جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها

إعداد
علاء توفيق رشيد شقير

إشراف
د. عبد محمد عساف

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنـــامج الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2011م

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها

إعداد

علاء توفيق رشيد شقير

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2011/12/29 م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
1. د. عبد محمد عساف / مشرفاً ورئيساً	.....
2. د. محمد عبد القادر عابدين/ ممتحناً خارجياً	.....
3. أ.د. غسان حسين الحلو / ممتحناً داخلياً	.....
4. د. عبد الكريم أيوب/ ممتحناً داخلياً	

الإهداء

إلى صاحب الخلق العظيم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى اللذين ربياني صغيراً وخفضت لهما جناح الذل من الرحمة. منبع الحنان، ورمز التضحية... أمي وأبي... أمد الله في عمريهما وكساهما بلباس الصحة والعافية

إلى رفيقة دربي، وشريكة عمري... زوجتي الغالية التي لم تألُ جهداً في دعمي ومساندتي

إلى فلذة كبدي وزينة حياتي ابنتي الغالية...رغد

إلى من عايشتهم الطفولة أشقائي وشقيقاتي الأعزاء

إلى أهلي وأصدقائي وزملائي في الدراسة والعمل

إلى كل من علمني حرفاً...الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين

إلى من هم أكرم منا جميعاً

إلى التي تصنع الحاضر لترسم المستقبل... جامعة النجاح الوطنية

أهدي هذا العمل

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله أولاً وأخيراً، الذي أعانني ويسر أمري ووفقني على إنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى صاحب القلب الكبير والعقل المنير الـــدكتور الفاضل عبد العفو عساف الذي قام بالإشراف على هذه الدراسة، وكان لتوجيهاته القيمة وملاحظاته البناءة الأثر الكبير في إخراجها إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل الذين قدموا الدعم لإتمام هذا العمل.

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name: **اسم الطالب:**

Signature: **التوقيع:**

Date: **التاريخ:**

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
الإقرار	هـ
فهرس المحتويات	و
فهرس الجداول	ح
فهرس الملاحق	ي
الملخص	ك
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	**1**
مقدمة	2
مشكلة الدراسة وأسئلتها	6
أهداف الدراسة	7
أهمية الدراسة	7
فرضيات الدراسة	8
حدود الدراسة	9
مصطلحات الدراسة	9
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	**11**
الإطار النظري	12
الدراسات السابقة	33
تعقيب على الدراسات السابقة	60
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	**62**
منهج الدراسة	63
مجتمع الدراسة	63
عينة الدراسة	64
أداة الدراسة	65
صدق الأداة	66
ثبات الأداة	67

الموضوع	الصفحة
إجراءات الدراسة	68
متغيرات الدراســـة	68
المعالجات الإحصائية	69
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	**71**
النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة	72
النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	77
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	**89**
مناقشة النتائج المتعلقة بسؤالي الدراســـــة	90
مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	95
التوصيات	**102**
قائمة المصادر والمراجع	**103**
الملاحق	**117**
Abstract	**b**

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
جدول (1)	عدد المعلمين في المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية للعام الدراسي 2011/2010	64
جدول (2)	توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة الذين تم تحليل استجاباتهم تبعا للمتغيرات المستقلة	65
جدول (3)	معاملات الثبات لمحوري أداة الدراسة ومجالاتهما	67
جدول (4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين.	73
جدول (5)	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية (المعيار = 3.50)	74
جدول (6)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين	75
جدول (7)	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين (المعيار = 3.50)	76
جدول (8)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها، تعزى لمتغير الجنس	77
جدول (9)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها، وفق متغير الخبرة العملية	79
جدول (10)	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها، وفق متغير الخبرة العملية	80

الرقم	الجدول	الصفحة
جدول (11)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الرضا عن المهنة، وفق متغير الخبرة العملية	81
جدول (12)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المكانة الاجتماعية، وفق متغير الخبرة العملية	82
جدول (13)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الأداء التعليمي، وفق متغير الخبرة العملية	82
جدول (14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها، وفق متغير المؤهل العلمي	84
جدول (15)	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها، وفق متغير المؤهل العلمي	85
جدول (16)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال العلاقة مع الطلبة، وفق متغير المؤهل العلمي	86
جدول (17)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها، تعزى لمتغير مكان المدرسة	87
جدول (18)	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية في محافظات شمال فلسطين، ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها	88

فهرس الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
ملحق (1)	أسماء المحكمين	118
ملحق (2)	أداة الدراسة	119
ملحق (3)	كتاب كلية الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم	128
ملحق (4)	كتاب وزارة التربية والتعليم إلى كلية الدراسات العليا	129
ملحق (5)	كتاب مديرية التربية والتعليم إلى مدارس العينة	130
ملحق (6)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الإدارة	131
ملحق (7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مهنة التعليم	133
ملحق (8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقة مع المجتمع المحلي	134
ملحق (9)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية	135
ملحق (10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال علاقة المعلمين مع المدير	136
ملحق (11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الرضا عن المهنة	137
ملحق (12)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المكانة الاجتماعية	138
ملحق (13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الأداء التعليمي	139
ملحق (14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقة مع الطلبة	140

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها

إعداد

علاء توفيق رشيد شقير

إشراف

د.عبد محمد عساف

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، ومكان المدرسة، في وجهات نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (12604) معلماً. واختيرت منه عينةٌ طبقيةٌ عشوائيةٌ، وتكونت من (604) معلماً، أي ما يقارب (4.80%) تقريباً من مجتمع الدراسة. وقام الباحث بإعداد استبانة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، إذ بلغ معامل الثبات لمحور القيادة التشاركية (0.97)، بينما بلغ معامل الثبات لمحور الرضا الوظيفي (0.90)، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال اختبار " ت"، وتحليل التباين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: هناك مستوى عال في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، بالإضافة إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى المعلمين، من وجهة نظر المعلمين.

ثانياً: لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس، في جميع مجالات الأداة ما عدا مجال الأداء التعليمي، ولصالح المعلمات.

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي، وفق متغير الخبرة العملية، في جميع مجالات الأداة ما عدا مجالات الرضا عن المهنة، والمكانة الاجتماعية، والأداء التعليمي، ولصالح أصحاب الخبرة العملية (أقل من 7 سنوات).

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي، وفق متغير المؤهل العلمي، في جميع مجالات الأداة ما عدا مجال العلاقة مع الطلبة، ولصالح حملة الدبلوم.

خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي، تعزى لمتغير مكان المدرسة.

سادساً: توجد علاقة ايجابية دالة إحصائيا على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها.

وبناءً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصى الباحث بتوصيات منها:

- العمل على تحسين الصورة الاجتماعية للمعلم، في نفسه، ومع الآخرين، إذ أن نتائج هذه الدراسة أشارت إلى تدني المكانة الاجتماعية للمعلم، مما سبّب انخفاضاً في مستوى رضاه عن نفسه وعن مهنته.
- ضرورة تدريب المديرين في محافظات الضفة الغربية على النمط القيادي التشاركي، فقد أثبت هذا النمط فعاليته مع المعلمين، بما يتضمنه من محتوى إنساني وعلاقات اجتماعية ومشاركة وتحمل مسؤولية.
- العمل على رفع مستوى رضا المعلم عن وظيفته، لكي يستمر في عطائه، مما يُزيد من فاعلية المعلمين وتحسين أدائهم في التدريس، ويشعرهم بنوع من العدالة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- مقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

يشهد القرن الحادي والعشرون العديد من التحولات المتمثلة في الانتقال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات، ومن التكنولوجيا التقليدية إلى التكنولوجيا فائقة الجودة، ومن الاقتصاد الوطني إلى الاقتصاد العالمي، ومن الوطنية والقومية إلى العولمة، ومن التخطيط القصير المدى إلى التخطيط الطويل المدى، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن التبعية المؤسساتية إلى الاعتماد على الذات، ومن الديمقراطية النيابية إلى الديمقراطية التشاركية، ومن النمط الهيكلي* إلى النمط الشبكي**، ومن الاختيار الواحد إلى الاختيارات المتعددة. ولعل من الإنصاف أن يُسمى هذا العصر "عصر المعلوماتية"، فما من نشاط أو اكتشاف أو اختراع أو خدمة إنتاجية أو تعليمية إلا وتكون وراءها الإدارة تدفعها وتخرجها إلى حيز الوجود.

فالإدارة هي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تحققه أي مؤسسة، أو أي وزارة، أو أي مجتمع من المجتمعات، كما أنها تلعب أيضاً دوراً رئيساً في تقرير الأمور وتصريف شؤون الحياة. وما شهده العقد الأخير من القرن العشرين من عدة متغيرات تجاه التحرر السياسي وتحرير التجارة في إطار الاندماج الاقتصادي العالمي، وقيام نظم ديمقراطية تحترم حقوق الإنسان وتدعم حرية التعبير، ما هو إلا نتيجة إبداع في تكوين إطار فكري جديد للإدارة يضم المفاهيم والتوجهات، ويزكي الأساليب والأدوات التي تتناسب مع العصر الجديد ومتطلباته ويهيئ الانطلاق نحو آفاق مستقبلية جديدة (الخواجا، 2009).

لقد كانت للإدارة منذ القدم أهميتها، والمتوفر عن الحضارات القديمة من معلومات يدل على وجود نوع من التنظيم الحكومي المتطور في تلك الحضارات، فعن طريق الإدارة تمكن

---

* **النمط الهيكلي**: تقسيم الأعمال بين العاملين وفق قنوات التنسيق الرسمية وتسلسلها الهرمي، فالنمط الهيكلي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات.

** **النمط الشبكي**: نظام اتصالات مفتوح وسريع بحيث يتخطى الحلقات الروتينية في النظام الهرمي التقليدي. ويتصف النمط الشبكي للإدارة باللامركزية وتوزيع السلطة، وخطوط اتصال مرنة، ووحدات عمل صغيرة متخصصة.

بناة الأهرام أن ينفذوا أضخم مشروع في تاريخ الحضارات القديمة ذلك أن بناء الأهرام قد تطلب عملاً إدارياً، إضافة إلى ذلك فإنّ قدماء المصريين قد عرفوا أنماطاً متقدمة من الإدارة فهم استعملوا التخطيط في حياتهم، حيث يعمل الإنسان على تنظيم الحياة وتشكيل المستقبل بطريقة تتفق مع أمانيه وتوقعاته، في ظل وجود مبدأ الرقابة والتنظيم المركزي، إذ تركزت السلطة السياسية في الحكومة المركزية التي يرأسها فرعون مصر، وقد فرض على مصر السلطة المحلية عن طريق الولاة لتنفيذ تعليماته وهذه ظواهر من الإدارة (العجمي، 2007).

لقد تطورت أساليب الإدارة وعملياتها بتطور الإنسان وبظهور الأسر والجماعات وتحولها إلى قبائل وعشائر ومن ثم إلى أمم ومجتمعات، ورغم الافتقار إلى الدراسات الإدارية التي توضح أشكال النظم الإدارية والتطبيقات العملية التي شهدتها التجمعات البشرية المختلفة عبر تطورها وتعاقبها فإن تراث الإدارة حافل بالقصص والسير التي تؤكد البعد التاريخي للسلوك الإداري وللقيادة الإدارية السائدة، ومع ذلك فإن ظهور الأجهزة الإدارية وتطور فنون القيادة والإشراف والتوجيه وظهور بعض الشخصيات القيادية قد لا يعبر عن ظهور علم الإدارة أو تبلور مفاهيم في الإدارة، غير أن ظهور هذه الأجهزة والفنون كان الخطوة الأولى والمنطق الأساس الذي استفادت منه معظم المفاهيم والنظريات العلمية في الإدارة (أحمد، 2003).

وتتمثل وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتقويم. وهذا التعدد الوظيفي يستلزم اتخاذ قرارات في كل جانب من جوانبه. فالسياسات نتائج سلسلة من القرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا لتوجه العمل وفق قواعد محددة، والتخطيط، وهو من أهم العمليات الإدارية شأناً، ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة في ضوء اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، والتنظيم ذاته ما هو إلا عملية القصد منها تحديد من ومتى، وإلى أي مدى يقوم كل فرد في المؤسسة باتخاذ القرارات فالتوجيه والرقابة، هما من نتاج سلسلة متصلة من القرارات المرتبطة بالكفاءة الإنتاجية، ولذلك فإن وظائف الإدارة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يفترض تحقيقها في مجال العمل، وحل كثير من المشكلات في إطار من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (Candal, 2009).

في إطار هذه المفاهيم أقامت الإدارة فهمها بين القائد والمرؤوسين على أساس فرضيات جديدة ومختلفة تماماً عن الفرضيات التي وضعتها في ظل الفترة الأوتوقراطية، فطلب من القادة تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد المرؤوسين على إشباع الحاجات الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية وإتاحة الفرصة للمشاركة في تحقيق أهداف الإدارة، والعمل على تنمية العاملين وتمكينهم من التعبير عن حاجاتهم ومكنونات أنفسهم في العمل. وقد انعكست هذه المفاهيم الإدارية بما سمي بالنظرة الحديثة للإدارة (حسين، 2006).

ويحتاج المدير إلى مهارات تتعلق باتخاذ القرارات، وفي مقدمتها استقطاب المتأثرين بالقرارات وإشراكهم في صناعتها، واتخاذ القرار في توقيت مناسب، وإشعار العاملين والمتأثرين بالقرار في حينه، وتقبل الرأي الآخر، وتهيئته اللازمة للتنفيذ والتقويم واستيعاب الدروس والعبر من القرارات المتخذة (Bandur, 2009).

ويشير الطويل (1999) إلى أن من مهام القائد التربوي المسؤول، الحرص على إتاحة الفرصة أمام كافة المتأثرين من المعلمين والعاملين في النظام المدرسي أو المتعايشين فيه ومعه على المشاركة في صنع القرارات التي يتأثرون بها. والتأكيد على أن الإدارة ليست مسؤولية تتمحور حول فرد واحد أو شخص مدير المدرسة نفسه وإنما هي عملية تشاركية يقوم المدير فيها بدور المنسق البارع.

وما ينبغي أن يقوم به الإداري التربوي والمتمثل في شخص مدير المدرسة في هذا المجال، هو تحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال على المعلمين والعاملين الآخرين في سلك الإدارة لديه داخل المدرسة وذلك كل حسب اختصاصه ومؤهلاته (العجمي، 2007).

ولا بد هنا أيضاً التأكيد على ضرورة التزام الدقة والموضوعية في توزيع الأعمال، اعتماداً على المؤهلات الحقيقية لكل معلم وما يناسبه من عمل في ضوء ذلك وأن يكون المعيار الأساسي هو حسن سير العمل في المدرسة. وقد يتطلب التنظيم أن يقوم مدير المدرسة بتنسيق عمل مدرسته مع مدارس أو جهات أخرى، إذا كان في ذلك مردود إيجابي للمدرسة ولنجاح

العملية التربوية فيها. وتعد كيفية اتخاذ القرارات المرفقة المرتبطة بالتنظيم المدرسي ارتباطاً عضوياً وتعد من أهم وظائف القيادة الإدارية، وبالتالي فإن أي تطور أو إصلاح للإدارة يرتبط أساساً بمدى إمكانية الوصول إلى أفضل القرارات، ومن ثم يصبح الاهتمام بتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحديثها عنصراً مهماً في تنمية وتطوير العملية الإدارية (البدري، 2001).

ويرتبط النمط القيادي لمدير المدرسة بالرضا الوظيفي للمعلمين، فكلما شعر المعلمون بأن القيادة المدرسية قادرة على فهم متطلباتهم، والعمل معهم وفق مبدأ الاحترام المتبادل، كلما كان المعلمون أكثر إنتاجاً ورضا في عملهم (العجمي، 2007).

ويعتبر موضوع الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) هو أحد المواضيع الإدارية الهامة اللازمة للنجاح في مختلف الميادين، ويرى جونز وسلون (Jones & Sloane, 2009) على انه حالة وجدانية سارة، تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبراته المهنية، وعلى أساس ذلك فان الرضا الوظيفي يعتبر مفهوماً يشمل مظاهر خاصة أو محددة، ولعل أهم هذه المظاهر هي طبيعة الوظيفة، الزملاء، الإشراف، الراتب، نظام الترقيات، نظام الاتصالات، السياسات التنظيمية.

ويشير العمري (2006) إلى أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسةً للعمل، ويزداد إقباله عليه ويزداد أيضاً انتماءه لوظيفته وللمنظمة، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه وبالعكس، فالفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله يقل نتيجة لهذا حماسه للعمل، ويقل إقباله عليه، وتقل أيضاً مشاعر الامتنان والولاء للوظيفة والمنظمة، فتقل نتيجة لهذا إنتاجيته وأداؤه.

إضافة لذلك أشار عبد الله (2008) في دراسته إلى أن الشعور بالرضا لدى الفرد يزيد من الإنتاج، والرضا عن العمل في الأمور الأساسية بالنسبة للفرد والمجتمع، فإذا وجد شعور بالرضا لدى الفرد عن العمل وعن مرؤوسيه، ينتج بينه وبين من في العمل معه توافق نفسي واجتماعي، وهذا بدوره ينعكس أثره إيجابياً على أداء الفرد. وقد يمتد هذا الرضا إلى خارج إطار العمل حيث يشير الشيخ خليل وشرير (2007) إلى أن ارتفاع مؤشر الرضا في العمل، له

تأثير إيجابي خارج العمل، فقد وجد أن الأفراد الأكثر رضاً عن العمل، يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم،وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

وقد لاحظ الباحث إتباع مديري المدارس أنماطاً مختلفة خلال إدارتهم لمدارسهم، فمنهم من يتبع أساليب صارمة في التعامل مع المعلمين، وهناك المتساهلون، ومنهم من يتشاور مع المعلمين ويستمزج آراءهم، كما لاحظ الباحث الأثر الذي تتركه معاملة مدير المدرسة لمعلميه، لذا رأى الباحث بضرورة دراسة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي المعلمين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها؟

وينبثق عن السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة التشاركية من وجهات نظر المعلمين فيها؟
2. ما مستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية؟
3. هل تختلف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظر المعلمين فيها، باختلاف متغيرات الجنس، و الخبرة العملية، والمؤهل العلمي، ومكان المدرسة؟

4. هل تختلف درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم، باختلاف الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، ومكان المدرسة؟

5. هل توجد علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية في محافظات شمال الضفة الغربية، ودرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين فيها.

2. تعرف أثر متغيرات الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، ومكان المدرسة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، من وجهة نظر المعلمين فيها.

3. التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظرهم.

4. تعرف أثر متغيرات الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، ومكان المدرسة على درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظرهم.

5. بيان درجة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية في محافظات شمال الضفة الغربية، ودرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها، من الدور الكبير لمديري المدارس، وتأثير القيادة التشاركية التي يمارسوها على الرضا الوظيفي للمعلمين، وأدائهم المهني، ودافعيتهم للعمل وللتدريس.

كما أن هذه الدراسة ستقدم مؤشرات كمية للمديرين ولإدارات التعليم في فلسطين، عن درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية، والرضا الوظيفي للمعلمين في ظل ممارسة المديرين للقيادة التشاركية.

كما تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات في فلسطين - على حد علم الباحث –التي تبحث في ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية، وأثرها في الرضا الوظيفي للمعلمين.

فرضيات الدراسة

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، تعزى لمتغير الخبرة العملية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة

التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، تعزى لمتغير مكان المدرسة.

5. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين تقديرات المعلمين على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية في محافظات شمال الضفة الغربية، ودرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

1 - المحدد البشري: معلمو ومعلمات المدارس الحكومية.

2 - المحدد المكاني: محافظات شمال الضفة الغربية.

3 - المحدد الزماني: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2010 -2011.

4 - المحدد الإجرائي: تتحدد نتائج هذه الدراسة بصدق أداتها ودرجة ثباتها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم فيها في تحليل النتائج وتفسيرها.

مصطلحات الدراسة

تعتمد الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

القيادة التشاركية: " مشاركة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجهه وتواجههم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم" (القيسي، 2010: 129)

والقيادة التشاركية هي "النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة" النظامية "و"الملموسة " للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المدرسة ومهامها ومشكلاتها" (Keith & Girling, 1991:27).

وتُعرف القيادة التشاركية إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة في استجابته على أداة قياس ممارسات القيادة التشاركية المعتمدة في هذه الدراسة.

الرضا الوظيفي: يعرفه المالكي (2007: ص 15): بأنه "مجموعة من 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 انه يحققه من عمله وكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية، أي كلما كان راضياً عن عمله ولكن كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راض عن عمله".

ويُعرف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب في استجابته على أداة قياس الرضا الوظيفي التي أعدها الباحث.

درجة الممارسة: تُعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي يقدرها المعلمون لممارسة المديرين على المجالات التي تناولتها أداة الدراسة التي أعدّها الباحث.

شمال الضفة الغربية: هي محافظات جنين، وطولكرم، وقلقيلية، وطوباس، ونابلس، وسلفيت.

المعلمون: أفراد المجتمع الذين طبقت عليهم الدراسة بأخذ عينة من المعلمين والمعلمات بنسبة 5% تمثل عدد كل منهم.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة
- تعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتعرض الباحث في هذا الفصل إلى مفهوم القيادة وأنماطها عامة والقيادة التشاركية خاصة، وإلى الرضا الوظيفي، وبعض العلاقات المرتبطة به، كما يتناول هذا الفصل عدداً من الدراسات ذات العلاقة بالقيادة التربوية وأنماطها، والرضا الوظيفي.

أولاً: الإطار النظري

يتطرق الإطار النظري إلى مفهوم القيادة ونظريات القيادة التربوية، وإلى الرضا الوظيفي ونظرياته، وبعض العلاقات التي ترتبط بكل منهما.

مقدمة

للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز. وتتميز القيادة الإدارية بفعاليتها واستمراريتها، وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس وبهذه العملية يمكن للمرؤوس أن يتصرف حسب درجة تأثره بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس وهذا بدوره يعتبر تغذية عكسية يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً.

مفهوم القيادة

إن القيادة تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماماً رئيسياً للباحثين والمفكرين، لأن المشكلة الرئيسية التي تواجهها المنشآت في وقتنا الحالي هي عدم توفر القائد الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب الحصول عليها. والقيادة عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه، إذ يمكن التأثير في سلوك

المرؤوسين تأثيراً مباشراً إذا توفرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين. فالقيادة عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب الموقف والظروف لذلك بالرغم من تعدد تعريفات القيادة وتنوعها إلا أن هناك شبه اتفاق بين بعض الباحثين على أن القيادة هي عملية تأثير إيجابي في الآخرين لتحقيق أهداف محددة (عباس، 2004).

ويعرف القريوتي (2003: 23) القيادة بأنها "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً."

ويرى الضمور وآخرون (2004) أن القيادة هي تحفيز الأفراد على الأداء الجيد من خلال توجيههم وإثارة دافعيتهم والاتصال بهم بصورة فردية وجماعية. والقيادة لدى العلاقي (2000: 376) هي "العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد لإنجاز أهداف محددة".

وعرّف كلارك (Clark, 1997) القيادة كما ورد في فرج: بأنها "العملية التي يستطيع الشخص من خلالها التأثير في الآخرين لتحقيق هدف، والعمل على توجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر ترابطاً وتماسكاً". وعرّف فرج القيادة بأنها "علاقة يستخدم فيها شخص قوته وتأثيره لحث أفراد الجماعة على العمل معاً لإنجاز مهمة مشتركة" (فرج، 1993: 35).

والقيادة هي "الجهود المبذولة للتأثير في سلوك الآخرين أو تغيير سلوكهم من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد" (كلالدة، 1997: 18).

وفي تعريف آخر تكون القيادة هي "فن التأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة". (زعتر، 1997: 195).

وعرفها (العناتي، 1995: 69) بأنها العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه المجهودات بها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة".

نستنتج من التعريفات السابقة العناصر التالية:

1. القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف محدد.
2. تقوم القيادة بصورة أساسية على التفاعل بين القائد والمرؤوسين والذي يعتمد على مهارات القائد في تحقيق التفاعل الإيجابي بينه وبين المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة.
3. تتطلب القيادة الفعالة الوعي الكامل بالأبعاد السلوكية لشخصية المرؤوسين، حتى يتمكن القائد من اختبار أفضل الأساليب التي تضمن التأثير الإيجابي عليهم.
4. تتطلب القيادة مشاركة العاملين وعدم الاكتفاء بدور التوجيه فقط.
5. القيادة هي عملية إنسانية بصفة أساسية تعتمد على علاقات قائمة بين البشر.
6. تتعد الأدوار المطلوبة من القيادة بتعدد المتغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة. (زعتر، 1997).

وتتمثل القيادة في قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة والوصول إلى أعلى درجة من الأداء المطلوب، وتتضمن القيادة ثلاثة عناصر أساسية هي: (القائد، الجماعة، الهدف).

أهمية القيادة

القيادة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه، وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وحفز ورقابة، واتخاذ القرارات وخاصة في الأمور الإشرافية ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير في سلوكهم، وإن أهميتها تكمن في أنها تجعل العمل الإداري أكثر ديناميكية وفاعلية (حنفي، 1990).

ويلعب القادة الدور الأساسي في توجيه الأفراد والمنظمات نحو تحقيق الأهداف التي يسعون لبلوغها، كما أن الأفراد أو المنظمات يعتمد كل منهما على القادة في تحقيق المهام (Dobel, 1998).

وتنبع أهمية القيادة من قدرة القادة على توجيه الأنشطة الجماعية بالاتجاه الذي يريدون (Wallis & Dollery , 1997). فالقيادة الحكيمة هي التي تستطيع توحيد الجهود وتجميع الطاقات لمواجهة التطورات الحديثة والمتسارعة في ظل التقدم التكنولوجي والنظام العالمي الجديد بثقافاته المختلفة "وقد أصبحت القيادات الجديدة في أمريكا تتجه الآن نحو تحسين جودة الخدمة من خلال إرضاء حاجات العملاء" (Milakovich, 1993).

وتعمل القيادة كأداة محركة للمنظمة المعينة بقصد تحقيق أهدافها. ومع أهمية وظيفة "القيادة" في العملية الإدارية، أصبحت الحاجة ملحة لوجود المدير القائد، وعلى المديرين أن يسعوا لاكتساب صفات القيادة الناجحة. فالمدير القائد، هو الشخص الذي يملك قدرة التأثير في سلوك الجماعة، ويوجهها بكفاءة واقتدار، نحو تحقيق الهدف المشترك، ولا يتعمد في ذلك على سلطة منصبه فقط، وإنما يستمد سلطاته من الجماعة نفسها. وعلى ذلك فإن أهمية القيادة (Bennis, Gold & Smith, 1997: 24 -35) تتلخص فيما يلي:

1. أنها ضرورية لتوجيه الطاقات والتنسيق بينها بما يضمن عمل العاملين في إطار خطة المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
2. رفع المنظمة نحو مستويات التميز.
3. تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبية في العمل.
4. تدفع باتجاه تنشيط المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
5. مواكبة المتغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المنظمة، وبما يتيح لها إشباع حاجات ذوي المصالح المختلفة.

6. وضع إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام.

7. تطوير قدرات، وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد العاملين في المنظمة.

مكونات القيادة وعناصرها

تسعى القيادات جاهدة لتطوير علاقات العمل وبلورة نمط التعامل ومنهجية العمل من أجل التميز والنمو. ذلك أنه مهما تطور العمل فنيا أو تكنولوجيا ومهما امتلك القدرات فلا قيمة له إلا بالعقول التي تديره (Kouzes, and Posner, 2002). ويرى كوتر (Kotter, 1990) أن القيادة الفعالة تتضمن عملية تنمية الرؤية واستراتيجيات التفكير المستقبلي والتعامل مع التغيرات بالإضافة إلى تفويض التابعين في حين أن الإدارة تتضمن بشكل أكثر عملية التخطيط والتنظيم الرسمي وإعداد الموازنات والتحكم وأنها موجهه إلى مهام محددة.

أما (توفيق، 2004) فيرى أن القيادة تتضمن ثلاث عمليات رئيسة هي:

1 - تشكيل الاتجاه: عن طريق توفير الرؤية والاستراتيجيات الخاصة بصناعة التغير ويتصف الاتجاه بالطابع الاستقرائي (الناتج من التحول من الجزئيات إلى الكليات) فهي عملية يستعين بها القادة للوصول إلى مجموعة من البيانات، النماذج والعلاقات لكونها تعمل على تطوير الرؤيا المستقبلية التي يجب أن تتم طبقاً لاستراتيجيات شاملة وواسعة النطاق ومتكيفة.

2 - تنظيم الأفراد: عن طريق تكثيف الاتصال والتفويض مع الأفراد فالقادة المؤثرين هم أولئك الذين ينجحون في نقل الرؤية وإستراتيجيتها إلى الأفراد المدفوعين للعمل.

3 - التحفيز والتشجيع للأفراد ودفعهم إلى الطريق الصحيح من خلال مناشدة احتياجاتهم الإنسانية الأساسية وإشباعها.

ومن مظاهر المهارة القيادية: الدقة والسرعة في رصد التغيرات الخارجية وإدراك آثارها المحتملة على المنظمة واكتشاف الفرص الناشئة عن التغيرات الخارجية وابتكار السبل لاستثمارها، والسرعة في اكتشاف التيارات السالبة داخل المنظمة والتي تهدد بتحويلها عن

أهدافها، والحسم في التعامل مع الموارد البشرية بتوضيح واجباتهم ومسؤولياتهم واستنهاض هممهم وطاقاتهم المبدعة، والعدل والموضوعية في تقييم الأداء ومنح الحوافز، والقدرة على مواجهة الأزمات والتغلب عليها، والانفتاح على الفكر الجديد وتشجيع المرؤوسين للاستزادة منه، وأن يكون المدير محركاً نحو التغيير والتطوير (السلمي، 1999).

مناخات النظام التربوي

قدّم ليكرت (Likert) تصوراً يقوم على أربعة ملامح للمناخات التي يمكن أن تسود النظام التربوي وهي كالآتي:

1. ملامح المناخ المتسلط المستغل.
2. ملامح المناخ المتسلط العادل.
3. ملامح المناخ الاستشاري.
4. ملامح مناخ الإدارة الجماعية.

وتتأثر هذه الملامح المناخية الأربعة بمتغيرات نظامية متعددة يمكن حصرها في متغيرات مثل العمليات القيادية المستخدمة، وخصائص القوى المحركة، وخصائص عملية التواصل، وخصائص عملية التفاعل والتأثير، وخصائص عملية صنع القرار، وخصائص وضع الأهداف أو ترتيبها، وخصائص عمليات الضبط والمراقبة في النظام، وخصائص أهداف الأداء والتدريب في النظام (الطويل، 1999).

1. ملامح مناخ النظام المتسلط المستغل:

- ملامح دافعية هذا النظام تشتمل على الحاجة إلى الإحساس بالأمان وتوفر حاجات اقتصادية وتوفر مكانة اجتماعية.
- ليست لديه معرفة أو فهم بمشاكل وهموم المرؤوسين.

- لا توجد أية مشاركة من قبل المرؤوسين باتخاذ قرارات تتعلق بأدوارهم.

- تفوض القرارات الرئيسية من قبل الرؤساء عموماً تقابل بمقاومة المرؤوسين.

2. ملامح مناخ النظام المتسلط النافع:

- ملامح دافعية هذا النظام تشتمل على حاجات اقتصادية واستخدام معتدل لدوافع الأنا من مثل الإحساس بالمكانة، العضوية، التحصيل.

- يتم تحديد القرارات الرئيسية من قبل الرؤساء وغالباً ما تقاوم من المرؤوسين.

- يتميز مستوى الأداء والتدريب الذي يسعى له الرؤساء باهتمام عال.

3. ملامح مناخ النظام الاستشاري:

- لديه ثقة وائتمان كبيران نسبياً بالمرؤوسين ولكن ليس بشكل مطلق حيث لديه الرغبة في المحافظة على سيطرته على القرارات.

- لديه معرفة جيدة بمشاكل وهموم المرؤوسين.

- يتم السعي للأهداف الرئيسية من قبل الرؤساء لكن تقاوم من المرؤوسين أحياناً.

- يتميز مستوى الأداء والتدريب الذي يسعى له الرؤساء باهتمام عال جداً.

4. ملامح مناخ النظام التشاركي:

- ملامح دافعية هذا النظام تشتمل على استخدام كامل للدوافع الاقتصادية ودوافع الأنا وغيرها من القوى الدافعة الناجمة من أهداف الجماعة.

- يمارس درجة متميزة من التفاعل الودي ممزوجاً بدرجة عالية من الثقة والاطمئنان.

- يتم السعي للأهداف الرئيسة من قبل الجميع ويصاحب ذلك أحياناً ضغوط من قبل المرؤوسين على الرؤساء للوصول إلى أهداف أعلى.

- يتميز مستوى الأداء والتدريب الذي يسعى له الرؤساء باهتمام متميز جداً (الخواجا، 2009).

وقد طور ليكرت (Likert) أنموذجاً للسلوك القيادي بوضع أربعة أنظمة لأنماط سلوكية على محور القيادة على النحو التالي:

- النمط الأول: الآمر الناهي. وهو ديكتاتوري للغاية ويمتاز باستخدام أسلوب التهديد والتخويف ويحاول استغلال مرؤوسيه.

- النمط الثاني: المدير الآمر العطوف، وهو ديكتاتوري أيضاً، ولكنه يتخذ لنفسه شكل الوالد الذي يقسو على أبنائه لأنه أدرى الناس بمصلحتهم. ويحتفظ برقابة لصيقة على مرؤوسيه ولا يسمح بتفويض السلطة.

- النمط الثالث الديمقراطي الاستشاري، ويبدي من خلالها الاهتمام بالإنتاج والعلاقات ويطلب الاستشارة من مرؤوسيه ولكنه يحتفظ لنفسه حق اتخاذ القرار.

- النمط الرابع الديمقراطي المشارك، الذي يعطي بعض التوجيه للمرؤوسين، وفي الوقت نفسه يوفر المشاركة الكاملة ويتخذ القرار بناء على الإجماع والأغلبية بشكل ديمقراطي (Mashaula, 2009)

واستطاع (Likert) وزملاءه في معهد البحث الاجتماعي بجامعة متشجان الأمريكية تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، حيث أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يسمحون لهم بحرية أكبر في اتخاذ القرارات واختيارهم لطرق العمل المناسبة، وكان إشرافهم على مرؤوسيهم

أقل من إشراف المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة وقد استنتج (ليكرت) أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل بكثير من القيادة الأوتوقراطية أو الدكتاتورية (حسين، 2006).

وقد استطاع ليكرت (Likert) التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة هي:

1 - وصف القائد بأنه تسلطي واستغلالي حيث لا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوس. فمعظم القرارات من الرئيس والمرؤوس يعمل خوفاً من العقاب والرقابة تكون بصورة قوية من أعلى.

2 - يمكن وصف القائد بأنه مركزي نفعي وهو يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية حيث توجد ثقة معتدلة بين الرئيس والمرؤوس ويعمل المرؤوس متوقعاً للمكافأة أو العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى وأن كان يسمح بتفويض بعضها.

3 - وصف القائد بأنه استشاري ويتميز بثقة كبيرة وإن كانت غير كاملة بين الرئيس والمرؤوس حيث يستفيد الرئيس من آراء وأفكار مرؤوسيه.

4 - أما الوصف الرابع فهو نظام جماعي مشارك حيث تتوافر هنا الثقة الكاملة بين القائد ومرؤوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات بينهم.

وخلاصة القول إن مدير المدرسة يعد عاملاً هاماً وأساسياً يؤثر في انتماء المعلمين للمدرسة، فعندما يقودهم مدير يوفر لهم دعماً مهنياً ويراعي حقوق الآخرين ومشاعرهم، ويسهم في خلق ثقافة مدرسة تساهم في جعل المعلمين مشاركين وصانعين بكافة القرارات، ويعمل على تسهيل سبل الاتصال والتواصل وتجاوز نمط العمل البيروقراطي وإيجاد بيئة مدرسية فعالة يستطيع المعلمون من خلالها المساهمة في تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها.

أنماط القيادة

لقد توصلت الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة ولقد أجمعت معظم الدراسات العربية والأجنبية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة إلى النمط الديمقراطي، والنمط الأتوقراطي، والنمط الترسلي، وفيما يلي عرض مختصر لكل واحد منها:

1 - القيادة الديمقراطية

ويعتمد هذا النوع على المشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم، مما يؤدي إلى التزام الجماعة تجاه سياقات العمل، وتحفز لديهم الرغبة على الحرية وتحمل المسؤولية وتنمية القدرة على الإبداع والتجديد، وأساس العمل عناصر التعاون السليم مع الاحتفاظ بذاتية القرار، وهي القيادة الإنسانية والجماعية التي تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم (البدري، 2005).

وفيها تقرر الجماعة خطوات العمل وسياسته ومن ثم يشعر الجميع بالالتزام في التنفيذ ويناقش القائد طريقة العمل ككل مع المجموعة، وفي الناحية الفنية يقترح القائد طريقتين أو ثلاثاً ويترك للجماعة أن تختار الطريقة المناسبة، وتقوم الجماعة بتوزيع المسؤوليات، ويختار كل عضو من أعضاء الجماعة الزميل أو الزملاء الذين يرغب في العمل معهم، يكون القائد علاقات شخصية مع الجماعة حتى يشعر الجميع بأنه واحد منهم، قد ينتقد القائد أحد أفراد الجماعة مع توضيح الأسباب. ويؤدي هذا النمط الديمقراطي القيادي إلى تعاون أفراد الجماعة ويقبل بعضهم بعضاً، ولا يحاول أحد أفراد الجماعة التقرب إلى القائد أو التسلق على أكتاف الغير بل يشيع الحب بين جميع الأفراد، ويقل النقد بين أفراد الجماعة، وتكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها، ويناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس (أحمد، 2006).

إن القيادة الديمقراطية تعمل على إشباع حاجات كل من القائد والإتباع وتتسم بالاحترام المتبادل والقائد الديمقراطي يشجع المناقشات الجماعية ويساعد الجماعات على تقرير السياسات

واتخاذ القرارات ويقدم المشورة الفنية عندما تعود الحاجة إليها ويبين الخطوات البديلة الممكن اتخاذها لحقيق الأهداف المقررة. ولأعضاء الجماعة الحرية في توزيع الأعمال المراد القيام فيها بين الأعضاء واختيار رفاق العمل ويحاول القائد الديمقراطي أن يكون عضواً نظامياً في الجماعة لكن دون أن يقوم بالقسط الأوفر من العمل وهو يتوخى الموضوعية والمعايير العامة عند توجيه الانتقادات والملاحظات (بلقيس، 1990).

2 - القيادة الأتوقراطية (التسلطية)

حيث يكون القائد هو محور نشاط الجماعة ويعتقد أنه بطل الحلبة وأفضل من يعلم، ويتوقع خضوع الجماعة له. والقائد هنا يؤمن أن السلطة هي مركز قوته فلا يخرجها من قبضته، ولا يفوضها للآخرين ويحتكر توجيه الجماعة، وتحديد أهدافها، وتعيين أساليب عملها وتحديد الأدوار واتخاذ القرارات. وليست لهذا القائد فلسفة تجريبية متجددة ذات خصائص معينة، ولا يدع فرصة لخلق أو إبداع ولا مبادأة ولا ينظر إلى الفرد كإنسان له القدرة على اتخاذ القرارات.

ويستعين القائد لهذا النمط بأساليب القهر والتهديد، والعاملون معه أتباع وليسوا شركاء، وقد يأخذ أفكار الآخرين وينسبها لنفسه، ويصطدم بالقرار عند التنفيذ ويهتم بالشكليات والروتين ويؤدي هذا الأسلوب في الإدارة إلى تفشي صفات سيئة مثل الخضوع، والقلق، والكراهية وعدم المبادأة والخلق والتجديد، وتوقف النمو المهني وانخفاض الروح المعنوية (الحقيل، 2004).

ويؤدي النمط القيادي الأوتوقراطي إلى محاولة أغلبية أعضاء الجماعة السيطرة على زملائهم وعدم صبرهم مع بعضهم بعضاً، وكذلك يحاول بعض أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص من القائد والتقرب إليه بطريقة ماكرة مستترة والتسلق على أكتاف الآخرين، وكثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات، وإشاعة الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء، وتقل الاقتراحات البناءة، وعدم القدرة على معارضة رأي القائد وقبوله دون مناقشة، وعدم قبول آراء الزملاء، وتفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق (فليه وعبد المجيد، 2005).

ومن سيئات هذا النمط القيادي أن الجماعة تكون مهددة بالانحلال إذا انسحب القائد ومن ثم تهبط الروح المعنوية للجماعة وتكون أقل قدرة على المواجهة وتحمل المسؤوليات ولا يتمتع الأعضاء بأي نصيب من الحرية في اختيار رفاق العمل بل يقوم القائد بتعين الرفاق وتنتشر العداوة في ظل هذا النمط من القيادة ويتولد التذمر دون أن يظهر على السطح (أحمد، 2006).

3 - القيادة الترسلية (التسيبية)

ويتسم في هذه القيادة أن يتولى القائد إمداد المجموعة بالمعلومات والتوجيهات، ولكنه لا يشترك في تحمل أية مسؤولية فيها، ولا يحاول تنظيم سير العمل أو يوضح طبيعة سياقاته، ويترك الحرية غير المنضبطة للجماعة أو العضو في اتخاذ القرارات، ولا يحاول التوجيه وإبداء الرأي إلا إذا طلب منه ذلك ونتيجة لذلك تظهر حالات التسيب وعدم الجدية في العمل، ويتحول النظام إلى فوضى وضياع الوقت وعدم الاستثمار للجهد والزمن لخدمة الأهداف وتصبح الجماعة مفككة وغير مستقرة، وبالتالي يؤدي إلى تبعثر العمل وتأخره بغياب القائد (البدري، 2005).

وفيها يترك القائد للأعضاء حرية كاملة في اتخاذ القرارات سواء الجماعية أو الفردية مع أدنى مشاركة، ويقوم القائد بإمداد الأفراد بالمواد ويعرفهم بالعمل وأنه مستعد لإعطاء المعلومات لمن يسأل عنها، ولا يقوم بأي عمل ولا تصدر عنه إلا تعليقات تلقائية عن عمل العضو، ولا يحاول أن ينظم سير العمل، وتكثر المناقشات الترسلية ولا تنتهي في الغالب برأي قاطع سديد، ويفقد القائد في النهاية السيطرة على أفراد الجماعة. ويؤدي هذا الأسلوب الترسلي في القيادة إلى عدم اكتراث الأعضاء لما تقوم به الجماعة ويعبرون في مظاهر كثيرة عن ملل ملحوظ ينتهي في الغالب إلى صورة من اللامبالاة وعدم توافر حماسة حقيقية للعمل وإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة وقناعة بعمل هزيل ضعيف (Celestine, 2009).

وتتميز القيادة الترسلية أوالتسيبية بالحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرارات مع أدنى من مشاركة القائد الذي يزود الأفراد بكل ما يحتاجونه ويعرفهم بأنه مستعد لإعطاء

المعلومات إذا طلب منه وهو لا يقوم بأي في المناقشة ولا يحاول تنظيم مجرى العمل بل يترك الحبل على الغارب ويطلق على هذا النمط أيضا قيادة عدم التدخل ويكون النتاج فيها عادة متدني النوعية والكمية (بلقيس، 1990، كنعان، 1995).

وقد انتشر مؤخراً نمط في القيادة، عُرف بالقيادة التحويلية، ويورد الباحث هنا عرضاً للقيادة التحويلية.

القيادة التحويلية

أصبح مصطلح التحويلي أساس لدراسة القيادة وقد استخدمت في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد بيرنس (Burns, 1978) في كتابة القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف، وتحفيزية مع مرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. حيث عرف بيرنس (Burns) القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (Bass, and Avolio. 1993).

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (Bass, 1998). فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass, 1998). فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويُسمّى بيرنز (Burns) تلك القيم داخلية. والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (Bass, & Avolio, 2004).

كما أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسساً (Podsakoff, Mackenzi,

(Moorman, & Fetter, 1990). وفي مراجعة لأدبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضاً القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية أوضحت أن "أغلبية النماذج تتشارك في وجهة عامة من حيث إيضاح الرؤية، الإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة" (Bieber, 2003).

وقد بينت الأطر النظرية أن نظرية القيادة التحويلية تشتمل على أربعة أنماط قيادية يذكرها نورثهاوس (Northouse, 2004) وهي:

1. الجاذبية (التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

2. الدافع الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، تصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

3. الاستثارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

4. الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

ويرى الباحث أن اختلاف الأنماط القيادة يأتي نتيجة لاختلاف النظريات التربوية التي فسرت القيادة، كما يأتي هذا الاختلاف أيضاً نتيجة لاختلاف أساليب القادة في التعامل مع العاملين أو الموظفين.

القيادة التشاركية

تنطلق القيادة التشاركية تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة التي من شأنها أن تؤدي إلى مشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف، فالقائد التشاركي يهتم بإيجاد جـو لا يجعلـه بحاجة إلى فرض رقابة شديدة لأنه يعلم أنه في الجماعة السوية ينبع الضبط من الجماعة ذاتها وكما تراه، وذلك وفق أنظمة ضبط داخلية تكمن في الأفراد أنفسـهم .وتقـود إلـى الضـبط الـذاتي للمرؤوسين، الذي هو في حقيقة الأمر أكثر فاعلية من ضبط الأنظمة والتعليمات المكتوبة المرسلة من الإدارة العليا، مع أن هذه التعليمات لازمة وضرورية لضبط العمل (الطويل، 2006)

إن نمط القيادة التشاركية يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتحاد القرار وتنفيـذه، ويقـوم المدير قبل اتحاد القرار بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذه بطريقة حكيمة،كما أنه يقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العـاملين مـع تحديد المسؤولية، وتهتم القيادة التشاركية بالمرؤوسين وتقودهم في جو مـن الأمـن والطمأنينـة (عطوي،.2004)

وتقترن القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، وقد لا تعد نمطًا جديدًا بالضـرورة، ولكن التركيز على المشاركة في صنع القرار بدأ يتزايد بشكل كبير في العقدين الأخيرين، وذلـك لأهميتها في الإدارة ومواجهة التحديات المستقبلية.

والقائد التشاركي متسامح متفتح في تعامله مع مرؤوسيه، ويبني تصرفاته على أسـاس أن العاملين معه يتعلمون من خلال ممارساتهم المؤسسـية وأنهـم ينمـون ويتطـورون عبـر هـذه الممارسات، لذا فهو يوفر كل فرصة ممكنة كي يوجه العاملون أنفسهم ويضـبطوا ممارسـاتهم (البدري،2005).

مفهوم النمط التشاركي في الإدارة المدرسية

يأتي النمط التشاركي في الإدارة المدرسية على طرف النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة، فهذا النمط من الإدارة التشاركية ينظر إلى العاملين في المدرسة من خلال النظر إلى

أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذين للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المدرسة أو المؤسسة التعليمية، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي إلى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة .ويوفر هذا النمط التشاركي المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوي(Huang et.al, 2010).

إن النمط التشاركي في الإدارة، كما يعرفه كيث وجيرلينج (Keith & Girling, 1991:27)، هو ذلك "النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة" النظامية "و"الملموسة "للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المدرسة ومهامها ومشكلاتها."

ويرى بونبراسيرت (Boonprasert, 2000) أن الأخذ بالنمط التشاركي في الإدارة المدرسية يتطلب توافر شرطين ضروريين هما:

1. توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة التربوية، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين.

2. توفر مستوى عالٍ من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.

الرضا الوظيفي

تعريف الرضا الوظيفي

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت الاتفاق على تعريف واحد أمـرًا صعبًا نظرًا لاختلاف النظرة للرضا عن العمل التي تعود لاختلاف الظروف والبيئة، والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يرتكز أحيانا على الطبيعة الشخصية للموظف، وأحيانًا على الموقف البيئي للعمل.

فعرّف عباس (2003: 17) الرضا الوظيفي بأنه " مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة"، وأشار محيسن (2004: 54) إلى الرضا الوظيفي بأنه " ظاهرة معقدة ناتجة

عن تقييم الموظف لوظيفته كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها "، ويرى عبد البـــاقي (2001: 210) الرضا الوظيفي على أنه " الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي يرتبط فيها تصوره بالوظيفة التي يشغلها".

لذلك يعرف الباحث الرضا الوظيفي على أنه " هو الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التـــي يصل إليها الموظف، عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعـــة مـــن العوامـــل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية "

2. عوامل وعناصر الرضا عن العمل

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا يـــنعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل مـــن عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى. وهذه العوامل يمكن أن تحدد بالتالي:

1 .الرضا عن الأجر: وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الـــدخل، وبـــين الرضا الوظيفي للفرد (نعساني، 2002؛ المالكي، 2007؛ عبد الله، 2008).

2 .الرضا عن محتوى العمل : توصل عدد الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامـــل الرئيســـي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين، ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

أ - درجة تنوع مهام العمل :إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصـــير أي ملل من العمل، وسيشعره أكثر برضا أكبر.

ب - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : كلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما ازدادت سرعة أداء العمل وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشـــعر أنهـــا الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.

ج - استخدام الفرد لقدراته : كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما ازداد رضاه عن العمل (نعساني، 2002).

3. الرضا عن فرص الترقية : كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وانه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضيًا أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل (Judge et.al, 2001).

4 .الرضا عن الإشراف : كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهم، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيًا عن أعمالهم، بالتالي يستطيعون أن يؤدوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم.

5. الرضا عن جماعة العمل : إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله، وربما يصبح هذا العامل مؤشرًا قويا في رضاه عن العمل.

6 .الرضا عن ساعات العمل :كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله، والعكس صحيح.

7 .الرضا عن ظروف العمل : تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة، التهوية، الرطوبة والنظافة، على درجة رضا الموظف على بيئة العمل. وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله (نجيب، 2002) .

3. أنواع الرضا عن العمل

1 - الرضا الكلي

يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع

تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه (Bauer,2004).

2 - الرضا الجزئي

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل .وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودًا لكنه لازال يؤدي أعماله (Skibba, 2002).

النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

كثيرة هي النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته منها التالي:

- **نظرية الإدارة العلمية :** حيث وضعت على يد روادها تايلور وفايول، واهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ورغم ذلك لم تستطع الإدارة أن تصل للرضا المطلوب، ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية، فهي اهتمت فقط للدوافع المادية (Jones & Sloane, 2009).

- **نظرية العاملين** :هذه النظرية قام بوضعها هيرزبيرغ Herzberg، وهي ترتبط بالأساس بتطبيق نظرية (ماسلو) للحاجات في مواقع العمل، حيث يحدد " هيرزبيرغ"أن هناك مجموعتان من العوامل:

الأولى :عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه: وهي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسئولية، وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

الثانية: عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل: وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة،

وطبيعة العلاقات بين الموظف وزملائه، وبينه وبين ورؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل (عبد الله، 2008).

- **نظرية عدالة العائد**: يرى فروم أن عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وبعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معًا، وتفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه عن العمل، على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (Ahsan et.al, 2009).

ويرى الباحث أن كل نظرية فسرت الرضا الوظيفي وفق العوامل المحيطة به، فالعامل المادي كان عاملاً أساسياً في تفسير الرضا الوظيفي، وكذلك تكون ظروف الرضا عن العمل وطبيعته والمنفعة منه أساساً في تفسير رضا الموظف عن وظيفته.

طرق قياس الرضا الوظيفي

إن قياس الرضا الوظيفي يهم كلا من علماء النفس والمديرين، فكثيرًا من القرارات الإدارية تُفحص وتُدرس وفق تأثيرها علي الرضا الوظيفي، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفًا جوهريًا لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرون فهم يهتمون بقياس الرضا الوظيفي لأنهم يعتبرونه مؤشرا للكفاءة التنظيمية، وهناك بعض المؤسسات التي تقوم بمسوحات دورية لقياس الروح المعنوية وتستعمل نتائج هذه المسوحات في بناء قراراتها الإدارية وتطويرها، وأكثر الطرق استعمالاً لقياس الرضا الوظيفي بطريقة غير مباشرة هي الملاحظة، والمقابلة، وقائمة الاستقصاء، ونظرًا لأن طريقتي المقابلة والملاحظة تستنزفان وقتًا كبيرًا، فإن الاستبيانات هي أكثر الطرق استعمالاً لقياس الرضا الوظيفي، وبالرغم من أن بعض الاستبيانات لا يعتمد عليها، إلا أن البعض الأخر قد طوّرها واهتم بتصميمها بحيث يمكن الاعتماد عليها كمقياس ملائم للرضا الوظيفي (أبو شمالة، 2010).

وهناك العديد من الطرق لقياس الرضا الوظيفي، وفيما يلي عرضًا لأهمها وأكثرها شيوعًا:

1. طريقة الاستقصاءات : ويعتمد على تقصي آراء الأفراد بمجموعة من الأسئلة، وهذه الأسئلة تحتوي على عوامل مثل : طبيعة العمل ونوعه ومحتواه، ساعات العمل وظروفه، وزملاء العمل، والأجر، والإشراف، واتجاهات الإدارة، حيث تصمم عناصر الاستقصاء أو الاستبيان بطريقة تخدم أهداف الباحثين سواء كانوا داخليين أو خارجيين، وفي نفس الوقت تتلاءم مع مستويات الأفراد المنوي استطلاع آرائهم عن الرضا الوظيفي.

2. طريقة المقابلات :وقد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية، ومخططًا لها أو غير مخطط، وهي من أكثر المقاييس فعالية في معرفة الرضا الوظيفي للعاملين خاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيراً.

3. طريقة تحليل البيانات الثانوية : وتعتمد هذه الطريقة على تحليل البيانات الثانوية المتاحة والتي يمكن من خلالها استنتاج درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة، ومن أمثلة هذه البيانات: معدلات الغياب، وحجم شكاوي العاملين، ومعدل دوران العاملين، وعدد الحوادث، والاستقالات، ...

4. طريقة الملاحظة : ويمكن من خلال هذه الطريقة ملاحظة سلوك العاملين على أرض الواقع، وجمع المعلومات التي لها علاقة بقياس درجة الرضا الوظيفي (عبد الله، 2008).

ويعتقد الباحث أنه مهما اختلفت الطريقة التي يُقاس بها الرضا الوظيفي إلا أنها تعبر عن الحالة الوظيفية التي يعيشها الموظف، وإن اختلف عمق القياس والنتائج التي يمكن الحصول عليها بين طريقة وأخرى.

ويرى الباحث أن استخدام طريقة الاستقصاء بأداتها الاستبانة، يُمكّن من الوصول إلى أكبر عدد من الموظفين، وبالتالي قد يعطي صورة أفضل وأدق لواقع الرضا الوظيفي ومستواه، كما هو معمول به في الدراسة الحالية.

ثانياً: الدراسات السابقة

استعان الباحث في بحثه عن الدراسات السابقة بقواعد البيانات والمجلات والـــدوريات، ورسائل الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة في جامعات عربية وغير عربية، وقـــد قسّم الباحث الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام ترتبط بمتغيري الدراسة، وهما القيادة التشـــاركية والرضا الوظيفي، وفيما يلي عرض لكل منها.

1. الدراسات ذات الصلة بالقيادة التربوية والقيادة التشاركية

أ. الدراسات العربية:

أجرت بدير (1993) دراسة هدفت إلى كشف العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفاعلية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام، دراسة ميدانية بمحافظة القليوبية.

وقد استخدمت الباحثة لهذه الدراسة المنهج الوصفي ممثلاً في دراســـة الحالـــة ومـــنهج أسلوب النظم بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي، وأُستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات مـــن عينة طبقية عشوائية مكونة من أربعة مستويات، فطُبقت إحدى الاستبانات على مديري المدارس ووكلائها، وأخرى على أفراد الجهاز الإداري، وثالثة على المدرسين الأوائل، والأخيـــرة علـــى الاتحادات الطلابية.

وكانت أبرز نتائجها أن النمط السائد في مدارس التعليم الثانوي العام هو النمط المتوازن الذي يهتم بكل من العمل والعاملين.

وقام الصائغ وحسين (1994) بدراسة عنوانها "أنماط القيادة التربويـــة لـــدى مـــديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتهما بـــبعض المتغيرات"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية التربوية الأكثـــر شـــيوعا لـــدى مديري المدارس الابتدائية كما يدركها المدرسون العاملون معهم، وهل تتأثر هذه الأنماط القيادية الممارسة بخبرة المدير أو مؤهله العلمي. وتهدف أيضا إلى رصد درجة ولاء معلـــم المدرســـة

الابتدائية لعمله. وهل تتأثر درجة هذا الولاء بخبرة المعلم ومؤهله العلمي. وهل هناك علاقة بين ولاء المعلم لعمله وبين الأنماط القيادية التربوية.

لقد استخدم الباحثان لهذا الغرض استبانتين، تكشف الأولى عن الأنماط القيادية الشائعة لدى المديرين، وتكشف الثانية عن مدى ولاء المعلم لمهنة التدريس وارتباطه بها. وقد تم تطبيقهما على عينة عشوائية من المدرسين بلغت (177) مدرسا سعوديا ممن يعملون في المرحلة الابتدائية.

وقد أسفر الدراسة عن النتائج التالية:

1- لقد تبين أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط شيوعا وممارسة من قبل المديرين، يليه الأوتوقراطي ثم الترسلي.

2- ليس هناك فرق دال إحصائيا في نوع القيادة التربوية الممارسة يعزى إلى المؤهل العلمي للمدير بينما هناك فرق دال يعزى إلى الخبرة.

3- أن هناك أثرا لتفاعل الخبرة مع المؤهل على ممارسة الأنماط القيادية، فقد اتضح أن مجموعة الخبرة الطويلة مع المؤهل الجامعي أكثر استخداما للنمط الديمقراطي.

4- لقد تبين أن ولاء المعلمين لمهنة التدريس يميل نحو الاتجاه الموجب.

5- ليس هناك فروق دالة إحصائيا في درجة ولاء المدرسين لمهنة التدريس يعزى إلى خبرة المدرس أو مؤهله.

6- هناك ارتباط دال إحصائيا بين درجة الولاء لمهنة التدريس ونمط القيادة التربوية. فقد اتضح أن النمط الديمقراطي يرتبط إيجابيا مع درجة الولاء في حين يرتبط سلبا مع النمطين الأوتوقراطي والترسلي.

وأجرت داوود (1997) دراسة هدفت إلى تعرف أنماط السلوك الإداري السائد لدى مديري المدارس الثانوية بنوعيها في محافظة الفيوم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

والإداريين، وعما إذا كانت هناك علاقة بين نمط السلوك الإداري السائد وبين المتغيرات الشخصية والتعليمية التالية "مؤهل المدير – جنس المدير – عدد سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية التي اجتازها – نوعية التعليم - جنس تلاميذ المدرسة - موقع المدرسة" واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

واستعانت الباحثة باستبانة – من إعدادها - لقياس الأنماط الإدارية السائدة في المرحلة الثانوية بنوعيها، مكونة من إحدى وعشرين موقفاً إدارياً ويتضمن كل موقف خمس عبارات تقيس خمسة أنماط إدارية هي النمط الديكتاتوري، والإنساني، والتسيبي، والمتوازن، والفعال، وتحتوي كل عبارة على سلوك أو مجالس الآباء والمعلمين، واتحاد الطلاب، وتناولت الدراسة أهم مشكلات الإدارة المدرسية في المجالات الأربعة السابقة في مصر من خلال دراسة ميدانية، ثم تبع ذلك دراسة مقارنة لهذه المشكلات في كل من مصر والولايات المتحدة الأمريكية.

وتناولت الدراسة دور مدير المدرسة في الإدارة المدرسية، ثم تناولت علاقة الإدارة المدرسية ببعض مشكلات التنظيمات الإدارية مركزة على مجالس الآباء والمعلمين، واتحادات الطلبة.

وهدفت دراسة عابدين (1999) وعنوانها "أهمية أنماط سلوكية مختارة ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في منطقتي القدس ورام الله كما يراها المعلمون والمديرون" إلى التعرف إلى أهمية أنماط سلوكية مختارة، ودرجة ممارسة المديرين في المدارس الحكومية والخاصة في منطقتي القدس ورام الله لها، إضافة إلى التعرف إلى أثر متغيرات السلطة المشرفة والمهنة على تصورات المعلمين والمديرين نحو ذلك. ولتحقيق ذلك، تم إعداد استبانة خاصة اشتملت على أبرز الأنماط السلوكية للمدير، والمتمركزة حول تخطيط، وقيادة، وتقويم عمليتي التعليم والتعلم. وتم التأكد من صدقها وثباتها. وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الحكومية والمدارس الخاصة ومديريها في منطقتي القدس ورام الله قوامها (207) مديرا ومعلما، استجاب منهم (177). قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لدرجتي الأهمية والممارسة

للأنماط السلوكية المختارة منفردة وحسب المجالات والدرجة الكلية، واستخدم اختبار "ت" لدراسة أثر كل من السلطة المشرفة والمهنة على تصورات المعلمين والمديرين لدرجة أهمية فقرات الاستبانة ودرجة ممارسة المديرين لها. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين والمديرين لدرجة أهمية الأنماط السلوكية تعزى للسلطة المشرفة سواء في المجالات أو المقياس الكلي، أو تعزى للمهنة في مجالي القيادة والتقويم والمقياس الكلي. وفي المقابل، كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين والمديرين لدرجة ممارسة المديرين لأنماط السلوكية تعزى للسلطة المشرفة في مجالي التخطيط والقيادة والمقياس الكلي لصالح المديرين.

وهدفت دراسة العزه (2001) إلى تعرف درجة تطبيق مبادئ الإدارة الديمقراطية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين والمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (51) مديراً ومديرة، و (137) معلماً ومعلمة من هذه المدارس. قد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

إن أكثر مبادئ الإدارة تطبيقاً من وجهة نظر المديرين كان مبدأ (العمل كفريق، يليه مبدأ العمل والمساواة، ثم حرية التعبير عن الرأي، ثم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وجاء أخيراً تفويض الصلاحيات. أن أكثر مبادئ الإدارة تطبيقاً من وجهة نظر المعلمين كانت تشجيع الأنشطة الجماعية بين الطلبة من قبل المديرين، وتقويم المعلمين في نهاية العام بعدل وموضوعية، وتنسيق الجهود بين المعلمين، ومراعاة الفروق الفردية بين الطلبة، وتشجيعهم على عمليات الاستفسار وإعطائهم فرصة العبير عن آرائهم، وتشجيع المعلمين على تبادل الخبرات والأفكار. وإشراك المعلمين في تخطيط نتائج العمل التربوي، وتحديد نقاط الضعف أثناء العمل الجماعي.

وأجرى حردان (2001) دراسة بعنوان "تصورات معلمي المدارس الثانوية في محافظتي مسقط وظفار بسلطنة عمان لنمط الإدارة السائدة في مدارسهم من وجهة نظرهم"، وهدفت إلى التعرف إلى تصورات معلمي المدارس الثانوية لنمط الإدارة السائدة في مدارسهم

من وجهة نظرهم باختلاف الخبرة. وقد تكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من محافظتي مسقط وظفار في سلطنة عمان، وتم تطبيق مقياس الأنماط القيادية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأنماط السائدة كانت مرتبة كالآتي: النمط التقليدي، النمط السلوكي، النمط الإنساني، النمط الإداري الحديث. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين تعزى للخبرة.

وسعت دراسة العتيبي (2001) وعنوانها "نمط الإدارة وعلاقته بتحقيق أهداف المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية" إلى الكشف عن نمط الإدارة الملائم في عملية تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من مديري المدارس الابتدائية والبالغ عددهم (21) مديرا، اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة في قطاعات الدمام والخبر والقطيف من المملكة العربية السعودية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

أولا: إن الأنماط الإدارية التي يمارسها فعليا مديرو مدارس العينة في قطاعات الدمام والخبر والقطيف بالترتيب هي: النمط الإداري الديمقراطي بنسبة تصل إلى 52% ثم النمط الإداري المتساهل بنسبة 38% وأخيرا النمط الإداري الأوتوقراطي بنسبة 10%.

ثانيا: وجود علاقة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ما بين الأنماط الإدارية (الديمقراطي – الأوتوقراطي – المتساهل)، وتحقيق أهداف المرحلة الابتدائية. إذ أن النمط الإداري الديمقراطي هو الأفضل والأنسب لتحقيق هذه الأهداف.

وأجرت علي (2003) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة المدرسية المتبع من قبل مديري المدارس المتوسطة في تحقيق الولاء التنظيمي للمدرسين في مدينة البصرة بالعراق من خلال المناخات التنظيمية التي يوفرونها وبيان أثرها في تحقيق الولاء التنظيمي للمدرسين من وجهة نظر المدرسين أنفسهم وفقاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى

التعليمي)، وتكونت عينة الدراسة من (171) معلماً ومعلمة. استخدم مقياس القيادة المدرسة، ومقياس الولاء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن أكثر المناخات أهمية في تحقيق الولاء التنظيمي هي مجال إجراءات العمل وسياساته ومجال العلاقات بين المدرسين ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعامل الجنس لصالح الذكور على الإناث ووجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين المناخات الفعلية لمديري المدارس وبين درجة الولاء التنظيمي لدى المدرسين.

وأما العدوان (2006) فدرست تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، وهدفت الدراسة إلى تعرف تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في محافظة البلقاء.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء للعام الدراسي (2006/2005)، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين البالغ عددهم (87) مديراً ومديرة، و(485) معلماً ومعلمة بنسبة، (20%) اختيروا بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة.

وجُمعت البيانات من خلال استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. كانت تصورات مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف مرتفعة، بينما كانت تصورات معلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف متوسطة.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين تصورات المديرين وتصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف ولصالح المديرين.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين تصورات المديرين والمديرات في إمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة التعليمية ولصالح فئة (6-10) سنوات عند المديرين.

وأجرى أبو تينة والروسان (2008) دراسة بعنوان "الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز وعلاقتها بتميزهم التربوي"، **و**هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز وعلاقتها بتميزهم التربوي، وقد تكونت عينة الدراسة من (62) معلما من المعلمين الفائزين لعام 2006. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وموجبة ودالة إحصائية (ر=0.706) بين نمط القيادة التحويلية والتميز التربوي. وعلاقة متوسطة وموجبة ودالة إحصائية (ر=0.501) بين نمط القيادة التبادلية والتميز التربوي، وعلاقة ضعيفة وسلبية وغير دالة إحصائيا (-0.124) بين القيادة الترسلية والتميز التربوي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية هي الأفضل تنبؤا بالتميز التربوي (0.489) يليها القيادة التبادلية (0.084). أما القيادة الترسلية فكانت متنبئا سلبيا للتميز التربوي (0.001) وغير دالة إحصائيا.

وهدفت دراسة الحمدان والفضيلي (2008) وهي بعنوان "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية" إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في منطقة الفراونية التعليمية في دولة الكويت وفقا للنظرية الموقفية، كما يهدف إلى معرفة تأثير النوع والخبرة والمرحلة الدراسية في النمط القيادي.

تم استخدام أداة "وصف فاعلية وتكيف القائد" لهيرشي وبلانشرد بتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (84) مدير مدرسة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية الممارسة متقاربة إلا أن نمط المشاركة يبرز بنسبة (34.5%) يليه الإبداع (23.8%) ثم التفويض

(21.4%) ومن ثم الإقناع (7.01%). كذلك توصلت الدراسة إلى أنه ليست هناك فـروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (النوع، والخبرة، والمرحلة الدراسية) في التأثير على الـنمط القيادي.

وقام السعود (2009) بدراسة عنوانها "أنماط السلوك الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1 -نظام 4) وعلاقتهمـا بمسـتوى الـولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم" **و**هدفت الدراسة إلى تعرف أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت (Rensis Likert's Theory: System1 – System4)، وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهـة نظـر المعلمين. تكونت عينة الدراسة، التي استخدم فيها المنهج المسحي الارتباطي، من (256) معلما ومعلمة. ولغايات جمع البيانات اللازمة، تم استخدام استبانتين، وهما: إستبانة تعـرف الأنمـاط الإدارية للمديرين، التي طورها الباحث، ومقيـاس بـورتر وزمـلاؤه (Porter et al., 1982) لقياس الولاء التنظيمي للمعلمين. وأوضحت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة. فهم يمارسون نمطي: الاستشاري الـديمقراطي، والتشـاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ويمارسون نمط الاستبدادي الخير بدرجة متوسطة، ويمارسون نمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة. كما أشارت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمـي لمعلمـي المدرس قد جاءت بدرجة متوسطة. وأشارت النتائج أيضا إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين كل من الأنماط الإدارية الثاني (الاستبدادي الخير)، والثالث (الاستشاري الديمقراطي)، والرابع (التشاركي الديمقراطي) لمديري المدارس ومسـتوى الـولاء التنظيمـي للمعلمين، في حين توجد علاقة ارتباطيه عكسية بين النمط الإداري الأول (الاستبدادي التسلطي) للمديرين ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

وسعت دراسة المحافظة وعليان (2009) وعنوانها "درجة تطبيـق مـديري ومـديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مديريـة تربية عمان الرابعة" إلى معرفة درجة تطبيق مديري ومديرات المـدارس الحكوميـة لمبـادئ

الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مديرية تربية عمان الرابعة، وتكون عينة الدراسة من (50) مشرفا ومشرفة و(500) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانه، تكونت من (59) فقرة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية كانت مرتفعة من وجهة نظر المشرفين بينما كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين لدرجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة الزبون والزبون وذياب (2010) وهي بعنوان "درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم" إلى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، وتكونت عينة البحث من (264) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية في محافظة جرش، واستخدم الباحثون استبانه لقياس درجة الاستخدام تكونت من (33) فقرة، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل المعلومات. وأشارت نتائج البحث إلى أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم كانت ضمن مستوى الاستخدام المتوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية. وفي ضوء نتائج البحث قدم الباحثون مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن تفيد واضعي السياسة التربوية في الأردن من أجل تحسين جوانب العمل في مهنة التعليم وضرورة التركيز على العلاقات الإنسانية في التعامل داخل المدرسة.

ودرس العاجز وشلدان (2010) "دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لـــدى معلمـــي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين"، وسعى الباحثـــان مـــن خلال هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مـــدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصف التحليلي لمناسبة هذا النمط من الدراسات وبلغـــت عينة الدراسة (303) معلماً ومعلمة، وبعد تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصـــائي (SPSS) توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمـــين لمتغيـــر ســـنوات الخدمة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين لمتغير التخصـــص في البكالوريوس.

وأجرى دراسة الرشيدي (2010) دراسة بعنوان "الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقة الأنماط القيادية المدرسية بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وهل تختلف هذه العلاقة باختلاف

متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، تكونت عينة الدراسة من (451) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مقياس للأنماط القيادية المدرسية، ومقياس للولاء التنظيمي، وقد بينت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.77)، بينما جاء النمط التسيبي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.79).

وجاء مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت بمتوسط حسابي (3.91) يعادل درجة تقدير مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية وبين الولاء التنظيمي للمعلمين. وبينت النتائج وجود اختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الارتباطية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي، وكانت الفروق تعزى لصالح الذكور في النمطين التسيبي والتسلطي، بينما لم تظهر فروق في النمط الديمقراطي. وأشارت النتائج إلى عدم وجود اختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي ومتغير الخبرة في جميع الأنماط القيادية المدرسية. ووجود اختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي ومتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدبلوم في النمط التسيبي، بينما لم تظهر فروق في فئات الجامعي وأعلى من جامعي.

ب. الدراسات الأجنبية

أجرت سميث (Smith, 1991) دراسة بحثت في عملية تفويض المعلم وعلاقته مع بنية المدرسة ودافعية المعلم. طبقت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات بلغ عددها (192) فرداً تم اختبارهم من (21) مدرسة في جنوب شرق ماستشوستس من مدراس ابتدائية في الولايات المتحدة الأمريكية، واختار الباحث الاستبانة أداة لدراسته. وقد خلصت الدراسة إلى المعلمين الذين يرون أن بنية المدرسة التي يعملون بها بنية ديمقراطية يمارسون التفويض بشكل كبير أما الذين يرون بنية مدرستهم بنية أوتقراطية فإنهم يمارسون التفويض بصورة أقل، واستنتج الباحث أن هيكل المدرسة الديمقراطي هو بيئة تسهل تفويض المعلم وتعزز تشجيعه ودافعيته عن طريق إعطاء سلسلة كبيرة من مصادر التشجيع والإنتاج.

وأجرى سكرم (Schrum, 1992) دراسة هدفت إلى تعرف أثر تفويض المعلمين على المديرين، وتصور المعلمين عن قوة المديرين. أجرى دراسته على عينة مكونة (308) من معلمين وإداريين من ست مدارس في شمال كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية، وجُمعت البيانات من خلال استبانة، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن تأثير تفويض المعلم على سلطة المدير كان إيجابياً لأن كلا الطرفين لديهم مستويات عالية من التأثير المفترض والرضا الوظيفي. إن التفويض جعل مهنة التدريس مهنة مرغوب فيها وذلك عندما يصاحبها تعزيز للتصورات وزيادة في الاستقلالية المهنية. لا يمكن للتفويض أن يحصل على مستوى المدرسة ما لم يكن هناك إرادة لدى المدير ليشمل المعلمين في الإجراءات التفويضية ويمارسه بفاعلية.

وهدفت دراسة ديلاني (Delaney, 1994) بعنوان "تأثيرات التفويض كما يراها معلمو ومديرو المدارس الابتدائية" إلى تحديد تأثيرات التفويض كما يراها معلمو ومديرة المدارس الابتدائية، وقد استخدمت أداة متطورة، مكونة من أربعة مجالات، وتم استخدام مقياس (ليكرت) لقياس تأثيرات التفويض، وقد طبقت هذه الأداة على (100) مدير ومعلم تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الابتدائية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أخذت متغيرات (الجنس، والخبرة، والتعليم، والالتزام بالمشاركة)، وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين لا يتفقون مع المديرين في درجة التفويض في القرارات والنشاطات، فالمعلمون يرون أن درجة التفويض أعلى مما يراها المديرون فيما يتعلق بتفويض اتخاذ القرارات، ويرى المديرون أن النشاطات مقوضة على مستوى المقاطعة بدرجة أعلى مما يراها المعلمون.

أما المتغيرات الأساسية التي وجدت مرتبطة بالتفويض فهي (المستوى التعليمي، والالتزام بالمشاركة)، وقد قدمت نتائج الدراسة فهماً أوضح للقرارات والنشاطات المفوضة للمعلمين والمديرين.

كما قام بستا (Bista, 1994) بإجراء دراسة على (300) مدير اختيروا بطريقة عشوائية من مدارس ولاية كاليفورنيا، هدفت إلى معرفة مدى وجود الأنماط الدراية التالية لدى مديري المدارس. (النمط التنظيمي، النمط الإنساني، النمط الإداري الماكر، النمط الرمزي).

وقد بحثت الدراسة في العوامل الشخصية والتنظيمية التي تحدد استخدام المدير لأي من الأنماط الإدارية المذكورة، كما بحثت تأثير الأنماط السابقة على أداء المدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

إن أكثر هذه الأنماط شيوعاً هو النمط الإنساني، وأن معظم الوظائف الإدارية في المدرسة تتطلب تركيزاً على الفرد. كما توصلت إلى أن النمط الإداري الماكر (الدبلوماسي) يوجد في المدارس الكبيرة أكثر منه في المدارس الصغيرة، ويعزى ذلك إلى تزايد الصراع داخل المنظمة مع ازدياد عدد الموظفين فيها.

بينما هدفت دراسة بالمر (Palmer, 1995)، إلى تعرف العلاقة بين الأنماط الإدارية والفعاليات المدرسية، وقد شملت عينة الدراسة (34) مديراً و(272) معلماً من مدارس ولاية ميسيسيبي الثانوية، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

أنه توجد علاقة قوية بين النمط الإداري السائد وفاعلية المدرسة. وأن من استخدم نمطاً إدارياً مقنعاً ومشاركاً كان أكثر فاعلية من المديرين الذين استخدموا نمطاً إدارياً تسلطياً.

وقد أجرى جوردان (Jordan, 1996) دراسة هدفت إلى تعرف أي الأنماط الإدارية أكثر فاعلية، وقد خرج الباحث بأن الإداري الناجح هو من يملك مهارات تقنية وعلاقات إنسانية، كما أن اختيار النمط الإداري يعتمد على عناصر ثلاثة؛ القائد والمرؤوسين والموقف، وقد كشفت الدراسة عن ستة أنماط، وكيف تتفاعل هذه الأنماط مع تلك العوامل هي: الديمقراطي، التسلطي، التشاركي، المتعاون، المفاوض، والمتساهل.

أما دراسة ايكلي (Eckley, 1998) وهي بعنوان "العلاقة بين تفويض المعلمين ونمط القيادة للمديرين"، فهدفت إلى معرفة العلاقة بين تفويض المعلم ونمط القيادة في المدرسة، وقد أخذت هذه الدراسة بالاعتبار العوامل التالية (السن، والخبرة، والجنس، والمستوى التعليمي).

وقد طبقت هذه الدراسة على عينة بلغ عددها (525) معلماً تم اختيارهم بشكل عشوائي من (25) مدرسة ابتدائية حكومية في بنسلفانيا، وقد تم قياس مفهوم المعلمين للتفويض عن طريق إجاباتهم عن مقياس التفويض، وآراء المعلمين عن نمط القيادة الإدارية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المعلمين قد لمسوا التفويض على المستوى الشخصي وذلك عند استخدام المدير لأسلوب القيادة المرتبط بالعلاقات الإنسانية، وكلما زادت خبرة المعلمين كلما انخفض لديهم مفهوم التفويض.

أما دراسة لوفيت ورفاقه (Lovette et.al, 2000) فهدفت إلى معرفة تحقيق تصورات المعلمين لتفويض السلطة لدى مديري المدارس والعلاقات بينهم.

تناولت الدراسة تصورات المعلمين نحو مديريهم في إظهار وعرض مهارات التفويض ومهارات العلاقات في لويزيانا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الاجتماع السنوي لجمعية البحث التربوي في المنطقة الوسطى الجنوبية. وقد طبقت الدراسة على مجموعة من المعلمين المشتركين في دورة تدريبية للحصول على رخصة إدارة المدارس، أو ممن أنهوا متطلبات الحصول على الماجستير في الإدارة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن المديرين الذين يختلفون في السن يختلفون أيضاً في درجة تفويض السلطة فالمديرون الأصغر سناً كانوا أكثر استعداداً لتفويض السلطة، ويتمتعون بصفات تؤدي إلى قيام علاقات بينهم وبين المرؤوسين. أن المديرات لديهن مهارات تفويض أقوى مما لدى المديرين إلا أن العلاقات بينهن وبين المرؤوسين لم تكن أقوى. وبشكل عام فقد كان العمر أهم المتغيرات في تحديد ما إذا كان ينظر إلى المدير على أنه يسمح بتفويض السلطة أم لا، ويقيم العلاقات مع المرؤوسين أم لا.

وأجرى العمري والشديفات (Al-Omari & Al-Shudaifat, 2008) دراسة عنوانها "تأثير الأنماط القيادية لمديري المدارس على الاحتراق النفسي لدى المعلمين في مديرية تربية الرصيفة في الأردن"، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير الأنماط القيادية لمديري المدارس على الاحتراق النفسي لدى المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من 133 معلما ومعلمة، و106 مديرا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة. وتم استخدام مقياس ماسلاك للاحتراق النفسي MBI لقياس درجة الاحتراق النفسي عند المعلمين، ومقياس النمط الإداري ASQ لقياس إدراك مدير المدرسة لنمطه القيادي، وإدراك المعلمين لنمط قيادة مدير المدرسة. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة بين مديري المدارس ومعلميهم في إدراك الأنماط القيادية لمديري المدارس، فكانت درجة إدراك مديري المدارس أعلى من درجة إدراك المعلمين للأنماط القيادية. لم تظهر النتائج وجود فروق في متوسطات الاحتراق النفسي لدى المعلمين تعزى للأنماط القيادية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون، وعدم وجود فروق في متوسطات الاحتراق النفسي لدى المعلمين تعزى لنوع المدرسة. ووجود أثر لمتغير الخبرة في التدريس على متوسطات الاحتراق النفسي لدى المعلمين، وعدم وجود أثر للتفاعل بين متغيرات الدراسة بأشكالها المختلفة على متوسطات الاحتراق النفسي للمعلمين. وفي النهاية قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تستخدم للتقليل من الاحتراق النفسي لدى المعلمين وذلك من أجل تحسين أدائهم الوظيفي في المستقبل.

وأجرى هولبيان وديفوس (Hulpia and Devos, 2008) دراسة بعنوان "أثر القيادة الموزعة على الولاء التنظيمي لدى المعلمين". هدفت للكشف عن أثر القيادة التعاونية أو القيادة الموزعة في عملية اتخاذ القرارات التشاركية وبعض المتغيرات الديمغرافية على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (1522) معلماً، تم اختيارهم من (26) مدرسة مختلفة في مدينة واشنطن الأمريكية. استخدمت الدراسة الاستبانة في عملية جمع البيانات.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن نمط القيادة التعاونية والدعم القيادي المقدم من مدير المدرسة كان عوامل التنبؤ الأقوى للولاء التنظيمي لدى المعلمين، كما أشارت نتائج الدراسة إلى

أن اتخاذ القرارات التشاركية والقيادة الموزعة كانت مرتبطة بشكل إيجابي دال إحصائيا مع ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلم.

2. الدراسات ذات الصلة بالرضا الوظيفي

أ. الدراسات العربية

دراسة عريقات (2003) العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، وأما عينة الدراسة فقد أختيرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية وبلغ عدد أفرادها (342) فرداً منهم (31) مديراً ومديرة، و(311) معلماً ومعلمة.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وأجريت اخبارات "ت"، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، كما استخدم معامل الارتباط (بيرسون) للإجابة عن السؤال الأخيرة.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

1 - أن درجة المناخ التنظيمي السائد في مدارس القدس الثانوية متوسطة من وجهة نظر العاملين فيها.

2 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم تعزى إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة، في حين توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم تعزى إلى المتغيرات: جنس المدرسة ولصالح

العاملين في مدارس الذكور، الوظيفة ولصالح المديرين، الجنس ولصالح الذكور، المؤهل العلمي ولصالح العاملين من حملة درجة الماجستير، والخبرة العملية ولصالح ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات.

وأجرى الشراري (2004) دراسة بعنوان: الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بالتعليم العام بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى محاولة تعرف رضا المعلم السعودي في المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف المشتملة على أربع محافظات وهي (القريات، طبرجل، دومة الجندل، سكاكا)، واستخدمت الدراسة استبانة خاصة صممت للموضوع وتناولت جوانب العمل التالية: الراتب، وطبيعة العمل، والإشراف والتوجيه، والمكانة الاجتماعية، والعلاقات مع الزملاء، والعلاقات مع الإدارة المدرسية، والعلاقات مع الطلاب، والقوانين والأنظمة، والمناهج الدراسية، والمبنى المدرسي. كما تناولت الدراسة تأثير الخصائص الشخصية مثل (العمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل، والجنسية، والراتب الشهري في الرضا الوظيفي للمعلمين الذكور.

وشملت عينة الدراسة (301) معلماً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا كان عالياً لدى المعلمين في مجالات: طبيعة العمل، والعلاقات مع الزملاء، والإدارة المدرسية، في حين كان مستوى الرضا متوسطاً في مجالات: الإشراف والتوجيه، والمكانة الاجتماعية، والعلاقات مع الطلاب، والعوامل المتعلقة بقوانين وأنظمة الوظيفة، والمناهج الدراسية، والراتب والمبنى المدرسي.

أما دراسة الكساسبة (2004) فكانت بعنوان "الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان والعوامل المؤثرة فيه(دراسة مقارنة)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة والعوامل المؤثرة فيها.

تكونت عينة الدراسة من (490) معلماً ومعلمة من القطاع الحكـــومي و(175) معلمـــاً ومعلمة من القطاع الخاص، وتم تطوير أداة لقياس درجة الرضـــا الـــوظيفي لـــدى المعلمـــين والعوامل المؤثرة فيها، وكانت أبرز نتائج الدراسة:

1 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير القطاع، ولصالح معلمي القطاع الخاص.

2 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

دراسة الرفاعي (2007) أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئـــة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة

هدفت الدراسة إلى تحديد أنماط المناخ التنظيمي السائدة في الجامعات الأردنية الخاصة، وتعرف أثر هذه الأنماط المناخية في درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في هـــذه الجامعات. ولجمع معلومات الدراسة، فقد استخدمت أداتان للدراسة تكونتا من استبانتين، إحداهما لتقيم المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة كما يراه أعضاء هيئـــة التـــدريس، تكونت من (52) فقرة وضعت لتقييم مجالات المناخ التنظيمي الخمسة، والأخرى لقياس درجـــة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات، وتكونت من (60) فقرة وضـــعت لقياس مجالات الرضا الستة، تكونت عينة الدراسة من (352) عضو هيئة تدريس، واســـتخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل معلومات الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى عـــدم وجـــود فروق ذات دلاله إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة التعليميـــة فـــي جميع أبعاد المناخ التنظيمي، كما خلصت إلى وجود فرق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيـــرات الكلية، وكانت الفروق لصالح الكليات الإنسانية مقابل الكليات العلمية، وفي جميع أبعـــاد المنـــاخ التنظيمي، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة رضا متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس في جميع مجالات الرضا الوظيفي، وأنه لا فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبـــة الأكاديمية، والخبرة التعليمية على مقياس الرضا الوظيفي، كما أوضحت نتائجها وجـــود فـــروق

ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المناخ التنظيمي على مقياس الرضا الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المناخ الإيجابي مقابل المناخ السلبي.

أجرى الزغبي (2007) دراسة بعنوان "مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في دولة الكويت"، وهدفت الدراسة إلى تحديد مستويات الرضا الوظيفي في مجالات طبيعة العمل، ومعرفة درجة تأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية في رضا المعلم عن مهنته، والإرشاد والتوجيه، والمكانة الاجتماعية والتقدير للمعلم، والعلاقات مع الزملاء، والراتب، والإدارة المباشرة في المدرسة، والعلاقات مع الطلاب، والقوانين والأنظمة والحوافز، والكتب والمقررات الدراسية والتجهيزات المكتبية، ودرجة تأثير العوامل الاقتصادية التي تؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية والخاصة في المرحلة الثانوية، وتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية تألفت من (270) معلماً ومعلمة من مختلف الاختصاصات، منهم (135) مدرساً و (135) مدرسة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- حقق مستوى الرضا العام (المتوسط) الترتيب الأول، في حين حقق الرضا العام المرتفع الترتيب الثاني، أما الرضا العام المنخفض فقد جاء في المرتبة (الثالثة).

2- وجد أثر له دلالة إحصائية في مجالات "المكانة الاجتماعية والتقدير للمعلم، والراتب، والكتب والمقررات الدراسية والتجهيزات المكتبية باختلاف متغير الجنس لصالح الذكور، وكان مستوى الرضا لدى المعلمين أعلى منه لدى المعلمات.

3- وجد أثر له دلالة إحصائية في مجالات الرضا الوظيفي باختلاف متغير عدد سنوات العمر في مجالات: الإرشاد والتوجيه، والعلاقات مع الزملاء لصالح الذكور.

4- لا يوجد أثر له دلالة إحصائية في مجالات الرضا الوظيفي باختلاف متغيري عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي

5- وجد أثر له دالة إحصائية في مجالات الرضا الوظيفي في مجالي الراتب والإدارة المدرسية لصالح الذكور.

6- وجد علاقة دالة إحصائية في مجالات الرضا الوظيفي باختلاف متغير الحالة الاجتماعية في مجال الكتب والمقررات الدراسية والتجهيزات المكتبية لصالح الذكور.

7- وجد اختلاف في مستوى الرضا الوظيفي في مجال الراتب تبعاً لمتغير جهة العمل، حيث كانت رواتب المعلمين في المدارس الحكومية أعلى من رواتب المعلمين في المدارس الخاصة.

8- كانت أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في مجالات العمل المختلفة مرتفعة في مجالات: العلاقات مع الزملاء، والإرشاد والتوجيه، الإدارة المدرسية في المدرسة. ومتوسطة في مجالات: المكانة الاجتماعية والتقدير للمعلم، وطبيعة العمل، والعلاقات مع الطلاب. ومنخفضة في مجالات: القوانين، والأنظمة، والحوافز، والراتب.

دراسة الحكيمي (2008) المناخ التنظيمي السائد بمدراس التعليم الأساسي وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في مدينة تعز

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الأساسية وكذلك مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مدينة تعز والعلاقة بينهما وكذلك تأثير بعض المتغيرات على مستوى المناخ التنظيمي لمدارس التعليم الأساسي في مدينة تعز حسب متغير الجنس والمؤهل وعدد سنوات الخبرة وهل هناك علاقة معنوية بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الأساسية والرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات فيها؟ وتكونت عينة الدراسة (298) معلماً ومعلمة، تم أخذها بالطريقة العشوائية الطبقية تضمنت (110) معلماً و (188) معلمة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1 - أن المستوى العام للمناخ التنظيمي السائد بالمدارس الأساسية في مدينة تعز يقع عند مستوى منخفض.

2 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة في أبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس في (بعد الود والألفة في العمل وبعد الانتماء) المتعلقين بسلوك المعلم (وبعد التركيز على الإنتاجية وبعد القدوة في العمل) المتعلقين بسلوك المدير لصالح الإناث.

3 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل في (بعد الود والألفة في العمل) بين المؤهل العلمي دبلوم دار المعلمين والمؤهل العلمي بكالوريوس لصالح المؤهل العلمي دبلوم دار المعلمين.

4 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل في (التباعد) بين المؤهل العلمي ماجستير والمؤهلات العلمية (دبلوم دار المعلمين، ثانوية عامة، دبلوم كلية التربية) لصالح المؤهل العلمي ماجستير

5 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع أبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

دراسة الزيودي والزغول (2008) الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة بالأردن.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة، وتحديد ما إذا كانت تختلف باختلاف متغيرات الجنس، والقطاع، والمؤهل الأكاديمي في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة العاصمة بالأردن. تألفت عينة الدراسة من (167) معلما ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانه مكونة من جزأين حيث شمل الجزء الأول معلومات ديمغرافية حول الدراسة وهي: القطاع (عام وخاص) والجنس والمؤهل العلمي؛ واشتمل الجزء الثاني على أداة لقياس درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة مكونة من خمسة أبعاد. وأظهرت

النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة كانت متوسطة، وأشارت النتائج كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا تعزى لمتغير القطاع لصالح القطاع الخاص، ووجود فروق ذات دلاله إحصائية في درجة الرضا تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة درجة الماجستير، في حين لم تظهر النتائج أية فروق في درجة الرضا الوظيفي تعزى لتفاعل متغيرات الجنس، والقطاع، والمؤهل الأكاديمي.

دراسة أبو مصطفى والأشقر (2011) الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلم الفلسطيني

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين كل من الضغوط المهنية، والرضا الوظيفي، لدى المعلم الفلسطيني، مع التعرف إلى الفروق المعنوية في مقياس كل من الضغوط المهنية، والرضا الوظيفي؛ تبعا لمتغيرات: النوع الاجتماعي، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

وقد تكونت عينة الدراسة من (330) معلما ومعلمة من معلمي مجتمع الدراسة ومعلماتها في مدارس كل من التعليم العام الحكومية، ووكالة الغوث للاجئين الفلسطينيين في محافظة خان يونس. وقد استخدم مقياس الضغوط المهنية للمعلم الفلسطيني، ومقياس الرضا الوظيفي للمعلم الفلسطيني. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة سالبة دالة بين كل من الدرجة الكلية لمقياس الضغوط المهنية، والرضا الوظيفي، لدى المعلم الفلسطيني. كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق معنوية في الدرجة الكلية لمقياس الضغوط المهنية؛ تبعا لمتغيري: النوع الاجتماعي، ونوع المدرسة. كذلك أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق معنوية في الدرجة الكلية لمقياس الضغوط المهنية؛ تبعا لمتغيري: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، لصالح حملة درجة الدبلوم، وسنوات الخدمة من سنة -5 سنوات. وبينت نتائج الدراسة أنه توجد فروق معنوية في الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي؛ تبعا لمتغيرات: النوع الاجتماعي، نوع المدرسة، والمؤهل العلمي، لصالح الذكور، معلمي مدارس التعليم العام الحكومية ومعلماتها،

وحملة درجة الدبلوم، في حين أنه لا توجد فروق معنوية في الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي؛ تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

ب. الدراسات الأجنبية

أجرى ستورمان (Sturman, 2002) دراسة بعنوان: نوعية الحياة الوظيفية لدى المدرسين في المدارس الابتدائية والثانوية في بريطانيا، وتكونت عينة الدراسة من 285 مدرساً في 50 مدرسة ابتدائية وثانوية، وبينت نتائج الدراسة أن المدرسين لهم رضا وظيفي أكثر من الموظفين الآخرين، وأن عدم الرضا الوظيفي يتعلق بالدخل، أما عملية الاتصال في المدرسة والعلاقات الوظيفية مع الإدارة والزملاء الآخرين فهي تتمتع بمستوى رضا عال.

وهدفت دراسة زيمبلاس وباباناستاسيوك (Zembylas & Papanastasiouk, 2004) إلى تعرف مستوى الرضا الوظيفي بين المعلمين في قبرص. استخدمت الدراسة أداة تم تطويرها وتطبيقها في عدد من الدول الأوروبية وترجمت الأداة إلى اللغة القبرصية، وبلغت العينة (416) معلماً من المرحلة الثانوية، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي ومقدار الراتب وعدد ساعات العمل والعطل الخاصة بمهنة التدريس.

وأجريت دراسة تشابمان وجنكسون (Chapman & Jenkinson, 2005) لتعرف مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة والحكومية في جامايكا، وبلغت العينة (190) معلماً في المدارس الحكومية، و(100) معلم في المدارس الخاصة، وقد حاولت الدراسة البحث عن العوامل الإدارية المحتمل تأثيرها على الرضا الوظيفي، وقد أوضحت النتائج أن جودة ظروف العمل في المدرسة ونوع العلاقات بين الإدارة والمعلمين لها أثر على الرضا الوظيفي للمعلمين في كل من المدارس الحكومية والخاصة.

أما دراسة موهر وزوغي (Mohr & Zoghi, 2006) فهدفت إلى تعرف مستوى الإثراء الوظيفي لمجموعة من الموظفين في عدد من المؤسسات الكندية، كما هدفت إلى التعرف على علاقة الإثراء الوظيفي برضا العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها ما يلي:

- يؤدي الإثراء الوظيفي إلى زيادة رضا العاملين.

- هناك ارتباط إيجابي بين كل من (برامج الاقتراحات، وتدوير العمل، والمشاركة في المعلومات، وفرق العمل، وحلقات الجودة، والتدريب) من جهة، والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

وقام كروسمان وهاريس (Crossman and Harris, 2006) بدراسة هدفت إلى تشخيص الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في بريطانيا، والذين ينتمون لأنواع مختلفة من المدارس الثانوية، وأظهرت النتائج أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي العام وفقاً لنوع المدرسة، ففي المدارس المستقلة والخاصة أظهرت الدراسة أن المعلمين يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي، وفي المدارس الأخرى أظهر المعلمون أن رضاهم الوظيفي احتل المستوى الأدنى. ولم تظهر نتائج الدراسة أي فروق فيما يتعلق بالعمر والجنس ومدة الخدمة.

وأجرى يلماز (Yilmaz, 2009) دراسة بعنوان "مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في تركيا وعلاقته بالرضا الوظيفي والإبداعية التنظيمية المدرسية لدى المعلمين" هدفت الدراسة إلى معرفة الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في تركيا وعلاقته من الرضا الوظيفي والإبداعية التنظيمية المدرسية لدى المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (315) معلماً من معلمي المرحلة الابتدائية تم اختيارهم باستخدام المعاينة المفتوحة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية العاملين في مجموعة من المدارس الابتدائية في منطقة الأناضول التركية. وتم استخدام ثلاثة مقاييس تدريج في عملية جمع البيانات: من أجل مستوى الولاء التنظيمي واستخدمت الدراسة مقياس الولاء التنظيمي المطور من قبل بالاي (Balay, 2000).

تكون هذا المقياس من ثلاثة مقاييس فرعية وهي مقياس الالتزام التنظيمي، مقياس التوازن بين المعلم والمنظمة درجة التوافق، ومقياس الشخصية التنظيمية. ولقياس الإبداعية التنظيمية استخدمت الدراسة مقياس الإبداعية التنظيمية في المدارس المطورة من قبل كافوس

(Cavus, 2006). ومن أجل قياس الرضا الوظيفي لدى المعلم استخدمت الدراسة مقياس الرضا الوظيفي المطور من قبل هاكمان وأولوهام (Hackman, Oldham, 1980). أشارت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي والإبداعية التنظيمية المدرسة كانت قادرة على تنبؤ (31.2%) من التباين في مقياس الالتزام والخضوع للقوانين وهي مقاييس فرعية من الولاء التنظيمي أشارت نتائج الدراسة أن الالتزام والخضوع للقوانين هو الخطوة الأولى في الولاء التنظيمي في المدرسة. أشارت الدراسة أن هناك علاقة ترابطية بين ضبط الإبداعية التنظيمية لدى المعلمين وبين الولاء التنظيمي لديهم. وأشارت نتائج الدراسة أنهم كلما زاد مستوى الإبداعية التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

3 - الدراسات ذات العلاقة بالأنماط القيادية والرضا الوظيفي

قام الشناق (2001) بدراسة بعنوان "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي" وهدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن في بعدي العمل والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقتها برضاهم الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (451) معلماً ومعلمة من ثماني عشرة مديرية تربية وتعليم في الأردن شملت إقليم الشمال والوسط والجنوب، واستخدم الباحث أداتين للدراسة هما: وصف الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين، ومقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين. وقد بينت نتائج الدراسة أن مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية يهتمون ببعدي النمط القيادي (العمل، والعلاقات الإنسانية) مع اهتمام أكبر في مجال العمل، وأن مستوى الرضا الوظيفي ولمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية المهنية كان في الغالب أعلى من المتوسط. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية ورضا المعلمين الوظيفي تبعاً لمتغيرات: الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي.

أما دراسة السعود والصليبي (2005) وعنوانها "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي

لمعلميهم" فهدفت إلى تحديد الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية، وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم، وتكونت عينة الدراسة من (315) مديراً ومديرة، و(1260) معلماً ومعلمة. وتم استخدام أداتين في الدراسة: الأولى مقياس الأنماط القيادية والأداة الثانية مقياس الرضا الوظيفي. وتوصلت النتائج إلى أن النمط القيادي المشارك الداعم قد جاء في المرتبة الأولى يليه النمط البائع المدرب. وكذلك أظهرت أن مستوى الرضا عن العمل لدى المعلمين كان عالياً.

وهدفت دراسة التويجري (2009) وهي بعنوان " الأنماط القيادية لمديري المدارس في مدينة بريده في المملكة العربية السعودية وأثرها في الرضا الوظيفي للمعلمين"، إلى الكشف عن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في مدينة بريده بالسعودية وأثرها في الرضا الوظيفي للمعلمين في ضوء متغيرات النمط القيادي والخبرة والمؤهل العلمي لمدير المدرسة.

اشتملت عينة الدراسة على (119) مدير مدرسة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وبالنسبة لعينة الدراسة من المعلمين تم اختيار (4) معلمين من كل مدرسة دخل مديرها ضمن عينة الدراسة اختيروا بالطريقة العشوائية المنتظمة، وبلغ عددهم النهائي (476) معلماً.

ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام استبانة وصف فاعلية وتكيف القائد Leader Effectiveness Adaptability Description التي أعدها هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1982)، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- ليس هناك نمط قيادي سائد بصورة واضحة بين مديري المدارس في مدينة بريدة، حيث كان هناك تقارب في النسب المئوية للأنماط القيادية، وإن كان النمط الإبلاغي هو النمط الأبرز لمديري المدارس في مدينة بريدة في المملكة العربية السعودية، حيث جاء في الترتيب الأول، يليه في الترتيب الثاني النمط التفويضي، وجاء في الترتيب الثالث النمط المشارك، وحل النمط الإقناعي في الترتيب الرابع والأخير.
- إن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس في مدينة بريدة جاءت بدرجة متوسطة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير نمط المدير القيادي، ولصالح المعلمين الذين يعملون مع المديرين ذوي النمط القيادي التفويضي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى للتفاعل بين نمط المدير القيادي ومؤهله العلمي، ولصالح المعلمين الذين يعملون مع المديرين ذوي النمط القيادي التشاركي ويحملون مؤهل علمي بكالوريوس فأعلى.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي لمدير المدرسة.

هدفت دراسة كولمر (Collmer, 1990) إلى تعرف العلاقة بين الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ولاية تكساس الأمريكية، كما هدفت إلى الكشف عن العوامل التي يتعلق برضا المعلمين الوظيفي، وقد أجريت الدراسة على عينة من معلمي ولاية تكساس، وجُمعت البيانات من خلال استبانة، وقد أبرزت الدراسة أن أفضل الأنماط الإدارية التي تؤدي إلى تطوير العملية التربوية ورضا المعلمين الوظيفي هو النمط الديمقراطي.

وأجرى كل من بار وكارن **(**Bar & Karn, 2000**)** دراسة كانت بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية". هدفت إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية على الرضا الوظيفي للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (500) معلم من ثم اختيارهم عشوائياً من المدارس الحكومية في ولاية كنتاكي الأمريكية. استخدم مقياس الأنماط القيادية، ومقياس الرضا الوظيفي. أظهرت النتائج وجود علاقة بين القيادة لمدير المدرسة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين معرفة مدير المدرسة بالعمل ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

وأجرى ستيومف (Stumpf, 2003) هدفت إلى تعـرف الأنمـاط القياديـة وعلاقتهـا بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية في ولاية شمال كارولينـا، وعلاقتهـا بمتغيرات سنوات الخدمة،والتخصص، ومستوى التعليم، والجنس، وتكونت عينة الدراسـة مـن (186) موظفاً من المؤسسات الموجودة في ولاية شمال كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية. تم استخدام مقياس الأنماط القيادية، ومقياس الرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، كما أشارت إلى عدم وجود فروق تُعزى لمتغيرات الدراسة في العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي.

ثالثاُ: تعقيب على الدراسات السابقة

لوحظ على الدراسات السابقة اهتمامها بدراسة العلاقة بين أنماط القيادة التربوية وبين متغيرات أخرى في البيئة الإدارية، ودرجة تأثير النمط القيادي في عمل العاملين في المنظمات المختلفة خاصة ما يتعلق بعمل المدرسة وعمل المعلمين.

فدراسات الشناق (2001)، والسعود والصليبي (2005)، والتويجري (2009)، وكولمر (Collmer, 1990)، وبار وكارن **(**Bar & Karn, 2000**)**، و ستيومف (Stumpf, 2003) بحثت في علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي للعاملين، وهذا ما يجعلها قريبة من هذه الدراسة في بحثها لنمط قيادي وهو القيادة التشاركية مع الرضا الوظيفي.

ودراسات مثل بدير (1993)، والصائغ وحسين (1994)، والعتيبي (2001)، وعلي (2003)، وأبو تينة والروسان (2008)، والسعود (2009)، والرشيدي (2010)، والعاجز وشلدان، وسميث (Smith, 1991)، و سكرم (Schrum, 1992)، و بالمر (Palmer, 1995)، و ايكلي (Eckley, 1998)، و لوفيت ورفاقه (Lovette et.al, 2000)، و العمري والشديفات (Al-Omari & Al-Shudaifat, 2008)، وهولبيان وديفوس (Hulpia and Devos, 2008) بحثت جميعها في علاقة النمط القيادي بمتغير آخر غير الرضا الوظيفي، وهذا ما يجعلها تتشابه مع هذه الدراسة في أثر النمط القيادي على العمل الإداري والمدرسي، لكنها

تختلف معها في أن هذه الدراسة اقتصرت على دراسة أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدرسة.

ويُلاحظ على عدد من الدراسات السابقة، اقتصارها على دراسة الأنماط القيادية دون ربطها مع متغيرات أخرى مثل دراسات داود (1997)، وعابدين (1999)، والعزة (2001)، وحردان (2001)، والعدوان (2006)، والحمدان والفضيلي (2008)، والمحافظة وعليان (2009)، والزبون ورفاقه (2010)، و ديلاني (Delaney, 1994)، و بستا (Bista, 1994)، وجوردان (Jordan, 1996) التي درست مدى شيوع نمط أو أنماط قيادة في عمل المنظمات والمؤسسات المختلفة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- بناء أداة الدراسة، وتعرف المجالات والفقرات الممكن استخدامها في أداة الدراسة بمحوريها المختلفين من قيادة تشاركية أو رضا وظيفي، بحيث أصبح لدى الباحث بيانات شاملة ووافية عن بناء أداة الدراسة.
- تعرف العناوين التي يمكن أن تكون مفيدة عند كتابة الإطار النظري لهذه الدراسة.
- تقصي طبيعة القيادة وأنماطها وعلاقاتها المختلفة، ومحاولة استكشاف العلاقة التي تربط بين القيادة بشكل عام وبين الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراســة
- أداة الدراســـة
  - صدق الأداة
  - ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراســة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي منهجا للدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية، وهي جنين، ونابلس، وجنوب نابلس، وقباطية، وطوباس، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، وقد بلغ عدد المعلمين (12604) وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي لسنة 2011/2010، ويشير الجدول (1) إلى توزيع المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية وفق متغيري المديرية والجنس

جدول (1): عدد المعلمين في المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية للعام الدراسي 2011/2010

	المديرية	ذكور	إناث	المجموع
1	جنين	1096	1164	2260
2	جنوب نابلس	567	709	1276
3	نابلس	1131	1339	2470
4	سلفيت	466	559	1025
5	طولكرم	946	1114	2060
6	قلقيلية	604	745	1349
7	قباطية	756	740	1496
8	طوباس	311	357	668
	المجموع	5877	6727	12604

عينة الدراسة

قام الباحث بتوزيع (650) إستبانة على عينة طبقية عشوائية بنسبة 5% من كل طبقة ممثلة لعدد المعلمين في مديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية من مجتمع المعلمين في كل مديرية، حيث حصل الباحث على قوائم المعلمين في كل مديرية من مديريات شمال الضفة الغربية، ومن ثم اختار عشوائياً عدداً من المعلمين بما يعادل (5%) في كل مديرية، وبعد جمع الاستبانات، تبين أنّ ما صلح للتحليل منها (604)، وشكلت العينة النهائية للدراسة، أي ما نسبته (4.80%) من مجتمع الدراسة، والجدول (2) يبين توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة الذين تم تحليل استجاباتهم تبعا للمتغيرات المستقلة:

جدول (2): توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة الذين تم تحليل استجاباتهم تبعـا للمتغيـرات المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	292	48.3
	أنثى	312	51.7
الخبرة العملية	أقل من 7 سنوات	217	35.9
	7 -15 سنة	251	41.6
	أكثر من 15 سنة	136	22.5
المؤهل العلمي	دبلوم	84	13.9
	بكالوريوس	471	78.0
	ماجستير فأعلى	49	8.1
مكان المدرسة	مدينة	236	39.1
	قرية	368	60.9
المجموع		**604**	**100.0**

أداة الدراسة

استخدم الباحث الإستبانة أداة لدراسته، وتضمنت الإستبانة محورين يتفرع كل منهما إلى عدد من المجالات، فتناول المحور الأول القيادة التشاركية، وتمثلت مجالاته في:

- الإدارة ، وتمثلها الفقرات (1 – 23).
- مهنة التعليم، وتمثلها الفقرات (24 – 35).
- العلاقة مع المجتمع المحلي، وتمثلها الفقرات (36 – 43).
- العلاقات الإنسانية، وتمثلها الفقرات (44– 50).

أما المحور الثاني وهو الرضا الوظيفي، فقد كانت مجالاته:

- علاقة المعلمين مع المدير، وتمثلها الفقرات (1 – 10).

- الرضا عن المهنة، وتمثله الفقرات (11 – 22).
- المكانة الاجتماعية، وتمثلها الفقرات (23 – 29).
- الأداء التعليمي، وتمثله الفقرات (30– 37).
- العلاقة مع الطلبة، وتمثلها الفقرات (38 – 43).

وقد قام بتصميمها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بالقيادة التشاركية، والرضا الوظيفي.
2. مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت في أنماط القيادة التربوية، والرضا الوظيفي مثل التويجري (2009)، والسعود (2009)، والزعبي (2007).

وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن المعلم الذي قام بتعبئة الإستبانة.

الجزء الثاني: واشتمل على (93) فقرة، موزعة على محورين و(9) مجالات، يتم الاستجابة عن هذه الفقرات حسب ميزان ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة العالية جدا أو (دائماً) وتُعطى (5) درجات، ثم العالية أو (غالباً) وتعطى (4) درجات، ثم المتوسطة أو(أحياناً) وتعطى (3) درجات، ثم القليلة أو(نادراً) وتعطى درجتين، وينتهي بالقليلة جداً (إطلاقاً) وتعطى درجة واحدة فقط.

صدق الأداة

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والإدارة، وبلغ عددهم (11) محكماً (ملحق 1)، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها

أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة تعديل بعض الفقرات لتعبر عن مهنة التعليم تعبيراً صحيحاً، وحذف (3) فقرات وردت مضامينها في فقرات أخرى، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي ثلثي الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للإستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق 2).

ثبات الأداة

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، والجدول (3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (3): معاملات الثبات لمحوري أداة الدراسة ومجالاتهما

الرقم	المجال		عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1	القيادة التشاركية	الإدارة	23	0.95
2		مهنة التعليم	12	0.94
3		العلاقة مع المجتمع المحلي	8	0.77
4		العلاقات الإنسانية	7	0.88
الثبات الكلي لمحور القيادة التشاركية			50	0.97
1	الرضا الوظيفي	علاقة المعلمين مع المدير	10	0.82
2		الرضا عن المهنة	12	0.81
3		المكانة الاجتماعية	7	0.73
4		الأداء التعليمي	8	0.82
5		العلاقة مع الطلبة	6	0.74
الثبات الكلي لمحور الرضا الوظيفي			43	0.90

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لمحاور الإستبانة ومجالاتها تراوحت بين (0.73 - 0.97)، وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الإختصاص. ملاحق (3)، (4)، (5)
- قام الباحث بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع (650) إستبانة، وتم استرجاع (618) منها، وتم استبعاد (14)؛ إما لعدم اكتمال الإجابة عنها بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب أو لنمطية الإستجابة، وبقي (604) إستبانة صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أ - المتغيرات المستقلة

- الجنس: وهو فئتان: (ذكر، أنثى)
- الخبرة العملية: وله ثلاثة مستويات (أقل من 7 سنوات، 7 - 15 سنة، أكثر من 15 سنة)
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)

- مكان السكن: وله مستويان: (مدينة، قرية)

ب -المتغير التابع

ويتمثل في استجابات المعلمين على مجالات أداة الدراسة، وهي:

1. الإدارة.
2. مهنة التعليم.
3. العلاقة مع المجتمع المحلي.
4. العلاقات الإنسانية.
5. الدرجة الكلية للقيادة التشاركية.
6. علاقة المعلمين مع المدير.
7. الرضا عن المهنة.
8. المكانة الاجتماعية.
9. الأداء التعليمي.
10. العلاقة مع الطلبة.
11. الدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

المعالجات الإحصائية

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الـــوزن النسبي لفقرات الإستبانة.

2. اختبار " ت " لعينة واحدة (One Sample t-Test).

3. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent t-Test).

4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

5. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post-Hoc Test.

6. معادلة كرونباخ – الفا (Alpha-Cronbach).

7. اختبار معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤالي الدراســـة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراســة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة

أ. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة التشاركية من وجهات نظر المعلمين فيها؟

وللإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات أداة الدراسة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير درجة الممارسة:

(4.21 فأكثر -84.2% فأكثر) = عالٍ جداً

(3.41 -4.20، 68.2% - 84.0%) = عالٍ

(2.61 -3.40، 52.2% - 68.0%) = متوسط

(1.81 -2.60، 36.2% - 52.0%) = منخفض

(أقــل من 1.81 - أقل من 36.2%) = منخفض جداً. (لهلبت، 2010)

ويبين الجدول (4) هذه النتائج.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الممارسة
1	الإدارة	4.15	0.57	83.0	عال
2	مهنة التعليم	4.13	0.65	82.6	عال
3	العلاقة مع المجتمع المحلي	4.01	0.71	80.2	عال
4	العلاقات الإنسانية	4.09	0.63	81.8	عال
الدرجة الكلية لمجالات ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية		**4.11**	**0.55**	**82.2**	**عال**

يتضح من الجدول (4) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، قد أتى بمتوسط (4.11) وانحراف معياري (0.55) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى ممارسة عال لمديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على المجالات بين (4.01 -4.15)، وهي متوسطات استجابات تدل على مستوى ممارسة عال للقيادة التشاركية في الإدارة، ومهنة التعليم، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والعلاقات الإنسانية.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال الإدارة على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.15)، بينما حصل مجال مهنة التعليم على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.13)، ومجال العلاقات الإنسانية على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (4.09)، وأخيراً مجال العلاقة مع المجتمع المحلي، والذي حصل على الترتيب الرابع والأخير وبمتوسط حسابي وصل إلى (4.01).

وللتأكد من صحة تلك النتائج التي بيّنت وجود مستوى ممارسة عال للقيادة التشاركية، قام الباحث باختبار السؤال الأول باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test)، حيث اختار الباحث المعيار (3.50) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للإستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (5) يوضح هذه النتائج.

جدول (5): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية (المعيار = 3.50)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإدارة	4.15	0.57	27.722	*0.00001
مهنة التعليم	4.13	0.65	23.912	*0.00001
العلاقة مع المجتمع المحلي	4.01	0.71	17.511	*0.00001
العلاقات الإنسانية	4.09	0.63	22.874	*0.00001
الدرجة الكلية لمجالات القيادة التشاركية	**4.11**	**0.55**	**27.192**	***0.00001**

*** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (603).**

يتضح من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية مقارنة مع المعيار (3.5)، ولصالح درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، وهذا يدلل على وجود مستوى ممارسة عال للقيادة التشاركية.

ولتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية لفقرات مجالات أداة الدراسة من وجهة نظر المعلمين، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال والدرجة الكلية، والملاحق (6، 7، 8، 9) تبين ذلك.

2 - النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية؟

وللإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات أداة الدراسة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير مستوى الرضا الوظيفي:

(4.21 فأكثر) = عالٍ جداً

(4.20- 3.41) = عالٍ

(3.40- 2.61) = متوسط

(2.60- 1.81) = منخفض

(أقــل من 1.81) = منخفض جداً.

ويبين الجدول (6) هذه النتائج.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجــالات مســتوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الامتلاك
1	علاقة المعلمين مع المدير	3.95	0.55	79.0	عال
2	الرضا عن المهنة	3.06	0.66	61.2	متوسط
3	المكانة الاجتماعية	3.35	0.68	67.0	متوسط
4	الأداء التعليمي	4.02	0.59	80.4	عال
5	العلاقة مع الطلبة	3.64	0.56	72.8	عال
الدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي		**3.58**	**0.45**	**71.6**	**عال**

يتضح من الجدول (6) أن مستوى الرضا الوظيفي، قد أتى بمتوسط (3.58) وانحــراف معياري (0.45) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى رضا وظيفي عال لــدى المعلمين، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على المجــالات بــين (3.06 -4.02) وهي متوسطات إستجابات تدل على مستوى رضا يتراوح بين المتوسط والعالي.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل الأداء التعليمي على الترتيب الأول وبمتوســط حسابي (4.12)، بينما حصل مجال علاقة المعلمين مع المدير على الترتيب الثــاني وبمتوســط

حسابي (3.95)، وحصل مجال العلاقة مع الطلبة على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (3.64)، وجاء مجال المكانة الاجتماعية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.35)، وأخيراً مجال الرضا عن المهنة، والذي حصل على الترتيب الخامس والأخير وبمتوسط حسابي (3.06).

وللتأكد من صحة تلك النتائج التي بيّنت وجود مستوى عال من الرضا الوظيفي، قام الباحث باختبار السؤال الثاني باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test)، حيث اختار الباحث المعيار (3.50) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للإستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (6) يوضح هذه النتائج.

ويبين الجدول (7) هذه النتائج.

جدول (7): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين (المعيار = 3.50)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
علاقة المعلمين مع المدير	3.95	0.55	20.402	*0.0001
الرضا عن المهنة	3.06	0.66	16.299	*0.0001
المكانة الاجتماعية	3.35	0.68	5.423	*0.0001
الأداء التعليمي	4.02	0.59	21.790	*0.0001
العلاقة مع الطلبة	3.64	0.56	6.142	*0.0001
الدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي	**3.58**	**0.45**	4.091	***0.0001**

*** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (603).**

يتضح من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين مقارنة مع المعيار (3.5)، ولصالح مستوى الرضا الوظيفي في مجالات علاقة المعلمين مع المدير، والأداء التعليمي، والعلاقة مع الطلبة، والدرجة الكلية للرضا الوظيفي، ولصالح المعيار (3.5) في مجالي الرضا عن المهنة، والمكانة الاجتماعية.

ولتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات لفقرات مجالات أداة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال والدرجة الكلية، والملاحق (10، 11، 12، 13، 14) تبين ذلك.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات المعلمين على متوسطات مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، تعزى لمتغير الجنس. ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-Test ونتائج الجدول (8) تبين ذلك.

جدول (8): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في تقديرات المعلمين على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، تعزى لمتغير الجنس

المحور	المجال	ذكور (ن=292)		إناث (ن=312)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
القيادة التشاركية	الإدارة	4.12	0.59	4.18	0.56	1.282	0.200
	مهنة التعليم	4.17	0.64	4.09	0.66	1.540	0.124
	العلاقة مع المجتمع المحلي	3.99	0.64	4.02	0.78	0.538	0.591
	العلاقات الإنسانية	4.12	0.65	4.06	0.62	1.071	0.284
الدرجة الكلية للقيادة التشاركية		**4.11**	**0.56**	**4.12**	**0.55**	**0.116**	**0.907**
الرضا الوظيفي	علاقة المعلمين مع المدير	3.96	0.55	3.95	0.54	0.131	0.869
	الرضا عن المهنة	3.06	0.71	3.07	0.61	0.116	0.908
	المكانة الاجتماعية	3.34	0.73	3.36	0.62	0.480	0.631
	الأداء التعليمي	3.94	0.61	4.09	0.55	3.125	*0.002
	العلاقة مع الطلبة	3.65	0.59	3.63	0.53	0.483	0.629
الدرجة الكلية للرضا الوظيفي		**3.56**	**0.47**	**3.59**	**0.43**	**0.800**	**0.424**

*** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (602).**

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α = 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين على ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، تعزى لمتغير الجنس، في مجالات الإدارة ومهنة التعليم، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية للقيادة التشاركية، وعلاقة المعلمين مع المدير، والرضا عن المهنة، والمكانة الاجتماعية، والعلاقة مع الطلبة، والدرجة الكلية للرضا الوظيفي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α = 0.05) بين متوسطات استجاباتهم في مجال الأداء التعليمي، ولصالح المعلمات.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α = 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، تعزى لمتغير الخبرة العملية. ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)،

ونتائج الجدولين (9) و(10) تبين ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، وفق متغير الخبرة العملية

المحور	المجال	الخبرة العملية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التشاركية	الإدارة	أقل من 7 سنوات	217	4.21	0.58
		7 -15 سنة	251	4.10	0.55
		أكثر من 15 سنة	136	4.14	0.60
	مهنة التعليم	أقل من 7 سنوات	217	4.19	0.63
		7 -15 سنة	251	4.09	0.64
		أكثر من 15 سنة	136	4.12	0.68
	العلاقة مع المجتمع المحلي	أقل من 7 سنوات	217	4.05	0.83
		7 -15 سنة	251	4.00	0.63
		أكثر من 15 سنة	136	3.96	0.65
	العلاقات الإنسانية	أقل من 7 سنوات	217	4.11	0.66
		7 -15 سنة	251	4.06	0.59
		أكثر من 15 سنة	136	4.09	0.65
	الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	أقل من 7 سنوات	217	4.17	0.56
		7 -15 سنة	251	4.07	0.53
		أكثر من 15 سنة	136	4.10	0.58
الرضا الوظيفي	علاقة المعلمين مع المدير	أقل من 7 سنوات	217	3.99	0.56
		7 -15 سنة	251	3.92	0.54
		أكثر من 15 سنة	136	3.97	0.54
	الرضا عن المهنة	أقل من 7 سنوات	217	3.15	0.68
		7 -15 سنة	250	3.03	0.62
		أكثر من 15 سنة	136	2.99	0.69
	المكانة الاجتماعية	أقل من 7 سنوات	217	3.44	0.69
		7 -15 سنة	251	3.34	0.67
		أكثر من 15 سنة	136	3.24	0.64
	الأداء التعليمي	أقل من 7 سنوات	217	4.11	0.60
		7 -15 سنة	251	3.99	0.58
		أكثر من 15 سنة	136	3.94	0.56
	العلاقة مع الطلبة	أقل من 7 سنوات	217	3.62	0.59
		7 -15 سنة	251	3.63	0.56
		أكثر من 15 سنة	136	3.69	0.50
	الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	أقل من 7 سنوات	217	3.63	0.46
		7 -15 سنة	250	3.55	0.44
		أكثر من 15 سنة	136	3.53	0.44

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، وفق متغير الخبرة العملية

المحور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	الإدارة	بين المجموعات	1.497	2	0.749	2.290	0.102
		خلال المجموعات	196.438	601	0.327		
		المجموع	197.935	603			
	مهنة التعليم	بين المجموعات	1.298	2	0.649	1.538	0.216
		خلال المجموعات	253.591	601	0.422		
		المجموع	254.889	603			
	العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	0.700	2	0.350	0.686	0.504
		خلال المجموعات	306.892	601	0.511		
		المجموع	307.593	603			
	العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.253	2	0.126	0.317	0.729
		خلال المجموعات	240.019	601	0.399		
		المجموع	240.272	603			
	الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	بين المجموعات	1.020	2	0.510	1.667	0.190
		خلال المجموعات	183.948	601	0.306		
		المجموع	184.969	603			
الرضا الوظيفي	علاقة المعلمين مع المدير	بين المجموعات	0.628	2	0.314	1.056	0.348
		خلال المجموعات	178.519	601	0.297		
		المجموع	179.146	603			
	الرضا عن المهنة	بين المجموعات	2.581	2	1.291	3.007	*0.050
		خلال المجموعات	257.506	600	0.429		
		المجموع	260.087	602			
	المكانة الاجتماعية	بين المجموعات	3.270	2	1.635	3.604	*0.028
		خلال المجموعات	272.604	601	0.454		
		المجموع	275.873	603			
	الأداء التعليمي	بين المجموعات	2.757	2	1.379	4.064	*0.018
		خلال المجموعات	203.899	601	0.339		
		المجموع	206.656	603			
	العلاقة مع الطلبة	بين المجموعات	0.558	2	0.279	0.897	0.408
		خلال المجموعات	186.908	601	0.311		
		المجموع	187.466	603			
	الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	بين المجموعات	1.175	2	0.587	2.890	0.056
		خلال المجموعات	121.926	600	0.203		
		المجموع	123.101	602			

*** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$)**

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α = 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، وفق متغير الخبرة العملية، في مجالات الإدارة، ومهنة التعليم، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية للقيادة التشاركية، وعلاقة المعلمين مع المدير، والعلاقة مع الطلبة، والدرجة الكلية للرضا الوظيفي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α = 0.05) بين متوسطات استجاباتهم في مجالات الرضا عن المهنة، والمكانة الاجتماعية، والأداء التعليمي، ولتعرف مصدر الفروق في مجالات الرضا عن المهنة، والمكانة الاجتماعية، والأداء التعليمي، فقد أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية، وتوضح الجداول (11 -13) نتائج المقارنة البعدية

جدول (11): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الرضا عن المهنة، وفق متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	المتوسطات	أقل من 7 سنوات	7 -15 سنة	أكثر من 15 سنة
أقل من 7 سنوات	3.15		*0.1224	*0.1549
7 -15 سنة	3.03			0.0325
أكثر من 15 سنة	2.99			

*** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة(α = 0.05)**

يشير الجدول (11) إلى:

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الرضا عن المهنة، بين فئتي الخبرة (أقل من 7 سنوات)، و(7 -15 سنة)، ولصالح فئة الخبرة (أقل من 7 سنوات).

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الرضا عن المهنة، بين فئتي الخبرة (أقل من 7 سنوات)، و(أكثر من 15 سنة)، ولصالح فئة الخبرة (أقل من 7 سنوات).

جدول (12): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المكانـــة الاجتماعيـــة، وفق متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	المتوسطات	أقل من 7 سنوات	7 -15 سنة	أكثر من 15 سنة
أقل من 7 سنوات	3.44		0.0989	1.953*
7 -15 سنة	3.34			0.0964
أكثر من 15 سنة	3.24			

*** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$)**

يشير الجدول (12) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال المكانة الاجتماعية، بين فئتي الخبرة (أقل من 7 سنوات)، و(أكثر من 15 سنة)، ولصالح فئة الخبرة (أقل من 7 سنوات).

جدول (13): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الأداء التعليمي، وفـــق متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	المتوسطات	أقل من 7 سنوات	7 -15 سنة	أكثر من 15 سنة
أقل من 7 سنوات	4.11		0.1215*	0.1645*
7 -15 سنة	3.99			0.0430
أكثر من 15 سنة	3.94			

*** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$)**

يشير الجدول (13) إلى:

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الأداء التعليمي، بين فئتي الخبرة (أقل من 7 سنوات)، و(7 -15 سنة)، ولصالح فئة الخبرة (أقل من 7 سنوات).
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الأداء التعليمي، بين فئتي الخبرة (أقل من 7 سنوات)، و(أكثر من 15 سنة)، ولصالح فئة الخبرة (أقل من 7 سنوات).

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (14) و(15) تبين ذلك.

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التشاركية	الإدارة	دبلوم	84	4.19	0.50
		بكالوريوس	471	4.15	0.57
		ماجستير فأعلى	49	4.06	0.72
	مهنة التعليم	دبلوم	84	4.12	0.58
		بكالوريوس	471	4.14	0.64
		ماجستير فأعلى	49	4.12	0.86
	العلاقة مع المجتمع المحلي	دبلوم	84	4.06	0.66
		بكالوريوس	471	4.01	0.71
		ماجستير فأعلى	49	3.92	0.85
	العلاقات الإنسانية	دبلوم	84	4.13	0.54
		بكالوريوس	471	4.08	0.62
		ماجستير فأعلى	49	4.07	0.83
	الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	دبلوم	84	4.14	0.50
		بكالوريوس	471	4.11	0.54
		ماجستير فأعلى	49	4.05	0.73
الرضا الوظيفي	علاقة المعلمين مع المدير	دبلوم	84	4.02	0.51
		بكالوريوس	471	3.94	0.54
		ماجستير فأعلى	49	3.96	0.62
	الرضا عن المهنة	دبلوم	84	3.16	0.59
		بكالوريوس	470	3.04	0.66
		ماجستير فأعلى	49	3.11	0.75
	المكانة الاجتماعية	دبلوم	84	3.32	0.68
		بكالوريوس	471	3.35	0.67
		ماجستير فأعلى	49	3.40	0.75
	الأداء التعليمي	دبلوم	84	4.11	0.55
		بكالوريوس	471	4.00	0.58
		ماجستير فأعلى	49	4.09	68.
	العلاقة مع الطلبة	دبلوم	84	3.77	0.50
		بكالوريوس	471	3.61	0.57
		ماجستير فأعلى	49	3.67	0.54
	الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	دبلوم	84	3.65	0.39
		بكالوريوس	470	3.56	0.46
		ماجستير فأعلى	49	3.61	0.50

جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	الإدارة	بين المجموعات	0.541	2	0.270	0.823	0.440
		خلال المجموعات	197.395	601	0.328		
		المجموع	197.935	603			
	مهنة التعليم	بين المجموعات	0.021	2	0.011	0.025	0.975
		خلال المجموعات	254.868	601	0.424		
		المجموع	254.889	603			
	العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	0.599	2	0.300	0.586	0.557
		خلال المجموعات	306.994	601	0.511		
		المجموع	307.593	603			
	العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.223	2	0.112	0.279	0.756
		خلال المجموعات	240.049	601	0.399		
		المجموع	240.272	603			
	الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	بين المجموعات	0.257	2	0.129	0.418	0.658
		خلال المجموعات	184.711	601	0.307		
		المجموع	184.969	603			
الرضا الوظيفي	علاقة المعلمين مع المدير	بين المجموعات	0.519	2	0.259	0.872	0.418
		خلال المجموعات	178.628	601	0.297		
		المجموع	179.146	603			
	الرضا عن المهنة	بين المجموعات	1.099	2	0.549	1.273	0.281
		خلال المجموعات	258.988	600	0.432		
		المجموع	260.087	602			
	المكانة الاجتماعية	بين المجموعات	0.167	2	0.083	0.182	0.834
		خلال المجموعات	275.707	601	0.459		
		المجموع	275.873	603			
	الأداء التعليمي	بين المجموعات	1.093	2	0.546	1.598	0.203
		خلال المجموعات	205.563	601	0.342		
		المجموع	206.656	603			
	العلاقة مع الطلبة	بين المجموعات	1.859	2	0.930	3.010	*0.050
		خلال المجموعات	185.607	601	0.309		
		المجموع	187.466	603			
	الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	بين المجموعات	0.664	2	0.332	1.626	0.198
		خلال المجموعات	122.437	600	0.204		
		المجموع	123.101	602			

*** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$)**

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α = 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، وفق متغير المؤهل العلمي، في مجالات الإدارة، ومهنة التعليم، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية للقيادة التشاركية، وعلاقة المعلمين مع المدير، والرضا عن المهنة، والمكانة الاجتماعية، والأداء التعليمي، والدرجة الكلية للرضا الوظيفي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α = 0.05) بين متوسطات استجاباتهم في مجال العلاقة مع الطلبة، ولتعرف مصدر الفروق في مجال العلاقة مع الطلبة، فقد أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية، ويوضح الجدول (16) نتائج المقارنة البعدية

جدول (16): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال العلاقة مع الطلبة، وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسطات	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
دبلوم	3.77		*0.1593	0.1018
بكالوريوس	3.61			0.0575-
ماجستير فأعلى	3.67			

*** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة(α = 0.05)**

يشير الجدول (16) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال العلاقة مع الطلبة بين حملة الدبلوم وحملة البكالوريوس، ولصالح حملة الدبلوم.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α = 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، تعزى لمتغير مكان المدرسة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-Test ونتائج الجدول (17) تبين ذلك.

جدول (17): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، تعزى لمتغير مكان المدرسة

المحور	المجال	مدينة (ن=236)		قرية (ن=368)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
القيادة التشاركية	الإدارة	4.13	0.59	4.16	0.56	0.518	0.604
	مهنة التعليم	4.16	0.64	4.11	0.66	0.882	0.378
	العلاقة مع المجتمع المحلي	4.01	0.62	4.01	0.77	0.090	0.928
	العلاقات الإنسانية	4.10	0.63	4.08	0.64	0.423	0.672
الدرجة الكلية للقيادة التشاركية		**4.12**	**0.55**	**4.11**	**0.55**	**0.088**	**0.930**
الرضا الوظيفي	علاقة المعلمين مع المدير	3.96	0.54	3.95	0.55	0.140	0.889
	الرضا عن المهنة	3.12	0.68	3.03	0.64	1.711	0.088
	المكانة الاجتماعية	3.39	0.69	3.32	0.67	1.190	0.234
	الأداء التعليمي	4.01	0.57	4.02	0.59	0.248	0.804
	العلاقة مع الطلبة	3.67	0.58	3.62	0.54	1.139	0.255
الدرجة الكلية للرضا الوظيفي		**3.60**	**0.45**	**3.56**	**0.45**	**1.169**	**0.243**

*** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة(0.05 = α)، ودرجات حرية (602).**

يتضح من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α = 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، تعزى لمتغير مكان المدرسة.

5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين تقديرات المعلمين على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية في محافظات شمال الضفة الغربية، ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها. ولفحص الفرضية، استخدم الباحث اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، ونتائج الجدول (18) تبين ذلك

جدول (18): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية في محافظات شمال الضفة الغربية، ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها

القيادة التشاركية		الرضا الوظيفي		قيمة ر	مستوى الدلالة
المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
4.11	0.55	3.58	0.45	0.534	*0.00001

*** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)**

يتضح من الجدول (18) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا على مستوى الدلالة (α=0.05) بين تقديرات المعلمين على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية في محافظات شمال الضفة الغربية، ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً:مناقشة النتائج المتعلقة بسؤالي الدراســـــة

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

ثالثاً: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها إضافة إلى التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤالي الدراســة

أ - مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول

ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة التشاركية من وجهات نظر المعلمين فيها؟

أشار الجدول (3) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية من وجهات نظر المعلمين فيها، قد أتى بمتوسط (4.11) وانحراف معياري (0.55) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى ممارسة عال لمديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، كما أشار الجدول (4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية مقارنة مع المعيار (3.5)، ولصالح درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية

ويفسر الباحث الدرجة العالية لممارسة المديرين للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، إلى عدد من الأسباب منها الاهتمام الذي يبديه المديرون تجاه المعلمين وذلك بإشراكهم في مهام المدرسة وأنشطتها، والاندماج في أنشطة المجتمع المحلي، وتهيئة البيئة المناسبة للمعلمين من أجل أن يؤدوا وظائفهم براحة ودقة، والعمل مع المعلمين بروح الفريق، والانخراط معهم في أنشطة جماعية، بالإضافة إلى ذلك اقتناع المعلمين بأن المديرين يراعون النواحي الإنسانية في تعاملاتهم مع المعلمين في المدرسة، وذلك من خلال ما يبدوه من مرونة في معالجة الملاحظات التي تتعلق بالمعلمين في المدرسة، وتزويدهم بتغذية راجعة تحمل في طياتها التحسين والتعزيز، ويعمل مديرو المدارس على مشاركة المعلمين في القرارات، ويجدوا الطرق

المناسبة لاستمزاج آرائهم، فتواصلهم معهم يؤكد رغبتهم في الاستشارة وتبادل الخبرات معهم، وتذكيرهم دائماً بأنهم جزء مركزي في المدرسة له قيمته ومردوده الإيجابي في سلوك الطلبة وتحصيلهم.

وللحفاظ على علاقة مستمرة حيوية مع المعلمين في المدرسة، فإن مدير المدرسة يلجأ للاجتماعات الجماعية أو الفردية، ويبادر في اللقاء الشخصي معهم، بغض النظر عن مكان ذلك اللقاء وزمانه المدرسي، فشعور المعلم بأن مدير المدرسة قريب منه في قضاياه ومشكلاته، يجعل التواصل بينهما قوي وفعال.

ويرى الباحث من خلال ملاحظاته للمديرين أن كثيراً منهم يؤدون واجبات اجتماعية مع المعلمين خارج حدود المدرسة، ويقوم المديرون بتأدية تلك الواجبات غالباً برفقة أسرة المدرسة، وهذا يشير إلى حرص المديرين على إبقاء علاقاتهم واتصالاتهم على أكمل وجه، وهذا يتفق مع أسس القيادة التشاركية في كونها إنسانية واجتماعية.

ومن وجهة نظره كمعلم، فإن الباحث يرى سعي مدير المدرسة لإنشاء جسور التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، فيؤلف مدير المدرسة بين المدرسة ومحيطها من خلال مجلس أولياء الأمور الذي يترأسه، ويعمل من خلاله على توحيد أهداف المدرسة وأهداف المجتمع المحلي، فيتعرف حاجات المجتمع، ويُعرّف المجتمع بالمدرسة وتوجهاتها وأهدافها. كما يجتهد مدير المدرسة في الاتصال بأفراد المجتمع المحلي ويتعاون معهم ومع المعلمين على تحسين أداء الطلبة والمدرسة، كما يحثهم على تقديم الدعم المادي والمعنوي للمدرسة، ولا يتوقف دور مدير المدرسة عند هذا الحد، فيتصل بأولياء الأمور وبأفراد المجتمع المحلي في القضايا العامة مثل قضايا التحصيل المدرسي أو المشكلات الصحية أو في حال حدوث إشكالات بين الطلبة.

وعلاوة على ذلك، يشارك مدير المدرسة أفراد المجتمع المحلي مناسباتهم بغض النظر عن طبيعتها، ويدعو أولياء الأمور في جميع الأنشطة الدينية والوطنية والاجتماعية والثقافية التي تقيمها المدرسة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة الصايغ وحسين (1994) في أن النمط القيادي الأكثر استخداماً هو النمط الديمقراطي، وارتباطه الإيجابي مع الولاء المهني للمعلم.

وكذلك تنسجم نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة العزه (2001) في أن النمط الديمقراطي هو الأكثر تطبيقاً لدى المديرين.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما أتى به الشناق (2001) في النمط الديمقراطي هو الأكثر اهتماماً من قبل المديرين، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العتيبي (2001) في الاستخدام الكبير للنمط الإداري الديمقراطي.

وتتناغم نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة السعود والصليبي (2005) في أن النمط القيادي الشائع لدى المديرين هو النمط القيادي المشارك، مع توفر مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحمدان والفضيلي (3008) في شيوع استخدام نمط المشاركة من قبل المديرين.

وتشابهت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة السعود (2009) في ارتفاع استخدام المديرين للنمط التشاركي الديمقراطي.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المحافظة وعليان (2009) في التطبيق المرتفع للنمط التشاركي.

وتنسجم نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الرشيدي (2010) في توفر درجة عالية لاستخدام النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية.

كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كولمر (Collmer, 1990)، وسميث (Smith, 1991)، ويستا (Bista, 1994)، وبالمر (Palmer, 1995)، والعمري والشديفات (Al-Omari & Al-Shudiafat, 2008) في انتشار النمط الديمقراطي بصورة مرتفعة في المدارس.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة جزئياً مع نتيجة دراسة العدوان (2006) في توفر نمط متوسط للإدارة المدرسية.

وكذلك تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الزبون والزبون وديباب (2010) في توفر نمط الإدارة بالعلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة.

ب - مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني

ما مستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية؟

أشار الجدول (5) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي، قد أتى بمتوسط (3.58) وانحراف معياري (0.45) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى رضا وظيفي عال لدى المعلمين، كما أشار الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين مقارنة مع المعيار (3.5)، ولصالح مستوى الرضا الوظيفي في مجالات علاقة المعلمين مع المدير، والأداء التعليمي، والعلاقة مع الطلبة، والدرجة الكلية للرضا الوظيفي، ولصالح المعيار (3.5) في مجالي الرضا عن المهنة، والمكانة الاجتماعية.

ويفسر الباحث هذا المستوى العالي من الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، ربما إلى العلاقات الحسنة التي تربط بين أسرة المدرسة، فمجتمع المدرسة مجتمع بسيط متجانس ولا يحمل تعقيدات أو تركيبات هرمية بين أفراده، ويوفر هذا تعاون وتفاهم بين المعلمين لحل المشكلات المدرسية التي تواجههم أو تواجه الطلبة، مما يجعل المعلمين راضين عن البيئة الاجتماعية المدرسية التي يمكثون فيها، كما أن المعاملة الحسنة التي يلقاها المعلمون من الإدارة

المدرسية وتفهمها لمشكلاتهم والتعاطف معهم والعمل معهم بروح القانون، يُحسّن من اتجاهاتهم نحو المدرسة ونحو الإدارة المدرسية.

كما يعزو الباحث ذاك المستوى العالي من الرضا الوظيفي إلى الانسجام بين المعلمين وطلبتهم، والمعاملة الوالدية الإنسانية التي يبديها المعلمون تجاه الطلبة، والإحساس بهم وبمشكلاتهم والعمل على حلها.

ويُرجح الباحث وجود مستوى رضا غير مرتفع عن مهنة التعليم، إلى المردود المالي المترتب على مهنة التعليم، فليس بخفي أن مهنة المعلم لا تحظى بالراتب الكافي لسد حاجات المعيشة، مما يدعو المعلمين إلى التذمر والشكوى من عدم كفاية الراتب، والبحث عن مصدر رزق آخر، وبالإضافة لذلك فإن كثرة القوانين والتعليمات التي تحد من صلاحية المعلمين، وإرهاقهم بالعمل الورقي، تجعل المعلمين غير راضين عن مهنتهم.

والجدير ذكره أن مهنة التعليم لم تعد تلقى الاهتمام الاجتماعي، وأصبحت المكانة الاجتماعية للمعلم متدنية القيمة بين أفراد المجتمع عامةً، الذين يعتبرون مهنة التعليم مهنة سهلة لا تستحق الكثير من الجهد والعناء، مما أوحى للمعلمين بنقص في تقدير المجتمع لوظيفتهم ورسالتهم.

وتغيب الحوافز المادية والمعنوية عن المعلمين إلا ما ندر، مما أفقد المعلمين المساندة والدعم والتعزيز اللازمة لتمكين المعلم من أداء وظيفته برضا ودافعية نحو التدريس.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشراري (2002) في توفر مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة جزئياً مع نتيجة دراسة الرفاعي (2007) في وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

كما تنسجم نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الزيودي والزغول (2008) في الرضا المتوسط للمعلمين عن مهنة التعليم.

وتتناغم نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات ستورمان (Sturman, 2002)، وزيمبلاس وباباناستاسيوك (Zembylas & Papanastasiouk, 2004) في وجود علاقة بين الرضا بالدخل.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، تعزى لمتغير الجنس.

أشار الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، تعزى لمتغير الجنس، في مجالات الإدارة ومهنة التعليم، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية للقيادة التشاركية، وعلاقة المعلمين مع المدير، والرضا عن المهنة، والمكانة الاجتماعية، والعلاقة مع الطلبة، والدرجة الكلية للرضا الوظيفي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجال الأداء التعليمي، ولصالح المعلمات.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائياً في ممارسة القيادة التشاركية أو الرضا الوظيفي، ربما إلى قيام المديرين والمديرات بالممارسات والإجراءات نفسها مع المعلمين والمعلمات، فالاجتماعات مع المعلمين والزيارات الصفية، ودعم المديرين للمعلمين، والمساعدة

في التغلب على مشكلاتهم، تتشابه إلى حد كبير في المدارس، بالإضافة لـــذلك فـــإن العلاقـــات المدرسية بين المعلمين تتخذ نفس النمط بغض النظر عن جنس المدرسة.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى تماثل الظروف المادية والرواتب لكلا المعلمين والمعلمات، فالكادر الموحد لا يفرق بين جنس وآخر، كما أن نظرة المجتمع لمهنة التعليم، ورضا المعلمين ورضا المعلمات عن مهنة التعليم لا تختلف كثيراً بين مدرسة وأخرى.

ويفسر الباحث وجود فروق دالة إحصائياً في مجال الأداء التعليمي ولصالح المعلمات، أن الإناث أقل تفكيراً من الذكور في الأعباء والمسؤوليات الأسرية، فالمعلمون الذكور يتحملون مسؤولية رعاية الأسرة ومعيشتها، مما يثقل على كاهلهم في ظل الأوضاع الاقتصادية السيئة وتدني الرواتب، وبالتالي يدعوهم ذلك إلى البحث عن عمل آخر يستطيعون من خلاله سد النقص المادي لحاجات أسرهم، ومن شأن ذلك التأثير على أدائهم التعليمي إذا ما قورنوا بالمعلمات الإناث.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات الشناق (2001)، وعلي (2003)، والعدوان (2006)، والحمدان والفضيلي (2008)، والزبون والزبون وذياب (2010) في عدم وجود فروق تذكر في النمط القيادي تعود لمتغير الجنس.

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المحافظة وعليان (2009) في أثر للجنس على النمط الديمقراطي في المدرسة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كروسمان (Crossman, 2004) في عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي، تُعزى للجنس.

بينما تختلف مع نتائج دراستي الكساسبة (2004) والزيودي والزغول (2008) في وجود فرق لصالح المعلمات، ومع دراستي الزعبي (2007)، وأبو مصطفى والأشقر (2011) في وجود فرق لصالح المعلمين.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، تعزى لمتغير الخبرة العملية.

أشار الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، وفق متغير الخبرة العملية، في مجالات الإدارة، ومهنة التعليم، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية للقيادة التشاركية، وعلاقة المعلمين مع المدير، والعلاقة مع الطلبة، والدرجة الكلية للرضا الوظيفي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجالات الرضا عن المهنة، والمكانة الاجتماعية، والأداء التعليمي، ولصالح فئة الخبرة (أقل من 7 سنوات).

ويفسر الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التشاركية أو الرضا الوظيفي، إلى أن عمل المديرين في المدارس موحد لجميع المعلمين ومع كل المعلمين تقريباً، وأن عامل خبرة المعلم رغم أهميته لا يحتل مكاناً بارزاً في علاقة المديرين مع المعلمين.

بينما يفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الرضا عن المهنة، والمكانة الاجتماعية، والأداء التعليمي، ولصالح فئة الخبرة (أقل من 7 سنوات)، إلى أن تلك الفئة الأحدث تعييناً بين المعلمين والأكثر دافعية وربما الأقل أعباءً ومسؤوليات، مما يُركزهم جهودهم وطاقاتهم نحو المدرسة، فيبدون أكثر نشاطاً وحيوية وقابلية للعمل.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات حردان (2001)، والشناق (2001)، والعدوان (2006)، والحمدان والفضيلي (2008)، والتويجري (2009)، والزبون والزبون وذياب (2010)، والعاجز وشلدان (2010) في عدم وجود فروق تُعزى لمتغير الخبرة في النمط القيادي في المدرسة.

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الصايغ وحسين (1994) في تأثير الخبرة على النمط الديمقراطي في المدرسة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الزعبي (2007) في عدم وجود أثر للخبرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشار الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، وفق متغير المؤهل العلمي، في مجالات الإدارة، ومهنة التعليم، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية للقيادة التشاركية، وعلاقة المعلمين مع المدير، والرضا عن المهنة، والمكانة الاجتماعية، والأداء التعليمي، والدرجة الكلية للرضا الوظيفي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجال العلاقة مع الطلبة، ولصالح حملة الدبلوم.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات القيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي إلى تعامل المديرين مع المعلمين دون اعتبار لشهاداتهم العلمية أو مستواهم الأكاديمي، فغالباً لا تمنح الشهادة العلمية أفضلية للمعلم، كما أن المديرين لا يميزون بين معلم وآخر إلا من حيث الأداء فقط.

ويعزو الباحث وجود فرق ذا دلالة إحصائية في مجال العلاقة مع الطلبة، ولصالح حملة الدبلوم، ربما يعود إلى أن المعلمين حملة الدبلوم أكثر تواجداً في المدارس الأساسية الدنيا، مما يوحي بأن التعامل أشبه ما يكون بالأسري، ويكون المعلم والمعلمة أقرب إلى الوالدين، وهذا يجعل المعلمين في هذه المرحلة من الدراسة أكثر رضاً في علاقتهم مع الطلبة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات الصايغ وحسين (1994)، والشناق (2001)، والعدوان (2006)، والتويجري (2009)، والزبون والزبون وذياب (2010)، والعاجز وشلدان (2010) في عدم وجود فروق في الأنماط القيادية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة المحافظة وعليان (2009) في تأثير المؤهل العلمي على النمط القيادي.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة الزعبي (2007) في عدم وجود أثر للمؤهل العلمي على مستوى الرضا الوظيفي.

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتائج دراستي الزيودي والزغول (2008)، وأبو مصطفى والأشقر (2011) في وجود أثر للمؤهل على الرضا الوظيفي للمعلمين.

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، تعزى لمتغير مكان المدرسة.

أشار الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α = 0.05) بين متوسطات ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، تعزى لمتغير مكان المدرسة.

يفسر الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير التخصص، ربما إلى إتباع المديرين الإجراءات والقواعد والقوانين التي ترسلها وزارة التربية والتعليم قدر الإمكان بغض النظر عن مكان المدرسة، وكذلك تشابه الظروف المادية للمعلمين متمثلة في الرواتب، والنظرة الاجتماعية المتدنية نحو المعلم، وبالإضافة لذلك العلاقات الجيدة التي تربط المعلمين بعضهم ببعض أو المعلمين بالطلبة بغض النظر عن مكان المدرسة.

5. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية في محافظات شمال الضفة الغربية، ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها.

أشار الجدول (17) إلى وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية في محافظات شمال الضفة الغربية، ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها.

ويفسر الباحث وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي، إلى عدة أسباب، منها المعاملة الجيدة التي يتعامل بها مدير المدرسة مع معلميه، فهو يراعي مشاعرهم وأحاسيسهم، ويتفهم مشكلاتهم ويساعدهم على حلها، ويُشركهم في القرارات التي تتعلق بالمدرسة، ويعمل معهم بروح الفريق أو الجماعة، وهذا يولد حالة من الراحة النفسية والثقة وتحمل المسؤولية، مما من شأنه زيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

وبالإضافة لذلك، فإن قيام مدير المدرسة بتحسين ظروف العمل المدرسي، وتوفير ما باستطاعته توفيره للمعلمين من أجل تحسين التعليم داخل المدرسة، يدفع المعلمين إلى الالتفاف نحو مدير المدرسة، والتعاون معه، ومشاركته مسؤولية المدرسة وأنشطتها.

ويعمل مدير المدرسة التشاركي على فتح أبواب المدرسة أمام المجتمع المحلي، ويقوم هو ومعلموه بالمساهمة الاجتماعية في تنمية المجتمع المحلي، والتعاون معه، والانفتاح عليه، وهذا يزيد من حالة الرضا لدى المعلمين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة علي (2003) في وجود علاقة إيجابية بين المناخ القيادي المدرسي والولاء الوظيفي لدى المعلمين.

وكذلك تتفق مع نتيجة دراسة أبو تينة والروسان (2008) في وجود علاقة قوية بين النمط القيادي والتميز التربوي لدى المعلمين.

وكذلك تنسجم نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة الرشيدي (2010) في العلاقة الإيجابية بين النمط الديمقراطي والولاء التنظيمي لدى المعلم.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة تشابمان وجنكسون (Chapman & Jenkinson, 2005) في أن النمط القيادي يساهم في رضا المعلم عن وظيفته.

كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة موهر وزوغي (Mohr & Zoghi, 2006) في ارتباط إيجابي بين كل من (برامج الاقتراحات، وتدوير العمل، والمشاركة في المعلومات، وفرق العمل، وحلقات الجودة، والتدريب) من جهة، والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

ثالثاً: التوصيات

في ضوء ما أوردته الدراسة من نتائج، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- العمل على تحسين الصورة الاجتماعية للمعلم، في نفسه، ومع الآخرين، إذ أن نتائج هذه الدراسة أشارت إلى تدني المكانة الاجتماعية للمعلم، مما سبّب انخفاضاً في مستوى رضاه عن نفسه وعن مهنته.

- ضرورة تدريب المديرين في محافظات الضفة الغربية على النمط القيادي التشاركي، فقد أثبت هذا النمط فعاليته مع المعلمين، بما يتضمنه من محتوى إنساني وعلاقات اجتماعية ومشاركة وتحمل مسؤولية.

- العمل على رفع مستوى رضا المعلم عن وظيفته، لكي يستمر في عطائه، مما يُزيد من فاعلية المعلمين وتحسين أدائهم في التدريس، ويشعرهم بنوع من العدالة.

- تفعيل الدور الاجتماعي للمدرسة وللمعلمين من خلال عمل زيارات تبادلية بين المدرسة وأفراد المجتمع المحلي ومؤسساته، بما يضمن للمعلم فعالية اجتماعية تُسهم في تحسين مكانته الاجتماعية.

- إجراء دراسات مشابهة تبحث في أثر أنماط قيادية غير النمط التشاركي على الرضا الوظيفي أو تدرس أثر النمط التشاركي على متغيرات أخرى غير الرضا الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

أبو تينة، عبد الله و الروسان، عصمت (2008). ***الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الفائز ين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز وعلاقتها بتميزهم التربوي*. المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، 4(4)، ص ص 265 – 278.

أبو شمالة، إبراهيم (2010). **مدى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني**، بحث مقدم لمؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الثاني، ديوان الموظفين العام، غزة، فلسطين.

أبو مصطفى، نظمي والأشقر، ياسر (2011). ***الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلم الفلسطيني*. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)**، 19(1)، ص ص 209 – 238.

أحمد، أحمد (2003). **الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين**. القاهرة: دار الفكر العربي. مصر.

أحمد، أحمد (2006). **نحو تطوير الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية**. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، مصر.

البدري، طارق (2001). **تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي**. عمان: دار الفكر، الأردن.

البدري، طارق (2005). **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**. ط2، عمان: دار الفكر، الأردن.

بدير، منال (1993). **العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية، وفاعلية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام: دراسة ميدانية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الزقازيق. الزقازيق، مصر.

بلقيس، أحمد (1990). **القيادة وديناميات الجماعة**. معهد التربية، الأونروا، عمان، الأردن.

توفيق، عبد الرحمن (2004). **الإدارة الإستراتيجية**. مركز الخبرات المهنية في للإدارة. الجيزة، مصر.

التويجري، عبد الله (2009). **الأنماط القيادية لمديري المدارس في مدينة بريده في المملكة العربية السعودية وأثرها في الرضا الوظيفي للمعلمين**. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

حردان، باسم (2001). **تصورات معلمي المرحلة الثانوية في محافظتي مسقط وظفار بسلطنة عمان لنمط الإدارة السائدة في مدارسهم من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عُمان.

حسين، سلامة (2006). **الإدارة المدرسية والصفية المتميزة: الطريق إلى المدرسة الفعالة**. دار الفكر.عمان، الأردن.

حسين، سلامة وأبو الوفا، جمال (2008). **الإدارة المدرسية والصفية**. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

الحقيل، سليمان (2004). **الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية**، الرياض: دار المعرفة، السعودية.

الحكيمي، عبد الحكيم (2008). **المناخ التنظيمي السائد بمدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في مدينة تعز**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عدن، عدن، اليمن.

الحمدان، جاسم والفضيلي، خلود (2008). ***الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية***. **مجلة جامعة الملك سعود**. العدد 2، ص ص 577 -606.

حنفي، عبد الغفار (1990). **إدارة الأفراد**. بيروت: الدار الجامعية، لبنان.

الخواجا، عبد الفتاح (2009). **تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية**. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

داوود، نجاة (1997). **أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات التعليمية والشخصية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

الرشيدي، بشير (2010). **الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الرفاعي، جاسر (2007). ***أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة***. **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، 3(3)، ص ص 273 -286.

الزبون، سليم والزبون، محمد وذياب، سليمان (2010). ***درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم***. **مجلة جامعة دمشق**، 26(3)، ص ص 657 - 693.

الزعبي، محمد (2007). **مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في دولة الكويت.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الزيودي, محمد; الزغول، عماد عبد الرحيم (2008). ***الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة بالأردن.*** **مجلة العلوم التربوية والنفسية**, 9(1), ص ص 159 - 177.

السعود، راتب (2009). ***أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام -1 نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم*. المجلة الأردنية في العلوم التربوية**. 5(3)، ص ص 249 -262.

السلمي، علي (1999). **السلوك الإنساني في الإدارة**. مكتبة غريب، القاهرة، مصر.

الشراري، عبد الله (2004). **الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بالتعليم العام بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الشناق، معن (2001). **الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي**. رسالة دكتوراة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

الشيخ خليل، جواد وشرير، عزيزة (2007). ***الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين*. مجلة الجامعة الإسلامية بغزة، سلسلة الدراسات الإنسانية**، 16(1)، ص ص 683 -711.

الصائغ، محمد والحسين، محمود .(1994) ***أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات*. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية**، مجلد6، ص ص 282 – 309.

الصليبي، محمود (2005). **الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظريتي هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم**. أطروحة دكتوراه. جامعة عمان العربية. عمان، الأردن.

الضمور، هاني وآخرون (2004). ***القيادة التحويلية في البنوك الأردنية: دراسة للرضا الوظيفي والتقييم الذاتي لأداء العاملين***، **مجلة دراسات**، العلوم الإدارية، 35(1)، 217 - 229.

الطويل، هاني (1999). **الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق**. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطويل، هاني (2006). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، ط4. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

عابدين، محمد (1999). ***أهمية أنماط سلوكية مختارة ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في منطقتي القدس ورام الله كما يراها المعلمون والمديرون***. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث – العلوم الإنسانية**. 13(2)، ص ص 560 - 595.

العاجز، فؤاد وشلدان، فايز (2010). ***دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين***. **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)**، 18(1)، ص ص 1 -37.

عباس، سهيلة (2003). **إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي**، ط1 ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

عباس، سهيلة (2004). **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

عبد الباقي، صلاح (2001). **إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية: مطبعة الدار الجامعية، مصر.

عبد الرحمن، توفيق (2004). **الإدارة وتحديات المستقبل**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جدة، السعودية.

عبد الله، عثمان (2008). **الرضا الوظيفي لدي الموظفين الإداريين بجامعة الخرطوم**. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الخرطوم، الخرطوم، السودان.

العتيبي، سامي (2001). **نمط الإدارة وعلاقته بتحقيق أهداف المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير. جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

العجمي، محمد (2007). **الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر**. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

العدوان، فريال (2006). **تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف**. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.

عريقات، سميرة (2003). **العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس، القدس، فلسطين.

العزة، شلبي (2001). **درجة تطبيق مبادئ الإدارة الديمقراطية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم من وجهتي نظر المديرين والمعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس، القدس، فلسطين.

عطوي، جودت (2004). **الإدارة المدرسية الحديثة**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العلاقي، مدني (2000). **الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**. جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

العمري، عبد المطلب (2006). **الرضا الوظيفي للعاملين في شركة البوتاس العربية**. رسالة ماجستير غير منشورة. المفرق: جامعة آل البيت، الأردن.

العناتي، محمود (1995). ***أنماط القيادة التربوية لدى المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات*, مجلة جامعة الملك سعود, العلوم التربوية والدراسات الإسلامية**, 6(2)، ص ص 283 - 312.

فرج، السيد (1993). **السلطة الإدارية**. المنصورة: دار الوفاء، مصر.

فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد (2005). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، عمان: دار المسيرة، الأردن.

القريوتي، محمد (2003). **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط4. عمان: دار الشروق، الأردن.

القيسي، هناء (2010). **الإدارة التربوية مبادئ – نظريات – اتجاهات حديثة**، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن.

الكساسبة، عبد الوهاب (2004). **الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية و الخاصة في محافظة العاصمة عمان و العوامل المؤثرة فيه:دراسة مقارنة**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

كلالدة، ظاهر (1997). **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.

كنعان، نواف (1995). **القيادة الإدارية**. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.

كنعان، نواف (2003). **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.

المالكي، عطية (2007). **الرضا الوظيفي ومستوى الصحة النفسية لدى المرشدين المدرسيين بمدينة مكة المكرمة**. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

محافظة، سامح والفاضل محمد (2008). ***أنماط الاتصال الإداري السائدة وعلاقتها بأساليب القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين*. المجلة العربية للتربية**،المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم – تونس، 26(1)، ص ص 102 - 135.

محمد، فتحي (2008). **الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية**. الجيزة: الدار العالمية، مصر.

محيسن، وجدي (2004). **مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

نعساني، عبد المحسن (2002). **اختبار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى**. مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي. القاهرة، مصر.

المراجع الأجنبية

Ahsan, N. et.al. (2009). A Study of Job Stress on Job Satisfaction among University Staff in Malaysia: Empirical Study**. European Journal of Social Sciences**, 8(1), pp 121-131**.**

Al-Omari, A. & Al-Shudaifat, S. (2008). The Effect of Leadership Styles of Principals on Teachers' Burnout at Russaifa Education Directorate In Jordan. **Jordan Journal of Educational Sciences,** 4(1), pp 63-78.

Bandur, A., (2009). The Implementation of School-Based management in Indonesia: Creating conflicts in regional levels. **Journal of NTT Studies** 1 (1), 16-27.

Bass, B (1998). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology,** 8 (1), 9-32.

Bass, M. & Avolio, J. (2004). **Multifactor LeadershipQuestionnaire**. Center for Leadership Studies. Binghamton University: New York

Bass, M. and Avolio, J. (1993). Transformational Leadership And Organizational Culture. **Public Quarterly**, 17, 112.12.

Bauer**, K. (2004).** High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe**. Discussion Paper Series.** IZA DP No. 1265**.**

Bauer, T. (2004). **High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe.** Institute for the Study of Labor. Germany.

Bennis, W, & Goldsmith, J. (1997). **Learning to lead**. New York: Basic Books.

Bieber, V. (2003). **Leadership Practices Of Veterans Health Administration Nurse Executives: An Exploration Of Current And Professional Development Needs**. Unpublished doctoral dissertation, East Tennessee State University.

Bista, M., (1994). **Determinants and Effect of the Structural Human Resources, Political and Symbolic Leadership**. DAI (50/3) p 799.

Boonprasert, U. (2000). **The Study of School-based Management Model for Schools' Administration and Management.** Bangkok: Office of National Education Commission.

Burn, J. (1978). **Leadership**, NY; Harder & Row.

Candal, C., (2009). **School-Based Management: A Practical Path to School District Reform**. Center for School Reform. Boston University

Celestine , B. (2009). **A case study of the need community** ,M.A thesis ,North Central University ,USA.

Chapman, D.. and Jenkinson, F., (2005). Job satisfaction of Jamaican elementary school teachers. **International Review of Education**. 36(3), pp 299-313.

Clark, K. (1997). **Choosing to lead**. Greensboro, N C: Leadership Press Limited.

Collmer, J., (1990). A correctional Study of Principals Leadership Style and Teacher's Job Satisfaction. **DAI**. 51(1)30-A.

Crossman, A. and Harris, P. (2006). Job Satisfaction of Secondary School Teachers. **Educational Management, Administration & Leadership**, 34 (1), 29-46.

Delaney, P., (1994). **The Influences of Empowerment as Reported by Elementary School Teachers and Principals**. Ph.D Dissertation. Boston College. USA.

Dobel, J. P. (1998). Political prudence and the ethics of leadership. **Public Administration Review**, 58(1), 74-78

Eckley, M. (1998). **The Relation between Teacher Empowerment and Principals Leadership Style**. Ph.D Dissertation. Pennsylvania State University. Pennsylvania. USA.

Huang, X., et.al, (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. **Journal of Organizational Behavior**. Volume 31, pp 122–143.

Hulpia, H; Deevos, G (2008) The Influence of Distributed Leadership on Teachers Organizational Loyalty. **Journal of Educational Research**, 103(1) 40-52.

Jones, R.; Sloane, L. (2009). Regional differences in job satisfaction. **Applied Economics**, Volume 41, Issue 8.

Jordan, J., (1996). Leadership Style: Which are is Right for You. **Camping Magazine**. 68(4). p 19-21.

Judge, T., and et.al. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. **Psychological Bulletin**, 127, 376–407.

Keith, S., & Girling, R. H. (1991). **Education, management and participation: New directions in educational administration**, Boston, MD: Allyn and Bacon.

Kotter, J. P. (1990). **Leading change**. Boston: Harvard Business School.

Kouzes, J. & Posner, B. (2002). Leadership Challenges. Third Edition. San Francisco, Jossey Bass.

Lovette, A., et.al., (2000). **An Investigation of Teacher Perception of their Principals, Delegation and Relationship**. Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association (Bowling Green, KY, November 15-17).

Mashaula, N., (2009). **Restructuring School Governance: The Changing Leadership Role Of The Principal In A democratic Decision -Making Miliue**. M.A thesis. University of South Africa.

Milakovich, M. (1993). Leadership for public service quality. **Manager Public**, 22(3), 49-52.

Mohr, R & Zoghi, C. (2006). **"Is Job Enrichment Really Enriching?**," Working Papers 389, U.S. Bureau of Labor Statistics

Northouse, Peter G. (2004). **Leadership Theory and Practice**, second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Palmer, R., (1995). **The Relationship between Principals Leadership Style and Faculty Perception of Principals Effectiveness**. DAI (65/09) p 3400.

Podsakoff, P., Mackenzi, S., Moorman, R., & Fetter, R., (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effect On Trust, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior. **The Leadership Quarterly**, 1, 107-142.

Schrum, G., (1992). **The Effects of Teacher Improvement on Principals and Teachers' Perceived Power of the Principals**. University of North Carolina. North Carolina. USA.

Skibba**,** J. (2002). **Personality and Job Satisfaction: An Investigation of Central Wisconsin Firefighters**. Master of Science Degree.The Graduate College University of Wisconsin-Stout**.**

Stumpf, S. (2000). "21st-Century Leadership: Redefining Management Education." **Strategy, Management,Competition**, 3rd Quarter: 41-51.

Sturman, L. (2002). **Contented and Committed? A Survey of Quality of Working Life Amongst Teachers**. Slough: NFER.

Wallis, J. and Dollery, B. (1997). **Market Failure, Government Failure, Leadership and Public Policy**. London: Macmillan.

Yilmaz, E. (2009). Examining Organizational Commitment of Primary School Teachers Regarding to Their Job Satisfaction and Their School's Organizational Creativity. **Elementary Education Online**, 8(2), 476-484

Zembylas, M. & Papanastasiouk, E.. **(**2004**)** Job Satisfaction among Teachers in Cyprus, **Journal of Educational Administration**, 42(3), pp. 357-374.

الملاحق

ملحق (1): أسماء المحكمين

الاسم	الجامعة
د. عبد محمد عساف	جامعة النجاح الوطنية
د. عبد الكريم أيوب	جامعة النجاح الوطنية
أ.د. غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية
د. حسن تيم	جامعة النجاح الوطنية
د. علي الشكعة	جامعة النجاح الوطنية
د. سعيد شواهنة	جامعة النجاح الوطنية
د. يحيى ندى	جامعة القدس المفتوحة
د. حسني عوض	جامعة القدس المفتوحة
د. زياد بركات	جامعة القدس المفتوحة
د. ربيع عطير	جامعة القدس المفتوحة
د. صالح ماخو	الكلية العصرية

ملحق (2): استبانة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة المعلم /ة المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد،

فيقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها " **درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها**"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية.

أرجو قراءة فقرات هذه الاستبانة بتمعن وموضوعية واختيار الدرجة التي تراها مناسبة، بوضع إشارة (√) على يسار كل فقرة من فقرات الاستبانة داخل العمود المناسب، علما بأن المعلومات التي تقدمها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحث

علاء توفيق شقير

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك:

1) الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2) الخبرة العملية:

☐ أقل من 7 سنوات ☐ من7 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

3) المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى

4) مكان المدرسة:

☐ مدينة ☐ قرية

ثانياً: يُرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً:

أ. القيادة التشاركية

الرقم	الفقرة	درجة استخدام المديرين للقيادة التشاركية				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الأول: الإدارة						
1	ينجز المدير أعماله المدرسية حسب أولويتها التربوية.					
2	يستخدم المدير الأسلوب العلمي في حل المشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية.					
3	يحث المدير العاملين معه على تبادل الخبرات مع جميع الأطراف ذات العلاقة.					
4	يوظف المدير نتائج الأبحاث والدراسات في خدمة العملية التعليمية.					
5	يمثل المدير مرجعية لمعلميه في تنفيذ المنهاج المدرسي.					
6	يعقد المدير اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعملية التربوية في المدرسة.					
7	يشرف المدير على تنفيذ المنهاج لتحقيق مبدأ الالتزام التربوي من قبل المعلمين.					
8	يشجّع المدير المعلمين على المشاركة في القرارات المتعلقة بمهنة التعليم.					
9	يستخدم المدير سبل اتصال هادفة لتحقيق الأهداف التربوية.					
10	يحرص المدير على توفير المناخ التعليمي الذي يحقق الأهداف التربوية المنشودة.					
11	يشرف المدير على الامتحانات المدرسية.					

12	يحث المدير المعلمين على مشاركة المجتمع المحلي ضمن النشاطات المدرسية.					
13	يسعى المدير إلى تنمية القيم التربوية لدى المعلمين في المدرسة.					
14	يحث المدير المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم في مدرستهم.					
15	يستخدم المدير مبدأ النصح والإرشاد في تقويم السلوكيات لدى العاملين معه.					
16	يسعى المدير إلى تنمية القيم التربوية لدى الطلبة في المدرسة.					
17	يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين في المدرسة.					
18	ينظم المدير زيارات صفية متبادلة بين المعلمين في المدرسة.					
19	يهتم المدير بتحقيق الصحة النفسية للمعلمين.					
20	يلتزم المدير بتطبيق القوانين والتعليمات الواردة من الإدارة العليا.					
21	يلبي المدير حاجات المعلمين من الدورات التدريبية لمهنة التعليم.					
22	يشرك المدير المعلمين في تحديد الأهداف المدرسية.					
23	يساعد المدير المعلمين في وضع الخطط التربوية في المدرسة.					
المجال الثاني: مهنة التعليم						
24	يعطي المدير المعلمين بعض الصلاحيات التي يستطيعون القيام بها.					
25	يحترم المدير حرية المعلمين الشخصية.					

26	يبني المدير علاقات حميدة بينه وبين العاملين في النظام التربوي في المدرسة.					
27	يحث المدير المعلمين على بناء علاقات إيجابية مع زملائهم.					
28	يبادر المدير بمساعدة العاملين معه إذا ما طلب منه ذلك.					
29	يتسامح المدير فيما يصدر عن المعلمين من أخطاء عفوية غير مقصودة.					
30	يحترم المدير قدرات المعلمين من خلال أدائهم في المدرسة.					
31	يساعد المدير المعلمين على حل مشكلاتهم الشخصية.					
32	يتفهّم المدير ظروف المعلمين الخاصة.					
33	يتقبّل المدير مقترحات المعلمين التربوية.					
34	يُرغّب المعلمين الجدد في مهنة التدريس.					
35	يعتمد المدير مبدأ الموضوعية في تقييم أداء المعلمين.					
المجال الثالث: العلاقة مع المجتمع المحلي						
36	يحرص المدير على التبادل الهادف بين المدرسة والمجتمع المحلي.					
37	يشرك المدير أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية.					
38	يطلع المدير أولياء الأمور على حالة أبنائهم في المدرسة بانتظام.					
39	يشجع المدير أولياء الأمور حضور الاجتماعات المدرسية.					
40	يسخّر المدير إمكانيات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.					

41	يشرك المدير أفراد المجتمع المحلي في الدورات التدريبية المتعلقة بالمجال التربوي.					
42	يتصل المدير بأولياء أمور الطلبة للتعرف إلى أحوال أبنائهم من أجل حل مشكلاتهم المدرسية.					
43	يشرك المدير مؤسسات المجتمع المحلي في المؤتمرات والندوات التي من شأنها تثقيف الطلاب.					
المجال الرابع: العلاقات الإنسانية						
44	يشرك المدير أولياء الأمور في حل المشكلات المتعلقة بعناصر النظام المدرسي.					
45	يوزع المدير الأنصبة التعليمية على المعلمين بعدالة.					
46	يتقبل المدير آراء أولياء أمور الطلبة الإيجابية فيما يخص المدرسة.					
47	يفعّل المدير العلاقة ما بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة من خلال الاتصال المستمر.					
48	يحث المدير المعلمين على بناء علاقات طيبة مع الطلبة.					
49	يفتح المدير بابه لاستقبال شكاوي من يتعامل معهم في المدرسة.					
50	يشجع المدير بناء علاقة بيني وبين الزملاء في العمل تقوم على الاحترام المتبادل.					

ب. الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	مستوى الرضا				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
المجال الأول: علاقة المعلمين مع المدير						
1	يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين المشاركة في اتخاذ القرارات.					
2	يوفّر مدير المدرسة الفرصة الجيدة لتنمية مهارات المعلمين في العمل.					
3	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع حلول لمشكلاتهم.					
4	يبدي مدير المدرسة معاملة حسنة في أثناء زيارته للمعلمين داخل الصف.					
5	يسود جو من التفاهم بين المعلمين داخل المدرسة.					
6	يتعاون المعلمون فيما بينهم لحل المشكلات التي تواجههم.					
7	يتدخل المعلمون في حل الخلافات التي تنشأ بين زملائهم.					
8	يتعاون أولياء أمور الطلبة مع المدرسة في حل مشكلات أبنائهم.					
9	يتعاون المعلمون في إنجاز برنامج العمل داخل المدرسة.					
10	يواجه المعلمون صعوبة في الحصول على الوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المدرسة.					
المجال الثاني: الرضا عن المهنة						
11	تقل المكافآت والمحفزات للمعلم الجيد.					
12	تتيح مهنة التدريس فرصة أكثر للترقي في العمل.					

13	يقدم أفراد المجتمع الخدمات للمعلم أكثر من غيره من المهن الأخرى.					
14	يكفي راتب المعلم لتغطية متطلبات حياته المعيشية.					
15	تتناسب الترقيات التي يحصل عليها المعلمون مع الجهد المبذول منهم.					
16	توفّر مهنة التعليم فرصة الوصول إلى مكانة اجتماعية عالية.					
17	يقوم المعلمون بتبادل الزيارات فيما بينهم.					
18	يشعر المعلمون بالاعتزاز لممارسة مهنة التدريس.					
19	ينظر أفراد المجتمع إلى مهنة التعليم بأنها لا تتطلب جهداً كبيراً.					
20	يتناسب عمل المعلمين مع خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية.					
21	توفر مهنة التعليم الرعاية الصحية للمعلم وذويه.					
22	تراعي مهنة التدريس التناسب بين عمر المعلم وعدد ساعات عمله.					
المجال الثالث: المكانة الاجتماعية						
23	ينظر المجتمع نظرة احترام وتقدير لمهنة التعليم.					
24	يزداد احترامي بين الآخرين عندما يعرفون أني معلم.					
25	يرغب المعلمون مزاولة مهنة أخرى غير مهنتهم.					
26	يحاول الآخرون كسب صداقتي لأني معلم.					
27	يحترم المجتمع الخارجي رأي المعلم.					
28	يفخر أبنائي بين الآخرين بأني معلم.					

29	يعارض أولياء أمور الطلاب أسلوب المدرس في تهذيب سلوك أبنائهم.					
المجال الرابع: الأداء التعليمي						
30	يقّدر مدير المدرسة أهمية المادة التي تقوم بتدريسها.					
31	يحترم المدير رأي المعلمين لتحقيق الأهداف المرجوة.					
32	يشعر المعلمون بالنشاط في عملهم داخل المدرسة.					
33	ينفّذ مدير المدرسة إجراءات العمل بحزم.					
34	يقدر المعلمون أهمية المادة التي أقوم بتدريسها.					
35	يشعر المعلمون بقيمة الإنجاز عند انتهاء اليوم الدراسي.					
36	يثّمن مدير المدرسة الجهد الذي يبذله المعلم في عمله.					
37	يُقيّم عمل المعلم على أساس نجاح الطلبة.					
المجال الخامس: العلاقة مع الطلبة						
38	يحب المعلمون طلابهم حتى وإن خرجوا عن النظام.					
39	يضع المعلمون طلابهم بمكانة أبنائهم وبناتهم.					
40	يعامل المعلمون طلابهم بالعطف والود.					
41	ينجز الطلبة الواجبات المطلوبة منهم بشكل تام.					
42	يواجه المعلمون صعوبة في ضبط الطلبة داخل الصف.					
43	يشعر المعلمون بالضيق لكثرة عدد الطلبة داخل الصف.					

ملحق (3): كتاب عمادة الدراسات العليا

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office

جامعة
النجـــاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2011/1/24

حضرة السيد مدير عام التعليم العام المحترم
الادارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس: 2983222 – 2 – 00972
رام الله

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب علاء توفيق رشيد شقير / رقم تسجيل(10853318)

تحية طيبة وبعد،

الطالب علاء توفيق رشيد شقير/ رقم تسجيل 10853318 تخصص ماجستير ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهو بصدد إعداد الاطروحة الخاصة به بعنوان:

(درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته لتوزيع استبانة على معلمي المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس، طولكرم، قلقيلية وجنين وسلفيت و الحصول على معلومات تتعلق بالدراسة لمتابعة مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

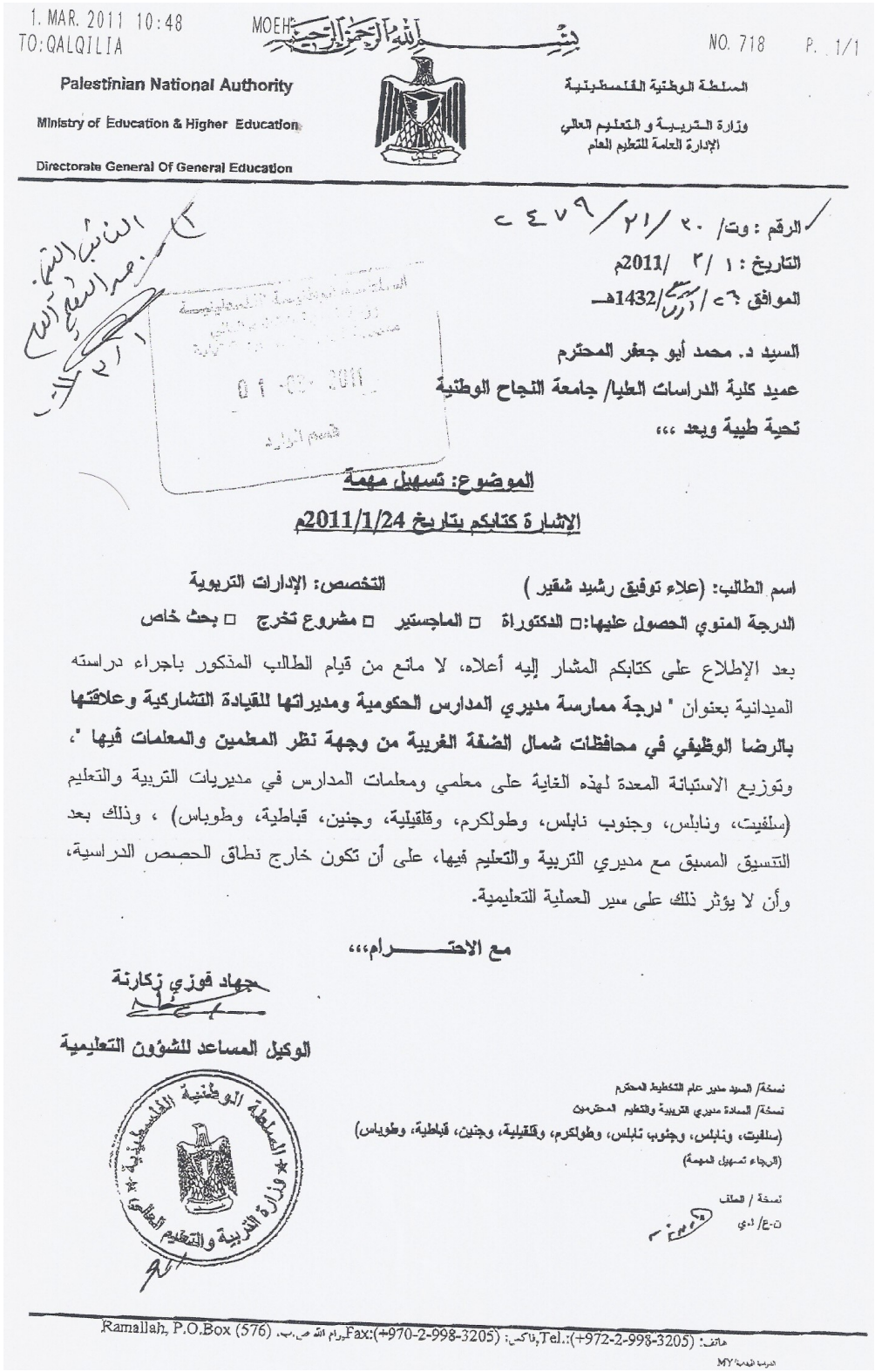
عميد كلية الدراسات العليا

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
نابلس-فلسطين

د. محمد ابو جعفر

فلسطين، نابلس، ص.ب 7،707 هاتف:/2345115، 2345114، 2345113 (09)(972)* فاكسميل 2342907(09)(972)
Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (4): كتاب وزارة التربية والتعليم العالي



1. MAR. 2011 10:48 MOEH NO. 718 P. 1/1
TO:QALQILIA

بسم الله الرحمن الرحيم

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General Of General Education

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم : وت/ ٢٠ /٢١/ ٤٧٩ ح
التاريخ : ١ /٣ /2011م
الموافق ٢٦ /٣/1432هـ

السيد د. محمد أبو جعفر المحترم
عميد كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

الإشارة كتابكم بتاريخ 2011/1/24م

اسم الطالب: (علاء توفيق رشيد شقير) التخصص: الإدارات التربوية
الدرجة المنوي الحصول عليها: □ الدكتوراة □ الماجستير □ مشروع تخرج □ بحث خاص

بعد الإطلاع على كتابكم المشار إليه أعلاه، لا مانع من قيام الطالب المذكور بإجراء دراسته الميدانية بعنوان " **درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها** "، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على معلمي ومعلمات المدارس في مديريات التربية والتعليم (سلفيت، ونابلس، وجنوب نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، قباطية، وطوباس) ، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن تكون خارج نطاق الحصص الدراسية، وأن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحتـــــــرام،،،

جهاد فوزي زكارنة
الوكيل المساعد للشؤون التعليمية

السلطة الوطنية الفلسطينية ★ وزارة التربية والتعليم العالي ★

نسخة/ السيد مدير عام التخطيط المحترم
نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم المحترمون
(سلفيت، ونابلس، وجنوب نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، قباطية، وطوباس)
(الرجاء تسهيل المهمة)

نسخة / الملف
ت-ع/ذ.ي

هاتف: (Tel.:(+972-2-998-3205 فاكس: (Fax:(+970-2-998-3205 رام الله ص.ب. (Ramallah, P.O.Box (576

ملحق (5): كتاب مديري ومديرات المدارس

بسم الله الرحمن الرحيم

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education - Qalqilia

وزارة التربية والتعليم العالي
السلطة الوطنية الفلسطينية
مديرية التربية والتعليم – قلقيلية

الرقم : م ت م/ ٢/ ١/ ١٠٦٥
التاريخ: ٤ /٤/ ٢٠١١ م

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: توزيع استبانة

لا مانع لدينا من تعبئة استبانة الطالب علاء توفيق رشيد شقير من جامعة النجاح الوطنية/ نابلس بعنوان(درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها) من قبل معلمي المدرسة ثم إعادتها إلى قسم التعليم العام في المديرية بالسرعة الممكنة.

مع الاحترام

أ. يوسف عودة
مدير التربية والتعليم

- نسخة / التعليم العام

م.ع / خ.هـ.ع

ملحق (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الإدارة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الممارسة
1	ينجز المدير أعماله المدرسية حسب أولويتها التربوية.	4.39	0.66	87.8	عالٍ جداً
2	يستخدم المدير الأسلوب العلمي في حل المشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية.	4.05	0.80	81.0	عالٍ
3	يحث المدير العاملين معه على تبادل الخبرات مع جميع الأطراف ذات العلاقة.	4.33	0.74	86.6	عالٍ جداً
4	يوظف المدير نتائج الأبحاث والدراسات في خدمة العملية التعليمية.	3.91	0.88	78.2	عالٍ
5	يمثل المدير مرجعية لمعلميه في تنفيذ المنهاج المدرسي.	3.95	0.90	79.0	عالٍ
6	يعقد المدير اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعملية التربوية في المدرسة.	4.51	0.68	90.2	عالٍ جداً
7	يشرف المدير على تنفيذ المنهاج لتحقيق مبدأ الالتزام التربوي من قبل المعلمين.	4.24	0.74	84.8	عالٍ جداً
8	يشجّع المدير المعلمين على المشاركة في القرارات المتعلقة بمهنة التعليم.	4.08	0.86	81.6	عالٍ
9	يستخدم المدير سبل اتصال هادفة لتحقيق الأهداف التربوية.	4.05	0.77	81.0	عالٍ
10	يحرص المدير على توفير المناخ التعليمي الذي يحقق الأهداف التربوية المنشودة.	4.15	0.84	83.0	عالٍ
11	يشرف المدير على الامتحانات المدرسية.	4.49	0.70	89.8	عالٍ جداً
12	يحث المدير المعلمين على مشاركة المجتمع المحلي ضمن النشاطات المدرسية.	4.04	0.89	80.8	عالٍ

13	يسعى المدير إلى تنمية القيم التربوية لدى المعلمين في المدرسة.	4.14	0.81	82.8	عالٍ
14	يحث المدير المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم في مدرستهم.	4.14	0.87	82.8	عالٍ
15	يستخدم المدير مبدأ النصح والإرشاد في تقويم السلوكيات لدى العاملين معه.	4.21	0.78	84.2	عالٍ جداً
16	يسعى المدير إلى تنمية القيم التربوية لدى الطلبة في المدرسة.	4.21	0.75	84.2	عالٍ جداً
17	يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين في المدرسة.	3.98	0.84	79.6	عالٍ
18	ينظم المدير زيارات صفية متبادلة بين المعلمين في المدرسة.	4.27	0.85	85.4	عالٍ جداً
19	يهتم المدير بتحقيق الصحة النفسية للمعلمين.	3.78	0.96	75.6	عالٍ
20	يلتزم المدير بتطبيق القوانين والتعليمات الواردة من الإدارة العليا.	4.49	0.68	89.8	عالٍ جداً
21	يلبي المدير حاجات المعلمين من الدورات التدريبية لمهنة التعليم.	4.23	0.79	84.6	عالٍ جداً
22	يشرك المدير المعلمين في تحديد الأهداف المدرسية.	3.96	0.90	79.2	عالٍ
23	يساعد المدير المعلمين في وضع الخطط التربوية في المدرسة.	3.77	0.97	75.4	عالٍ
الدرجة الكلية لمجال الإدارة		**4.15**	**0.57**	**83.0**	**عالٍ**

يتضح من الجدول أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، في مجال الإدارة قد أتى بمتوسط (4.15) وانحراف معياري (0.57)، وهذا يدل على مستوى ممارسة عالٍ لمجال الإدارة.

ملحق (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مهنة التعليم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الممارسة
1	يعطي المدير المعلمين بعض الصلاحيات التي يستطيعون القيام بها.	3.99	0.86	79.8	عالٍ
2	يحترم المدير حرية المعلمين الشخصية.	4.16	0.84	83.2	عالٍ
3	يبني المدير علاقات حميدة بينه وبين العاملين في النظام التربوي في المدرسة.	4.26	0.86	85.2	عالٍ جداً
4	يحث المدير المعلمين على بناء علاقات إيجابية مع زملائهم.	4.27	0.79	85.4	عالٍ جداً
5	يبادر المدير بمساعدة العاملين معه إذا ما طلب منه ذلك.	4.30	0.75	86.0	عالٍ جداً
6	يتسامح المدير فيما يصدر عن المعلمين من أخطاء عفوية غير مقصودة.	4.17	0.88	83.4	عالٍ
7	يحترم المدير قدرات المعلمين من خلال أدائهم في المدرسة.	4.19	0.80	83.8	عالٍ
8	يساعد المدير المعلمين على حل مشكلاتهم الشخصية.	3.80	0.95	76.0	عالٍ
9	يتفهّم المدير ظروف المعلمين الخاصة.	4.12	0.89	82.4	عالٍ
10	يتقبّل المدير مقترحات المعلمين التربوية.	4.10	0.81	82.0	عالٍ
11	يُرغّب المعلمين الجدد في مهنة التدريس.	4.08	0.85	81.6	عالٍ
12	يعتمد المدير مبدأ الموضوعية في تقييم أداء المعلمين.	4.13	0.79	82.6	عالٍ
	الدرجة الكلية لمجال مهنة التعليم	**4.13**	**0.65**	82.6	**عالٍ**

يتضح من الجدول أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، في مجال مهنة التعليم قد أتى بمتوسط (4.13) وانحراف معياري (0.65)، وهذا يدل على مستوى ممارسة عالٍ لمجال مهنة التعليم.

ملحق (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقة مع المجتمع المحلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الممارسة
1	يحرص المدير على التبادل الهادف بين المدرسة والمجتمع المحلي.	4.21	0.76	84.2	عال جداً
2	يشرك المدير أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية.	4.00	0.86	80.0	عال
3	يطلع المدير أولياء الأمور على حالة أبنائهم في المدرسة بانتظام.	4.26	0.77	85.2	عال جداً
4	يشجع المدير أولياء الأمور حضور الاجتماعات المدرسية.	4.22	0.81	84.4	عال جداً
5	يسخّر المدير إمكانيات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.	3.92	0.87	78.4	عال
6	يشرك المدير أفراد المجتمع المحلي في الدورات التدريبية المتعلقة بالمجال التربوي.	3.45	1.11	69.0	عال
7	يتصل المدير بأولياء أمور الطلبة للتعرف إلى أحوال أبنائهم من أجل حل مشكلاتهم المدرسية.	4.12	0.88	82.4	عال
8	يشرك المدير مؤسسات المجتمع المحلي في المؤتمرات والندوات التي من شأنها تثقيف الطلاب.	3.81	0.97	76.2	عال
الدرجة الكلية لمجال العلاقة مع المجتمع المحلي		**4.01**	**0.71**	**80.2**	**عالٍ**

يتضح من الجدول أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي قد أتى بمتوسط (4.01) وانحراف معياري (0.71)، وهذا يدل على مستوى ممارسة عالٍ لمجال العلاقة مع المجتمع المحلي.

ملحق (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الممارسة
1	يشرك المدير أولياء الأمور في حل المشكلات المتعلقة بعناصر النظام المدرسي.	3.75	0.97	75.0	عالٍ
2	يوزع المدير الأنصبة التعليمية على المعلمين بعدالة.	4.03	0.91	80.6	عالٍ
3	يتقبل المدير آراء أولياء أمور الطلبة الإيجابية فيما يخص المدرسة.	4.13	0.75	82.6	عالٍ
4	يفعّل المدير العلاقة ما بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة من خلال الاتصال المستمر.	4.06	0.81	81.2	عالٍ
5	يحث المدير المعلمين على بناء علاقات طيبة مع الطلبة.	4.21	0.76	84.2	عالٍ جداً
6	يفتح المدير بابه لاستقبال شكاوي من يتعامل معهم في المدرسة.	4.17	0.82	83.4	عالٍ
7	يشجع المدير بناء علاقة بيني وبين الزملاء في العمل تقوم على الاحترام المتبادل.	4.27	0.79	85.4	عالٍ جداً
الدرجة الكلية لمجال العلاقات الإنسانية		**4.09**	**0.63**	**81.8**	**عالٍ**

يتضح من الجدول أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، في مجال العلاقات الإنسانية قد أتى بمتوسط (4.09) وانحراف معياري (0.63)، وهذا يدل على مستوى ممارسة عالٍ لمجال العلاقات الإنسانية.

ملحق (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال علاقة المعلمين مع المدير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الرضا
1	يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.91	0.90	78.2	عالٍ
2	يوفّر مدير المدرسة الفرصة الجيدة لتنمية مهارات المعلمين في العمل.	4.07	0.83	81.4	عالٍ
3	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع حلول لمشكلاتهم.	3.95	0.91	79.0	عالٍ
4	يبدي مدير المدرسة معاملة حسنة في أثناء زيارته للمعلمين داخل الصف.	4.43	0.79	88.6	عالٍ جداً
5	يسود جو من التفاهم بين المعلمين داخل المدرسة.	4.31	0.82	86.2	عالٍ جداً
6	يتعاون المعلمون فيما بينهم لحل المشكلات التي تواجههم.	4.11	0.84	82.2	عالٍ
7	يتدخل المعلمون في حل الخلافات التي تنشأ بين زملائهم.	3.95	0.90	79.0	عالٍ
8	يتعاون أولياء أمور الطلبة مع المدرسة في حل مشكلات أبنائهم.	3.65	0.94	73.0	عالٍ
9	يتعاون المعلمون في إنجاز برنامج العمل داخل المدرسة.	4.12	0.77	82.4	عالٍ
10	يواجه المعلمون صعوبة في الحصول على الوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المدرسة.	3.03	1.10	60.6	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال علاقة المعلمين مع المدير		**3.95**	**0.55**	**79.0**	**عالٍ**

يتضح من الجدول أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، في مجال علاقة المعلمين مع المدير قد أتى بمتوسط (3.95) وانحراف معياري (0.55)، وهذا يدل على مستوى رضا عالٍ لمجال علاقة المعلمين مع المدير.

ملحق (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الرضا عن المهنة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الرضا
1	تقل المكافآت والمحفزات للمعلم الجيد.	3.90	1.14	78.0	عالٍ
2	تتيح مهنة التدريس فرصة أكثر للترقي في العمل.	2.95	1.22	59.0	متوسط
3	يقدم أفراد المجتمع الخدمات للمعلم أكثر من غيره من المهن الأخرى.	2.56	1.17	51.2	متوسط
4	يكفي راتب المعلم لتغطية متطلبات حياته المعيشية.	1.95	1.17	39.0	منخفض
5	تتناسب الترقيات التي يحصل عليها المعلمون مع الجهد المبذول منهم.	2.02	1.16	40.4	منخفض
6	توفّر مهنة التعليم فرصة الوصول إلى مكانة اجتماعية عالية.	2.73	1.25	56.6	متوسط
7	يقوم المعلمون بتبادل الزيارات فيما بينهم.	3.96	0.88	79.2	عالٍ
8	يشعر المعلمون بالاعتزاز لممارسة مهنة التدريس.	3.62	1.11	72.4	عالٍ
9	ينظر أفراد المجتمع إلى مهنة التعليم بأنها لا تتطلب جهداً كبيراً.	3.80	1.16	76.0	عالٍ
10	يتناسب عمل المعلمين مع خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية.	3.87	0.95	77.4	عالٍ
11	توفر مهنة التعليم الرعاية الصحية للمعلم وذويه.	3.23	1.21	64.6	متوسط
12	تراعي مهنة التدريس التناسب بين عمر المعلم وعدد ساعات عمله.	2.19	1.31	53.8	منخفض
الدرجة الكلية لمجال الرضا عن المهنة		**3.06**	**0.66**	**61.2**	**متوسط**

يتضح من الجدول أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، في مجال الرضا عن المهنة قد أتى بمتوسط (3.06) وانحراف معياري (0.66)، وهذا يدل على مستوى رضا متوسط لمجال الرضا عن المهنة.

ملحق (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المكانة الاجتماعية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الرضا
1	ينظر المجتمع نظرة احترام وتقــدير لمهنة التعليم.	3.21	1.17	64.2	متوسط
2	يزداد احترامي بين الآخرين عنــدما يعرفون أني معلم.	3.28	1.10	65.6	متوسط
3	يرغب المعلمون مزاولة مهنة أخرى غير مهنتهم.	3.74	1.06	74.8	عالٍ
4	يحاول الآخرون كسب صداقتي لأني معلم.	2.92	1.09	58.4	متوسط
5	يحتــرم المجتمــع الخــارجي رأي المعلم.	3.24	1.00	64.8	متوسط
6	يفخر أبنائي بين الآخرين بأني معلم.	3.69	1.10	73.8	عالٍ
7	يعارض أولياء أمور الطلاب أسلوب المدرس في تهذيب سلوك أبنائهم.	3.38	1.09	67.6	متوسط
الدرجة الكلية لمجال المكانة الاجتماعية		**3.35**	**0.68**	**67.0**	**متوسط**

يتضح من الجدول أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، في مجال المكانة الاجتماعية قد أتى بمتوسط (3.35) وانحراف معياري (0.68)، وهذا يدل على مستوى رضا متوسط لمجال المكانة الاجتماعية.

ملحق (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال الأداء التعليمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الرضا
1	يقّدر مدير المدرسة أهمية المادة التي تقوم بتدريسها.	4.21	0.84	84.2	عالٍ جداً
2	يحترم المدير رأي المعلمين لتحقيق الأهداف المرجوة.	4.20	0.79	84.0	عالٍ جداً
3	يشعر المعلمون بالنشاط في عملهم داخل المدرسة.	3.75	0.94	75.0	عالٍ
4	ينفّذ مدير المدرسة إجراءات العمل بحزم.	4.08	0.81	81.6	عالٍ
5	يقدر المعلمون أهمية المادة التي أقوم بتدريسها.	4.02	0.86	80.4	عالٍ
6	يشعر المعلمون بقيمة الإنجاز عند انتهاء اليوم الدراسي.	3.96	0.92	79.2	عالٍ
7	يثّمن مدير المدرسة الجهد الذي يبذله المعلم في عمله.	4.14	0.89	82.8	عالٍ
8	يُقيّم عمل المعلم على أساس نجاح الطلبة.	3.78	0.99	75.6	عالٍ
الدرجة الكلية لمجال الأداء التعليمي		**4.02**	**0.59**	**80.4**	**عالٍ**

يتضح من الجدول أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، في مجال الأداء التعليمي قد أتى بمتوسط (4.02) وانحراف معياري (0.59)، وهذا يدل على مستوى رضا عالٍ لمجال الأداء التعليمي.

ملحق (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقة مع الطلبة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الرضا
1	يحب المعلمون طلابهم حتى وإن خرجوا عن النظام.	3.42	1.13	68.4	عالٍ
2	يضع المعلمون طلابهم بمكانة أبنائهم وبناتهم.	4.27	0.83	85.4	عالٍ جداً
3	يعامل المعلمون طلابهم بالعطف والود.	4.28	0.78	85.6	عالٍ جداً
4	ينجز الطلبة الواجبات المطلوبة منهم بشكل تام.	3.12	1.00	62.4	متوسط
5	يواجه المعلمون صعوبة في ضبط الطلبة داخل الصف.	2.88	1.12	57.6	عالٍ
6	يشعر المعلمون بالضيق لكثرة عدد الطلبة داخل الصف.	3.88	1.14	77.6	عالٍ
الدرجة الكلية لمجال العلاقة مع الطلبة		**3.64**	**0.56**	**72.8**	**عالٍ**

يتضح من الجدول أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، في مجال العلاقة مع الطلبة قد أتى بمتوسط (3.64) وانحراف معياري (0.56)، وهذا يدل على مستوى رضا عالٍ لمجال العلاقة مع الطلبة.

An- Najah National University
Faculty of Graduate Studies

The degree of Practicing Participatory Leadership of public schools principals and it's relation to Job Satisfaction from the point of view of teachers in North of West Bank directorates of Education

By
Alaa' Tawfeeq Shqair

Supervisor
Dr. Abed Assaf

This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master in Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.

2011

The degree of Practicing Participatory Leadership of public schools principals and it's relation to Job Satisfaction from the point of view of teachers in North of West Bank directorates of Education

By
Alaa' Tawfeeq Shqair
Supervisor

Dr. Abed Assaf

Abstract

This study aimed to measure the degree of practicing participatory leadership of public schools principals and it's relation to job satisfaction from the point of view of teachers in north of West Bank directorates of education, in addition the study aimed to test the effect of gender, experience, qualification, and place of school variables on teachers opinions. The study population consisted of all teachers at the public schools in governorates of north of West Bank. They were (12604) teachers. The study sample consisted of (604) teachers, approximately (4.8%) of the study. To achieve the goals of the study, the researcher prepared a questionnaire. The questionnaire validity and reliability were achieved. The two reliability coefficients was computed by Cronbach Alpha equation. The reliability coefficient of participatory leadership was (0.97) while the reliability coefficient of the job satisfaction was (0.90). Data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) with t-test and ANOVA.

The study obtained the following results:

First: There is a high level of the practicing of participatory leadership. Also there is a high level of the job satisfaction.

Second: There are no significant differences at the significance level (α = 0.05) between the means of practicing participatory leadership of public schools principals and job satisfaction from the point of view of teachers, due to gender except the domain of educational performance in favor of females.

Third: There are no significant differences at the significance level (α = 0.05) between the means of practicing participatory leadership of public schools principals and job satisfaction from the point of view of teachers, due to experience except the domains of profession satisfaction, social rank, and educational performance in favor of teachers with experience less than 7 years.

Fourth: There are no significant differences at the significance level (α = 0.05) between the means of practicing participatory leadership of public schools principals and job satisfaction from the point of view of teachers, due to qualification except domain of relation with students in favor of diploma holders.

Fifth: There are no significant differences at the significance level (α = 0.05) between the means of practicing participatory leadership of public schools principals and job satisfaction from the point of view of teachers, due to place of school.

Sixth: There is a positive significant correlation at the significance level (α = 0.05) between the participatory leadership and job satisfaction from the point of view of teachers.

Accordingly to the findings of the study results, the researcher recommended a set of recommendations, including:

- The necessity of reinforcing the teacher and working on increasing his/her salary in order to close his/her needs and the cumulative lack of salary insufficiency, specially in the high level of living cost in West Bank.

- Working on improving teacher social image on his/her self and with others as the results of this study indicated to decline teacher social rank and this caused a low level of teachers job and profession satisfaction.

- The necessity of training principals on participatory leadership style as this style proved it's efficiency on teachers, since it has a human context, social relations, participation and responsibility.

This document was created with Win2PDF available at http://www.win2pdf.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.