب مع أهمية العمل الذي أقوم به .					
15.	أشعر أن راتبي لا يقل عن راتب زملائي في وظائف أخرى .					
16.	أبادل الزيارات في المناسبات مع زملائي المعلمين .					
17.	تربطني علاقات وثيقة بكثير من أولياء الأمور .					
18.	تربطني بزملائي المعلمين علاقة تعاون وثيق .					
19.	يضايقني تدخل أولياء أمور الطلبة في بعض شؤون المدرسة .					
20.	أشعر بأن العلاقات الاجتماعية بين المعلمين في المدرسة قوية .					
21.	توفر لي مهنة التدريس مركزاً اجتماعياً مرموقاً .					
22.	يقدر أولياء الأمور جهودي مع أبنائهم .					
23.	أجد التقدير التام من مدير المدرسة على جهودي .					
24.	ألقى التشجيع من زملائي فيما أقوم به من أعمال في المدرسة .					
25.	ألمس تقدير المجتمع لجهود المدرسة .					
26.	أشعر بأن مكانتي محترمة بين زملائي المعلمين .					
27.	ألمس تقدير الطلبة لجهودي في تدريس المباحث التعليمية .					
28.	أجد التقدير التام للمعلم من جانب إدارة التربية والتعليم .					
29.	أشعر أن المشرف التربوي يهتم بحاجات المعلمين .					
30.	أشعر بالسعادة من خلال عملي كمعلم .					
31.	أعتقد أن مهنة التدريس تتفق مع ميولي وقدراتي .					

م	الفقرات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
32.	أعبر عن ذاتي من خلال تدريس المباحث التعليمية .					
33.	أرى أن لي دوراً إيجابياً في تنشئة الأجيال الصاعدة .					
34.	أشعر بأنني أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل .					
35.	أشعر بالفخر نحو الأجيال التي تتخرج وقد قمت بتدريسها .					
36.	أرغب في ترك مهنة التدريس .					
37.	أشعر بالسعادة لمجرد الابتعاد عن المدرسة .					
38.	تضايقتني الآراء السلبية نحو مهنة التدريس .					
39.	أفضل العمل في مهنة التدريس على أي مهنة أخرى .					
40.	أواظب على عملي دون تغيب .					
41.	أتردد كثيراً في تطوير أسلوبي في التدريس .					
42.	أتمنى أن أتقاعد عن العمل مبكراً .					
43.	أفكر في مشكلات عملي حتى خارج المدرسة .					



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملحق رقم (4)

الجامعة الإسلامية - غزة

THE ISLAMIC UNIVERSITY OF GAZA

مكتب عميد كلية التربية

ج س غ/63

الرقم: Ref .....

التاريخ: Date 26/رجب/1427هـ

2006/08/20م

حفظه الله

الأخ الدكتور / عميد الدراسات العليا

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / أشرف رياض حرز الله

يرجى العلم بأن الطالب / أشرف حرز الله، مسجل ضمن طلبة الماجستير في كلية التربية - قسم أصول التربية وبحثه بعنوان : "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي"  
أرجو التكرم بمخاطبة من يلزم لتسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه، للحصول على المعلومات اللازمة لاستكمال بحثه.

والله ولي التوفيق،،،

عميد كلية التربية

أ.د. محمود أبو داف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملحق رقم (5)



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

رقم ..... ج.ب.ع. / 35 / Ref.

التاريخ: 2006/08/26 Date

حفظه الله،

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

### الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ أشرف رياض رباح حرز الله برقم جامعي 2004/1292 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول تربية/الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق استبانته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد دراسته المعنونة بـ:

"مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي"

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. مازن إسماعيل هنية



صورة إلى:-

المنفذ.



الرقم: و.ت.غ. مذكرة داخلية ١٢٢٩  
التاريخ: 27 / أغسطس / 2006م  
الموافق: 3 / شعبان / 1427 هـ

السادة / مديرو التربية والتعليم - محافظات غزة  
المحترمون.  
تحية طيبة وبعد،،،

### الموضوع / إجراء بحث

يقوم الباحث / أشرف رياض رباح حرز الله المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة بعمل بحث بعنوان:-  
" مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في إتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي "  
لا مانع من قيام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة المكونة من استبانة علي عينة قوامها (300) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وذلك حسب الأصول.  
وتقبلوا فائق التقدير والاحترام،،،

ملاحظة / مرفق قائمة بأسماء المدارس لعينة الدراسة.

/وزير التربية والتعليم العالي

وكيل الوزارة

د.عبد الله عبد المنعم



نسخة السيد/ مدير عام الكتب والمطبوعات التربوية المحترم



## ملحق رقم (7)

### مديرية شمال غزة :

م	اسم المدرسة/بنين	م	اسم المدرسة/بنات
1.	أحمد الشقيري الثانوية للبنين	1.	شادية أبو غزالة الثانوية للبنات
2.	أبو عبيدة بن الجراح الثانوية للبنين	2.	فيصل بن فهد الثانوية للبنات
3.	عثمان بن عفان الثانوية للبنين		

### مديرية غزة :

م	اسم المدرسة/بنين	م	اسم المدرسة/بنات
1.	شهداء الشاطئ الثانوية للبنين	1.	رامز فاخرة الثانوية للبنات
2.	الكرمل الثانوية للبنين	2.	كفر قاسم الثانوية للبنات
3.	عبد الفتاح حمود الثانوية للبنين	3.	أحمد شوقي الثانوية للبنات
4.	تونس الثانوية للبنين	4.	الزهراء الثانوية للبنات
5.	شهداء الشجاعة الثانوية للبنين	5.	دلال المغربي الثانوية للبنات

### مديرية الوسطى :

م	اسم المدرسة/بنين	م	اسم المدرسة/بنات
1.	خالد بن الوليد الثانوية للبنين	1.	ممدوح صيدم الثانوية للبنات
2.	فتحي البلعاوي الثانوية للبنين	2.	البريج الثانوية للبنات
3.	شهداء النصيرات الثانوية للبنين		

### مديرية خان يونس :

م	اسم المدرسة/بنين	م	اسم المدرسة/بنات
1.	القرارة الثانوية للبنين	1.	الخنساء الثانوية للبنات
2.	المنتبي الثانوية للبنين	2.	طبريا الثانوية للبنات
3.	كمال ناصر الثانوية للبنين	3.	ابن خلدون الثانوية للبنات

### مديرية رفح :

م	اسم المدرسة/بنين	م	اسم المدرسة/بنات
1.	بئر السبع الثانوية للبنين	1.	رابعة العدوية الثانوية للبنات
2.	كمال عدوان الثانوية للبنين	2.	شفا عمرو الثانوية للبنات