

درجة إشراك مديري المدارس الثانوية الخاصة لمعلميهم في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي في
محافظة عمان

THE INVOLVEMENT DEGREE OF SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS OF
TEACHERS IN DECISION TAKING AND ITS RELATIONSHIP WITH JOB
SATISFACTION IN AMMAN PROVINCE

إعداد

فراس ياسر الهلسة

إشراف

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

قُدِّمَت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الأصول والإدارة
التربوية

جامعة عمان العربية

كلية العلوم التربوية والنفسية

قسم الأصول والإدارة التربوية

حزيران 1915



AMMAN ARAB UNIVERSITY

نموذج (٩)

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

تفويض

نحن الموقعون أدناه، نتعهد بمنح جامعة عمان العربية حرية التصرف في نشر محتوى الرسالة الجامعية، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير إلى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

المشرف الرئيس (ثلاثة مقاطع)	المشرف المشارك (إن وجد) (ثلاثة مقاطع)	الطالب (ثلاثة مقاطع)
عاطف يوسف مقابله	فراس ياسر هلمة
التوقيع: التاريخ: ٢٠١٥/٧/٢٣	التوقيع: التاريخ:	التوقيع: التاريخ: ٢٠١٥/٧/٢٣

قرار لجنة مناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " درجة إشراف مديري المدارس الثانوية الخاصة لمعلميهم في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي في محافظة عمان " وأجيزت بتاريخ 2015/6/13.

التوقيع		الاسم
	مشرفاً/ رئيساً	الأستاذ الدكتور عاطف مقابله
	عضواً	الأستاذ الدكتور محمد حسن العميره
	عضواً	الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة الذي أسهم في دعمي وتزويدي بالنصح والإرشاد فزودني بعلمه الزاخر وعطائه الوافر، حتى إستطعت أن اشق طريقي لترى هذه الرسالة النور.

كما وأتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الكرام:

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة رئيساً ومشرفاً الأستاذ الدكتور محمد حسن العميره عضواً، والأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي عضواً، لتفضلهم بمناقشة رسالتي، وإغنائها بملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة وبآرائهم السديدة .

والله ولي التوفيق

الباحث

فراس ياسر هلسة

الإهداء

إلى الحنونة الغالية الحاضرة في قلبي الغائبة عن عيني (أمي) رحمها الله

إلى أمي التي لم تلدني، وافتخر إن تكون والدتي وملهمتي، الغالية (هيلانة)

إلى ذلك الصرح الشامخ والحنون الغالي مثلي الأعلى (والدي)

إلى من عشت معهم طفولتي وصبائي، الأعزاء (أخوتي)

إلى زوجتي وشركاء روحي، روحينا، ياسر، بشار (أبنائي)

إلى رمز الإخلاص والوفاء (أصدقائي)

إلى كل من ساعدني ووقف بجانبي، اهدي هذا الجهد المتواضع

فهرس المحتويات

ب تفويض
ج قرار لجنة المناقشة
د شكر وتقدير
هـ الإهداء
و فهرس المحتويات
ح قائمة الجداول
ك قائمة الإشكال
ل قائمة الملحقات
م الملخص
س Abstract
1 الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها
2 مقدمة:
6 مشكلة الدراسة:
6 عناصر الدراسة
6 أهمية الدراسة:
7 مصطلحات الدراسة:
8 حدود الدراسة ومحدداتها :
9 الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
10 الأدب النظري:
38 الدراسات السابقة ذات الصلة:

46.....	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
47.....	منهج الدراسة المستخدم:
47.....	مجتمع الدراسة
48.....	عينه الدراسة:
50.....	أداتا الدراسة:
53.....	إجراءات الدراسة:
55.....	المعالجة الإحصائية:
56.....	الفصل الرابع نتائج الدراسة
76.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
77.....	مناقشة النتائج
88.....	التوصيات:
89.....	المراجع
97.....	الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والمناطق التعليمية في محافظة عمان.	
53	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمنطقة التعليمية في محافظة عمان	
55	معاملات ثبات أداة الدراسة الأولى (اتخاذ القرار)	
57	معاملات ثبات أداة الدراسة الثانية (الرضا الوظيفي)	
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الخاصة في مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً	
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان في مجال شؤون الطلبة مرتبة تنازلياً	
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان في مجال المناهج وطرق التدريس مرتبة تنازلياً	

66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان في مجال المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان في مجال المعلمون مرتبة تنازلياً
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان في مجال المرافق المدرسية والأمور المالية مرتبة تنازلياً
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في مجال ظروف العمل وطبيعته مرتبة تنازلياً
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في مجال العلاقة مع الزملاء مرتبة تنازلياً
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في مجال الراتب مرتبة تنازلياً

77	معامل الارتباط بيرسون بين درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ومستوى الرضا الوظيفي	
----	--	--

قائمة الإشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	أموذج بورتز ولولر للعلاقة بين الرضا والأداء	1

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
105	أداة الدراسة في صورتها الأولى لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.	1
109	أداة الدراسة في صورتها الأولى للرضا الوظيفي	2
112	قائمة بأسماء المحكمين.	3
113	الاستبانة في صورتها النهائية لاتخاذ القرار.	4
118	الاستبانة في صورتها النهائية للرضا الوظيفي	5
121	المراسلات والكتب الرسمية.	6

درجة إشراك مديري المدارس الثانوية الخاصة لمعلميهم في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي في

محافظة عمان

إعداد

فراس ياسر هلسة

إشراف

الأستاذ الدكتور

عاطف يوسف مقابلة

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة إشراك مديري المدارس الثانوية الخاصة لمعلميهم في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي في محافظة عمان، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان والبالغ عددهم (3168) معلماً ومعلمة، وتم سحب عينه طبقية عشوائية نسبية من مجتمع الدراسة بلغ عددها (346) معلماً ومعلمة ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير إستبانتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن درجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان كانت متوسطة.

أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان كان متوسطاً.

وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ومستوى الرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.205) ومستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية.

في ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بما يأتي:

زيادة تفعيل درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية للمعلمين من قبل مديري المدارس الثانوية الخاصة.

تحسين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الخاصة من خلال تحسين ظروف العمل.

**The Degree of Involving Teachers in Decision Taking by Private
Secondary School principals in Amman Governorate and its Relation to
Teachers Job Satisfaction.**

Prepared By

Feras Y. Al-Halaseh

Supervised By

Prof. Atef Y. Magableh

Abstract

This study aimed at finding out the degree of involving teachers in decision taking, by private secondary school principals in Amman governorate, and its relation to teachers job satisfaction. The population of the study consisted of all male and female teachers in private secondary schools in Amman governorate. Their total number was (3168) teachers. A proportional stratified random sample consisting of (346) teachers were drawn from the population of the study. To achieve the objective of the study two questionnaires were developed. The first was to measure the degree of teachers involvement in decision taking. The second was to measure the level of teachers job satisfaction. Validity and reliability of the two tools were assured The findings of the study were as the following:

The degree of teachers involvement in decision taking in private secondary schools was medium.

The level of teachers job satisfaction in private secondary schools in Amman governorate was medium.

There was a positive significant relationship at ($\alpha=0.05$) between the degree of teachers involvement in decision taking and the level of job satisfaction. The Pearson correlation value was (0.25) at (0.000).

In light of the findings, the researcher recommended the following:

Increasing the activating degree of teachers, involvement in decision taking by private secondary school principals.

Improving the level of teachers, job satisfaction in private secondary schools, through improving job conditions.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

تسعى معظم شعوب العالم المتقدم والنامي على السواء للارتقاء بمستوى العملية التعليمية لتنشئة الأجيال على وفق فلسفاتها ومعتقداتها وذلك بتقديم أحسن الخدمات لناشئها لتصل إلى درجة التفوق، وتعد التربية عملية تشكيل الأفراد وإعداد تكييفهم، وإنها النتاج الفاعل بين المرسل والمستقبل.

إن القيادة التربوية بشكل عام ودور المدير القيادي في المدرسة بشكل خاص لهما الأثر الكبير في المخرجات التعليمية، ولذلك أصبح الدور القيادي لمديري المدارس ضمن اهتمام وزارة التربية والتعليم لتحسين مستوى أدائه للوصول إلى تحسين مستوى المخرجات التعليمية، (الصليبي، 2008).

وقد تتعرض العملية التعليمية التعلمية لخلل بسبب بعض الممارسات الإدارية التي قد يمارسها بعض مديري المدارس ومديراتها، ولكن إذا اتجهت الممارسات نحو الديمقراطية فإنها تسهم في التخلص من الخلل، لأن الإدارة الديمقراطية تفسح المجال أمام الأفراد ليكون لهم دور في القيادة، فالهدف الأساسي للقائد هو تطوير التابعين له ومساعدتهم على تحقيق الأهداف، وعليه تقديم الفرص لهم لإظهار المواهب والابتكارات. وان يكون لديه إيمان بمقدرة الأفراد على مواجهة المواقف والمشكلات، ويرغب في تحقيق أقصى نجاح للتنظيم الإداري الذي يقوده، فيعمل على تفويض الصلاحيات للعاملين، ويوزع المسؤوليات ويشركهم في وضع الأهداف وصنع القرارات، واقتراح البدائل والحلول، وأيضاً في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والرقابة والتقييم (رشدي، 2013).

وتعد عملية اتخاذ القرارات ضرورية في حياة الأفراد والجماعات سواء أكان على مستوى المنظمات الصغيرة الخاصة أم المنظمات الكبيرة وان نجاح الفرد في اتخاذ القرارات إنما هو نجاح في ميادين حياته الخاصة والعامة. وتتمثل وظائف الإدارة في التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، والتقويم وهذا التعداد الوظيفي يستلزم اتخاذ القرارات في كل جانب من جوانبه. ويستلزم إن يتوفر في المدير الحنكة في اتخاذ القرار، فضلاً عن جذب المرشحين بالقرار وإشراكهم في اتخاذه، وإشعار المعلمين بالقرار في وقته، وتقبل الرأي الآخر واستيعاب الدروس والعبر من القرارات المتخذة. (عياصرة، وحجازين، 2006).

إن عملية اتخاذ القرار تعد من العمليات التي تتصف بها الإدارة الديمقراطية الناجحة، إذ إن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات هو بمثابة تفويض للصلاحيات مما يزيد من رضا المرؤوسين عن العمل، فإذا لم يستطع القائد أن يقنع مرؤوسيه بجدوى تلك القرارات، فلا مناص له من اللجوء إلى استخدام سلطته فيما إن يغري أعضاء الجماعة بأن يتصرفوا حسب ما يراه، وأما إن يرغمهم على إن يفعلوا ذلك (البدرى، 2005). وتعد عملية اتخاذ القرار لب العملية الإدارية، بل إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وفقاً لعملية إشراك المعلمين في اتخاذ

القرار(الجبر، 2006).

وأكد بارنيت (Barnett,2002) بأن على القادة التربويين أن يعملوا على توظيف المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والنقاشات الجماعية والفردية التي تتم في المؤسسات التربوية.

وتكاملاً لدور المعلم فإن مشاركته في اتخاذ القرار تعد عنصراً مهماً على الصعيد النفسي للعاملين، إذ تسهم المشاركة في تحسين دافعية العاملين نحو العمل، وتساعدهم على إشباع الحاجات الأساسية لديهم، كالاتقالية والوضوح والعلاقات الاجتماعية، فإشباع هذه الحاجات يؤدي إلى تفعيل مشاعر القبول والالتزام والأمن والتحمدي مما يزيد من الرضا الوظيفي لديهم، ويحسن من أدائهم (حسين، 2007).

تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي وإلى زيادة دوافع الموظف إلى العمل ولكن ارتفاع مستوى الدوافع لا يعني بالضرورة إن الموظف سيحقق الرضا الوظيفي، وهناك فارق كبير بين الرضا الوظيفي ودافع العمل، ولكنهما مفهومان مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، ومن الممكن إن تختلف العلاقة بين الرضا الوظيفي والدافع إلى العمل، فيما يتعلق بالاستعداد والرغبة بالعمل فمن الممكن أن يبذل الموظف جهوداً كبيرة ولا يتمكن من تحقيق الرضا الوظيفي، الشيء الذي يؤثر سلباً ويحد من استعداده ورغبته في العمل (السيبي، 2009).

إن المعلمين الراضين عن عملهم أكثر مقدرة وإنتاجية في مجال عملهم والقيام بواجباتهم من زملائهم غير الراضين عن عملهم، ولن تستطيع المدرسة القيام بمهامها بشكل فاعل على الوجه الأكمل إلا إذا كان المعلمون راضين عن عملهم ومقتنعين به، فرضا المعلمين عن العمل من العوامل المؤثرة في مدى كفاءتهم في العمل، وارتباطهم به وحرصهم عليه، ويزداد جهد المعلمين في عملهم بزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار، وزيادة انتمائهم له، وبمقدار ما يشبع العمل حاجاتهم ودوافعهم، ويستثمر مقدراتهم، فكلما كان المعلم راضياً عن مهنته ومعداً لها كانت العملية التربوية أكثر فاعلية ونجاحاً (الشرايدة، 2008).

ويعد الرضا الوظيفي للمعلم مسألة مهمة له ولمجتمعه، وهو من العوامل المؤثرة في مدى كفاءته في العمل، فجوودة إنتاجية المعلم وإخلاصه وولائه وقيامه بواجباته المهنية نحو مدرسته وطلبته وزملائه، يتوقف على مدى رضاه عن عمله وطمأنينته فيه وارتباطه وولائه لمهنته ونتيجة للعديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية والتقنية فقد تعددت أدواره الوظيفية لذا وجب تأكيد أهمية إعداده وتأهيله لمهنته، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها تنمية إحساسه المهني وانتمائه لعمله، بهدف رفع مستوى إنتاجيته وقيامه بواجباته المهنية نحو طلبته وزملائه ومجتمعه.(عليما، 1994).

وينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه من أكثر الموضوعات أهمية بالنسبة لمعلمي المدارس، فالمعلمون الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يؤدون عملهم بشكل أفضل (حریم، 2001).

إن الرضا الوظيفي مفهوم سلوكي يهتم بقياس درجة تقبل الفرد لوظيفته من جميع نواحيها من خلال النظر إلى ما تحققه له هذه الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة والمتجددة، فكلما زاد رضا الفرد عن وظيفته زاد تمسكه وارتباطه بهذه الوظيفة، وكان ذلك عاملاً أساساً في زيادة مستوى ولائه للمنظمة (كنعان، 1999).

ونتيجة لإزدياد عدد المدارس الخاصة في المملكة واتساعها وزيادة عدد طلبتها وتعدد نشاطاتها واتجاهاتها وبخاصة في المرحلة الثانوية، ولأن الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الخاصة، يرجع إلى وجود مرتكزات وثوابت أساسية بين المرؤوسين والرئيس المباشر في العمل، وهذا الأساس هو توافر عناصر الثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية؛ فإنه لا يمكن تصور قيام تنظيم إداري تربوي فعال دون عملية سليمة لاتخاذ القرارات.

لقد أثبتت التطبيقات العملية في الميدان التربوي والذي شهدته الإدارة الحديثة نتيجة للتطور العلمي والمعرفي والتكنولوجي نمو منظومة من القيم الاجتماعية الحديثة، وأدى هذا التطور إلى مزيد من التعقيد في أدوار مدير المدرسة، وجعل من الصعب على رجل واحد إدارة المؤسسة التربوية الحديثة، مما عزز لدى المديرين ضرورة التعاون مع المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات (الهدهود، 1999).

وأكدت خويص (2001) أن المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية توفر أجواءً صحية، وتزيد من رضا المعلم وظيفياً، وتبعده عن التوترات والضغوط النفسية، مما يزيد من إحساسه بالانتماء المهني والولاء للعمل والجماعة. وفي هذا العصر الذي يتسم بالتحولات السريعة في أساليب الحياة ووسائلها بما فيها عملية التربية والتعليم والتي تتولى المدارس تنفيذها بصورة مباشرة بمن فيها من مديرين ومعلمين، قد يعاني المعلمون من بعض العوامل التي قد تؤثر سلباً في أدائهم لمهامهم، مما يؤدي إلى تدني رضاهم الوظيفي وبالتالي ضعف انتمائهم المهني، لما لها من أهمية كبيرة في حياة المعلمين ودافعيتهم وانعكاسات ايجابية على عطاء المعلمين، والانعكاس الايجابي المباشر على الطلبة والمجتمع

، ولا سيما وأن رفع مستوى الأداء وجودته لا يتم إلا بتحسين آلية اتخاذ القرار وهذا لا يتحقق إلا بتوفير الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك مهارات عالية وتتصف بالموثوقية والإخلاص والمثابرة والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار.

مشكلة الدراسة:

لقد عزز إحساس الباحث بإجراء هذه الدراسة ما لمسه من انخفاض في درجة إشراك مديري المدارس لمعلميهم في عملية اتخاذ القرارات بشكل عام، ومن خلال عمل الباحث لفترة طويلة معلماً ومديراً في المدارس الخاصة ومتابعته القضايا التربوية المختلفة في المدارس سواء منها الإدارية أم الفنية المتعلقة في مجال الطلبة والمعلمين تبين ضعف إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات في كثير من الأمور التي تتعلق بالطلبة والمجتمع المحلي، وتطوير المناهج، لذا فإن الغرض من الدراسة هو تعرف درجة إشراك مديري المدارس الثانوية الخاصة لمعلميهم في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي في محافظة عمان.

عناصر الدراسة

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

ما درجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجه نظر المعلمين؟

ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان ؟

هل هناك علاقة ارتباطيه بين درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال الأمور الآتية:

أهمية الفئة التي تناولتها الدراسة وهي فئة المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة فهم الأكثر قرباً من الطلبة وهم الذين يشكلون المحور الأساس للعملية التربوية.

توفر هذه الدراسة معلومات مهمة عن أهمية مشاركة المعلمين لمديري المدارس في عملية اتخاذ القرارات ولما لهذه المشاركة من آثار ايجابية لها علاقة بالمعلمين كشعورهم بالأمن والولاء والرضا الوظيفي.

تساعد هذه الدراسة في تفسير نتائج البحوث السابقة وتوجه البحوث المستقبلية من خلال جذب اهتمام الباحثين في هذا المجال لإجراء دراسات ذات علاقة بموضوع هذه الدراسة وتوصياتها.

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساعدة متخذي القرارات في وزارة التربية والتعليم وأصحاب المدارس الثانوية الخاصة ومديريها بكيفية تحفيز المعلمين نحو العمل، ومشاركتهم في القرارات المدرسية، والكشف عن أهمية هذه المشاركة في تحسين الرضا الوظيفي لدى المعلمين وبما ينعكس في دافعية المعلمين نحو العمل.

مصطلحات الدراسة:

تم تعريف مصطلحات الدراسة وعلى النحو الآتي:

هناك بعض المصطلحات والمفاهيم التي وردت في هذه الدراسة وقد عرفت تعريفاً مفاهيمياً أولاً ثم إجرائياً بما يتناسب مع استخدامها في هذه الدراسة.

اتخاذ القرار: " عملية اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة أمام المقرر، للوصول إلى الأهداف المرجوة، أو التوصل إلى حل المشكلة حلاً مناسباً " (ياغي، وعساف، 1981، 45).

المشاركة في اتخاذ القرار: هو موافقة المدير على مشاركة المعلمين في القرارات التي تتعلق بالمؤسسة التربوية (المدرسة) والعملية التعليمية التعلمية، وتدرج المشاركة من الصفر من لا مشاركة على الإطلاق إلى السماح بتقديم اقتراحات بسيطة، إلى الاستشارة في موضوعات مهمة نسبياً إلى القرارات المهمة، إلى الإشراف التام في عملية اتخاذ القرار (عياصرة و حجازين، 2006).

المشاركة في اتخاذ القرار إجرائياً: " هو قيام المدير بإشراك المعلمين في كل مراحل القرار التي تبدأ بتحديد المشكلة وتحليل أسبابها ومتغيراتها، عن طريق مناقشتها وإيجاد حلول لها مما يشعر جميع أفراد المجتمع المدرسي بالمسؤولية المشتركة ". وقد قيست المشاركة في هذه الدراسة من خلال استجابات المعلمين عن فقرات الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

الرضا الوظيفي: " الحالة التي يتكامل فيها المعلم مع عمله ووظيفته ورغبته في النمو والتقدم، ويتفاعل معها وتحقيق أهدافها الاجتماعية " (الشرايدة، 2008، 85).

الرضا الوظيفي إجرائياً: " هو شعور المعلم ايجابياً تجاه المرتب والزملاء والمشرف والترقية والعمل ". وقد قيس في هذه الدراسة من خلال إستجابات المعلمين عن فقرات الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها :

اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الخاصة للعام الدراسي 2014 / 2015.

تحددت نتائج هذه الدراسة في ضوء صدق أداتي الدراسة وثباتهما، وموضوعية إجابات أفراد العينة عن فقرات الإستبانة.

لا يصح تعميم نتائج الدراسة إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل الأدب النظري، والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تتصل بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

الأدب النظري:

تضمن الأدب موضوعات ذات علاقة بالإدارة المدرسية، والإدارة المدرسية الناجحة، والقرار، واتخاذ القرار، ومفهوم اتخاذ القرار، وخطوات عملية اتخاذ القرار، وأنواع القرارات، والمشاركة في اتخاذ القرار، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وأسباب فشل القرارات الجماعية، وحسنات اتخاذ القرار الجماعي، والرضا الوظيفي، ومفهومه، وعلى النحو الآتي.

أ - الإدارة المدرسية:

لم تعد وظيفة الإدارة تيسير شؤون المدرسة تيسيراً روتينياً، ولم يعد دور مديري المدارس الحفاظ على الأنظمة في المدرسة والتأكيد على الالتزام بالجدول الموضوع مسبقاً، وتوجيه الطلبة، بل أصبح محور عملهم هو الطالب، وتوفير الظروف الملائمة لنموه بالشكل المرضي، ويدور ذلك حول تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية (خليل، 2009).

ولم تعد المدرسة ذلك البناء المغلق على نفسه البعيد عن المجتمع الموجود فيه، بل إن المدرسة انفتحت أبوابها لتؤثر في المجتمع وتتأثر به وتتفاعل فيه ومعه فأصبحت العلاقة تبادلية، أخذ وعطاء ومشاركة وتعاون عضو الإدارة المدرسية وتعاونهما أصبح لهما دور واضح في تفعيل دور المدرسة البيئي واختلاطها بالمجتمع حولها (عبد المنعم و مصطفى، 2012).

إن التحول في وظيفة المدرسة والتطور في وظائفها كان نتيجة للعوامل الآتية:

كما أوردتها (خليل، 2009).

وسعت العلوم الطبيعية والتكنولوجيا الحديثة البيئة المادية، فالتقدم في علوم الفضاء جعل الإنسان ينزل على الكواكب المجاورة ويدور في الفراغ الكوني بفضل الأقمار الصناعية، والتقدم في أساليب الاتصال جعل العالم أكثر انفتاحاً واتصالاً ببعضه عن ذي قبل.

التغير الذي حدث في وظيفة المدرسة، فبينما كانت هذه الوظيفة في الماضي نقل التراث الثقافي للناشئة، أصبح في الوقت الحاضر الاهتمام بدراسة المجتمع والمشاركة ودراسة مشكلاته والعمل على تحقيق الأهداف له.

تغير النظرة للعملية التربوية، إذ أظهرت نتائج الدراسات النفسية والبحوث التربوية أهمية الطفل كفرد وأهمية الفروق الفردية، فضلاً عن ذلك بينت هذه النتائج أن التربية المدرسية تكفل النمو المتكامل لشخصية المتعلم.

تنظيم العمل وتطويره، وتوفير الإمكانيات والظروف التي تعمل على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية.

توفير جميع الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو الطالب روحياً وعقلياً وبدنياً وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية.

مفهوم الإدارة المدرسية:

عزف العميرة (2012، 19) الإدارة المدرسية بأنها "مجموعة عمليات (تخطيط، وتنسيق، وتوجيه)، وظيفية تتفاعل بايجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد النشئ بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة".

وعرفها عابدين (2001) بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العمل في المدرسة بغية تحقيق الأهداف التربوية المرجوة تحقيقاً يتمشى وتطلعات المجتمع.

وعرفها فولان (Fullan, 2002) بأنها ذلك العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة في جو من المودة والتعاون.

عرفها إلمور (Elmore, 2002) بأنها كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد انه مشترك مع الجماعة يرضى مصالحها ويقدر عطاء أفرادها ويسعى إلى تحقيق المصالح العامة.

من خلال ما سبق يستنتج الباحث أن الإدارة المدرسية هي عملية تشاركية بين المدير والمعلمين، تتضمن التخطيط والتنظيم والتنسيق بهدف تحقيق الأهداف.

الإدارة المدرسية الناجحة:

تعد المدرسة مؤسسة اجتماعية أقامها المجتمع وحدد لها هدفاً رئيساً هو القيام بالعملية التعليمية، والإدارة المدرسية هي محور العملية التعليمية في المدرسة ووسيلتها، وبهذا الوضع تمس كافة المكونات والعلاقات التي ينطوي عليها النظام المدرسي والتي تستهدف في النهاية تحسين عملية التعليم والتعلم (خليل، 2009)

وتؤدي الإدارة المدرسية دوراً مهماً في تنمية بيئة التمكين الإيجابية من خلال التشجيع والتعاون الإيجابي للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف التنظيمية وإيجاد مناخ منفتح يساعد على تدفق المعلومات بسهولة ويسر وحث المعلمين على المشاركة في تحمل المسؤولية (عبد المنعم ومصطفى، 2012)

ولكي تكون الإدارة المدرسية إدارة ناجحة ومقتدرة على القيام بالأدوار المطلوب منها وتحقيق الأهداف المنشودة لابد أن تركز على مجموعة من الخصائص التي أوردتها عطوي (2010) على النحو الآتي

:

وضوح الأهداف:

ويقصد بها تحديد العناصر الواجب استخدامها وتحديد كيفية هذا الاستخدام والوقت اللازم لكل جزء من أجزاء العمل.

توزيع الاختصاصات والمسؤوليات:

تتميز الإدارة المدرسية الناجحة بمقدرتها على تقسيم الاختصاصات والمسؤوليات وتوزيعها بين العاملين بالمدرسة وذلك لضمان سير العمل بصورة منتظمة ولذلك توصف إدارة المدرسة الثانوية الناجحة بأنها تقوم بتحديد واضح للمسؤوليات والاختصاصات، وكل فرد في المدرسة من معلمين ومشرفين وموظفين وعمال وطلبة على معرفة واجباتهم ومسؤولياتهم وبالذور المطلوب منهم تنفيذه، وتعمل الإدارة المدرسية الناجحة على الاستفادة الكاملة من طاقات كل العاملين معها بالمدرسة وتوجيهها بشكل ايجابي منتج.

الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية بالمدرسة:

وتتمثل قي المقدره على الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية من طلبة ومعلمين وموظفين لتحقيق الأهداف المحددة للمدرسة.

التوازن عند وضع البرنامج المدرسي وتنفيذه:

من أهم ما يميز الإدارة المدرسية الناجحة مقدرتها على مراعاة التوازن عند وضع البرنامج المدرسي وتنفيذه وعند اتخاذ القرارات.

تحقيق نمو متكامل للطلبة:

يعد الطالب في الإدارة المدرسية الناجحة هو الغاية والهدف الذي يسخر من أجله الإمكانيات وتبذل من أجله الجهود.

6 . شمولية التقويم وإستمراريته:

الإدارة المدرسية الناجحة هي الإدارة المقتدرة على إجراء عملية التقويم، على أن تكون عملية التقويم هذه شاملة لكل جوانب العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة، لأن التقويم في مفهوم التربية الحديثة لا يقتصر على الطالب، بل يهتم أيضا بكل نواحي العمل المدرسي، ويترب عليها روح معنوية عالية، ويعد هذا النمط من الإدارة غير فعال إذ أنه لا يكسب العاملين خبرات ومهارات.

ب - اتخاذ القرار:

تعد عملية إتخاذ القرارات لب العملية الإدارية وأهمها لأنها تؤثر إلى درجة كبيرة في مقدرة المدرسة كنظام على تحقيق أهدافها، إذا ما تم النظر إلى العمليات الإدارية الحادثة في المنظمة وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وإعداد العاملين وتنميتهم مهنيا والمتابعة، يبدو إن اتخاذ القرار عامل مشترك مع هذه العمليات جميعها.

وان عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى استخدام التفكير العلمي في حل المشكلات التي تتعلق بسير المدرسة كنظام نحو أهدافها، والتفكير العلمي تفكير استقرائي استدلال عقلي تهدف الى الوصول الى تعميمات او استنتاجات الأدلة المتوفرة واستنباطي استخدام معلومات سابقة لإضافة معلومات جديدة.

إن اتخاذ القرارات يمثل المحور الرئيس للعملية الإدارية الذي تعزى إليه كل النشاطات المؤسسية الأخرى، لذا عبّر سيمون (Simons) الوارد في owens رائد نظرية اتخاذ القرارات عن هذه الحقيقة بعبارة المشهورة (إن مهمة اتخاذ القرار، تهيمن على كل العمل الإداري، بقدر هيمنتها على التنفيذ (Owens, 1992, 98).

إن القرار الإداري لا يتم أخذه بمعزل عن القرارات الإدارية الأخرى التي تم اتخاذها في الماضي بل تمتد الى المستقبل، وإن زالت ستكون آثارها باقية وتمتد عبر الزمن (Myers, 2002). ومن أهم الخصائص التي تُميز عملية اتخاذ القرار أنها تعتمد على الجهود الجماعية المشتركة فالتنوع الكبير للمشكلات التي تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها ومستوياتها يتطلب الاختصاص والخبرات الواسعة في فن حل المشكلات (القريوتي، 2002).

ومن أهم الأفكار في اتخاذ القرارات انه لا يتفق متخذو القرارات الإدارية على الأهداف نتيجة اختلاف نفسياتهم وحاجاتهم، ولا يُلم متخذو القرار بجميع البدائل المتاحة، ويستجيب المديرون أحيانا حسب أفكار مسبقة لديهم، والمعلومات الخاصة بالموضوع الذي سيتخذ القرار من أجله غالبا ما تكون غير تامة عند متخذي القرارات، ومقدرة الإنسان على تفسير المعلومات قد لا تكون كاملة في بعض الأحيان، وأيضا بأن تكون دراسة طبيعة اتخاذ القرار داخل أي منظمة مدخلاً لفهم نوع السلوك الإنساني داخلها، وإن المهمة الرئيسة لبناء أي منظمة رسمية هي رفع درجة ترشيد القرارات وعقلانيتها والتأكد من انه قد تم اتخاذها في موضعها الصحيح والمنظمة حين تضع أهدافها وتوزع السلطة بين وحداتها، وتقيم قنوات الاتصال بينها فإنها تهيئ الظروف المناسبة لاتخاذ قرارات معينة في مواقع مختلفة (ساهمون، 2003).

وقدم وايت (White) الوارد في يوسف (2006) خطوات مختلفة لعملية اتخاذ القرار منها: جمع المعلومات وتمحيصها، ثم تطوير خيارات مقترحة للحل، ثم تقييم تلك الخيارات، وأخيرا تحديد المناسب منها للتنفيذ، والملاحظ على عملية اتخاذ القرار بأنها تختلف في التسمية أو عدد المراحل ولكنها تتشابه في المضمون.

وأورد سلام (1985) أن عملية اتخاذ القرار هي المحور الأساس في العمل الإداري وترتبط بها جميع الوظائف الإدارية، إذ لا يمكن للمدير أن يمارس عمله بدون اتخاذ القرارات التي توجه العاملين وتسهل انجاز المهمات، لذلك يعتمد نجاح الفعاليات الإدارية على مقدرة المدير في اختيار القرار المناسب الذي يتيح الاستثمار الأفضل للإمكانات والموارد المتاحة في منظمته وتمكنه من حل المشكلات، ومواجهة الظروف التي تواجه المنظمة التي يديرها للوصول إلى الأهداف المرغوبة، فالمدير في عمله لا يتفرغ لأداء مهمة واحدة، بل يقوم بالعديد من المهمات الإدارية في وقت واحد: فهو يخطط لمهمة ما وينظم لأخرى، ويراقب ويقوم ثالثة.. وهكذا، فلا يعطي اهتماماً في عمل ويترك الآخر بل يعطي لكل عمل حقه من الأهمية على الرغم من اهتمامه في عنصر في وقت ما كان يحتاج ذلك الاهتمام، تبعاً لمرحلة العمل والظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

أن المشاركة تتيح للنزاهة أن تأخذ دورها وتعمل مع الشفافية في إرساء ممارسات إدارية تعليمية غاية في الرقي تناسب خصائص البيئة المدرسية، وهذا يزيد من مقدرة المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة بشكل عام، وأهدافهم بشكل خاص، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنها إشباع حاجة هؤلاء المعلمين نحو تحقيق الذات، فيقود ذلك إلى زيادة دافعيتهم نحو الإنجاز، خاصة أن المشاركة توجد جواً من العمل المناسب وذلك بتحقيق تعاون شامل وثيق يربط بينهم (أحمد، 2004).

واتخاذ القرارات ليست وظيفة إدارية مستقلة مثل التنظيم والتخطيط والرقابة إذ أن كل وظيفة من وظائف الإدارة تنطوي على اتخاذ قرارات لأنها تتضمن الاختيار من بين عدد من البدائل مثلاً في مرحلة التخطيط هناك قرارات لا بد أن تتخذ فيما يتعلق بتحديد الأهداف وأولويتها، وكذلك بالنسبة للتنظيم لا بد من قرارات فيما يتعلق بتحديد عدد المستويات الإدارية، والاختصاصات التي تمارسها إدارات معينة، وتبعية أنشطة معينة لإدارات معينة، ومط العلاقات بين أجزاء التنظيم (القيسي، 2010).

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية وضرورية في المدارس، لذلك لابد من إشراك جميع المعلمين في اتخاذها إذ يقدمون اقتراحاتهم وتوصياتهم ويختارون ما يرونه مناسباً بناءً على خبراتهم ومقدراتهم، إلى جانب اتجاهاتهم وأهدافهم واختصاصاتهم، التي من شأنها رفع مستوى التعليم الثانوي وتحقيق ما ترنو إليه.

مفهوم اتخاذ القرار:

إن الحياة مليئة بالمواقف، وكل موقف يختلف عن الآخر من حيث أهميته وشدته وسرعة إيجاد حل مناسب له، وحياة المنظمات لا تخلو من سلسلة من القرارات لإيجاد إيجابيات وحلول لمسائل يومية أو غير يومية تواجه المنظمة وتشكل تحديات لها وطالما وجدت المنظمات وجدت القرارات، فعملية اتخاذ القرار هي جوهر الحياة، وإن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية (الزعبي والبطاينة، 2014).

هناك اختلاف في وجهات النظر حول مفهوم القرار الإداري لدى المهتمين بالإدارة ويعود هذا إلى اختلاف الخلفيات الثقافية والعلمية والفلسفية وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أن المفاهيم تشتمل على فكرة رئيسة وفيما يأتي عدد من التعريفات لاتخاذ القرار:

عرف درويش وتكلا (102, 1980) القرار بأنه عملية "اختيار بين البدائل وأفضل السبل لتحقيق الهدف، وهي اختيار لمدى كفاية الرؤساء ومقدرتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور".

وأورد بكر(2002، 82) أن مصطلح اتخاذ القرار (Decision Taking) يعني في معجم ويبستر العملية التي يتم عن طريقها اتخاذ القرارات وبخاصة القرارات المهمة التي يتأثر بها الآخرون وتتم بسلطة إحدى الإدارات أو المنظمات.

وعرفه السكارنة (2010، 39) بأنه مسار عمل يختاره المقرر صاحب السلطة بوصفه أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه أو لحل مشكلة ما.

وعرفه الفضل (2010، 30) بأنه تعبير عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص معين (مادي أو معنوي) ويتم الإعلان عن ذلك بشكل شفهي أو مكتوب من اجل بلوغ هدف معين ويفترض توفر البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبو إليه متخذ القرار من أهداف.

مراحل اتخاذ القرار:

كل عمل في هذا الكون الواسع يمر بمراحل مرتبة حسب الأولويات، ليصل إلى النتيجة المرجوة، كذلك يمر اتخاذ القرار بمراحل أيضاً، وان على متخذ القرار إن يأخذ في الحسبان، قبل اتخاذ القرار، ضمان التعاون مع الأفراد في تنفيذ القرار. فكل قرار عادة لا يحقق كل رغبات الأفراد العاملين. فمنهم من يؤيد القرار، ومنهم من يرى القرار يتعارض مع مصالحه، ومن ثم يبدأ في عرقلة تنفيذه بكل وسيلة ممكنة. وهنا يجب على المدير عند الوصول إلى قرار معين إن يشرح أبعاد القرار وأسباب اتخاذه لجميع الموظفين (Terry & Franklin, 1982).

ويمكن إيجاز العناصر الأساسية لعملية اتخاذ القرار كما أوردتها عطوي (2010) بما يأتي:

حصر (تميّز) الحاجة أو المشكلة هي أول خطوة في طريق اتخاذ القرار الإداري وهي التعرف إلى الحاجة ومعرفة مسبباتها ودراسة جميع المعلومات عنها، وتحليل تلك المعلومات وذلك لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

تحليل الحاجة أو المشكلة والبحث عن المعلومات يقتضي تحليل الحاجة، تصنيفها مما يعني تحديد طبيعتها ومدى تعقيدها، لأن تصنيفها يساعد متخذ القرار، كما يشمل تحديد الحاجة تقييم عوامل البيئة الداخلية المؤثرة في متخذ القرار، لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

تحديد البدائل المتاحة (الحلول الممكنة) يقوم المدير بتحديد الحلول البديلة التي تحل المشكلة وفقاً لمستوى إدراكه لكيفية حل هذه المشكلة، ثم يحدد البدائل بشكل مبسط، بالاعتماد على الخبرة السابقة، وتتحدد هذه العملية بمدى الكم من الخبرة السابقة المتراكمة لدى المدير.

تقييم البدائل (الحلول) من حيث إيجابيات كل حل وسلبياته.

اختيار الحل الأفضل في ضوء البدائل المقترحة.

تطبيق القرار أي وضعه موضع التنفيذ.

متابعة تنفيذ القرار من حيث معرفة أثر القرار المتخذ على المديين القصير والبعيد ومقدرته على تحقيق الهدف الذي اتخذ القرار من أجل تحقيقه.

أما فيبر وشيرون الوارد في عابدين(2001) فقد أشارا إلى ست خطوات (مراحل) في اتخاذ القرار بوصفها الطريقة العلمية الهادفة إلى عقلنه القرارات وهي:

تحديد الهدف من القرار بحيث يكون واضحاً وله معايير مناسبة لقياسه.

وصف المشكلة وتشخيصها إذ يتم التعرف إلى الهدف والمشكلة التي يعالجها بدقة، كما يتم جمع البيانات والإحصاءات، وتصنيفها وتحليلها.

وضع الحلول البديلة إذ من المهم جداً ألا يأخذ المدير بأول بديل يظهر له دون أن يقارنه بغيره، وإن الادعاء بعدم وجود بدائل للمشكلة الواحدة أو الموقف الواحد هو خطأ فادح يرتكبه المديرون.

موازنة البدائل والمفاضلة بينها وتقييمها استناداً إلى فائدة كل بديل، وكلفته ووفرة الموارد له وإمكانية تنفيذه وحاجته إلى التدريب.

تنفيذ القرار ومتابعته من خلال وضع برنامج لمعالجة المشكلة.

تقييم النتائج وهذه عبارة عن عملية تحليل النتائج التي يتم الوصول إليها في ضوء الهدف / الأهداف التي تم تحديدها.

وقد أورد نشوان (1991) خطوات مراحل اتخاذ القرار بما يأتي:

أم تحديد دراسة المشكلة: في هذه المرحلة تحدد المشكلة من حيث طبيعتها وحجمها والعوامل التي تؤثر فيها، والأفراد الذين تتعلق بهم.

تحديد الحلول البديلة: في هذه المرحلة لا بد من البحث عن الحلول المناسبة للمشكلة والتي تتشكل في مجموعة بدائل معقولة وذات صلة في المشكلة والوصول إلى هذه البدائل لا بد من جمع معلومات وافية والإفادة من المعلومات التي تم جمعها في مرحلة دراسة المشكلة، ويتطلب الأمر جمع مزيد من المعلومات والبيانات حول المشكلة.

دراسة البدائل: في دراسة البدائل يقوم مدير المدرسة مع المعلمين ذوي العلاقة بدراسة كل بديل على حده من حيث المزايا والعيوب لهذا البديل كحل للمشكلة على هذا النحو:

اختيار البدائل الأفضل (مرحلة اتخاذ القرار) فقد يجد مدير المدرسة ان تنمية معلم اللغة العربية وتوجيهه إلى الطرق الأفضل في التدريس هو البديل الأفضل وبذلك قد يكون اتخاذ قراراً بضرورة التحاق هذا المعلم بدورة تدريبية في طرائق تدريس اللغة العربية.

ويرى علماء الإدارة والباحثون أن عملية اتخاذ القرار يجب أن تمر بعدة مراحل للتوصل إلى ارشد القرارات لحل المشكلات وتحقيق الأهداف المنظمة.

أنواع القرارات الإدارية:

هناك كثير من التصنيفات لأنواع القرارات كما بينتها الحريري (2008) بالشكل الآتي:

أ- القرارات حسب طبيعة المشكلة أو الحاجة التي يقتضيها القرار:

القرارات المتكررة (الروتينية الجامدة): وهي التي تصدر يوميا وبصورة متكررة، ويطلق عليها القرارات المبرمجة، أو الروتينية وتتم القرارات الروتينية بواسطة الإدارة التنفيذية أو الإدارة الوسطى لكونها قرارات ثانوية تتطلبها حالة العمل اليومية.

القرارات غير المخططة: تعالج هذه القرارات مشكلات غير متكررة وذات أهمية خاصة كالقرارات الإستراتيجية المتعلقة بنشاط المدرسة، وتحتاج هذه القرارات إلى حسن التصرف والحكم الشخصي والمقدرات المتميزة لدى متخذ القرار.

القرارات التكتيكية: وهي القرارات التي تقع بين القرارات الروتينية والقرارات الإستراتيجية وهي قرارات تمكّن من وضع الاستراتيجيات في التنفيذ.

ب- القرارات التنظيمية العامة والقرارات الخاصة:

القرارات العامة: وهي التي تتخذ في مواجهه أفراد لا على التعيين.

القرارات المحددة (الخاصة): وهي التي تتخذ بحق فرد أو أفراد بعينهم فقط.

ج- القرارات المتفردة والقرارات الجماعية:

القرارات المتفردة: وهي القرارات التي تخص المدير وهو الذي يبت بها دون الرجوع للباقيين من العاملين وقد تكون المبررات لإتخاذ القرار الفردي هي:

انخفاض كفاءة المرؤوسين

عدم توفر الوقت اللازم

الروتين اليومي وكون المشكلة بسيطة.

القرارات الجماعية:

لاتخاذ القرارات الجماعية أساليب عديدة أهمها:

أسلوب القرارات بالإجماع: وهنا يجب الإجماع على القرارات بنسبة (100%) من قبل كل المستويات التي تمر بها القرارات.

أسلوب القرار بالأغلبية: وهذا الأسلوب يعتمد الأخذ في بعض الأحيان برأي الآخرين وذلك من خلال تشكيل اللجان ويعتمد هذا الأسلوب على المشاركة.

أما عطوي (2010) فقد أورد أنواع القرارات الإدارية كما يأتي:

1. القرارات الرسمية والقرارات الشخصية:

القرارات الرسمية يتخذها المدير في عمله الرسمي لأنها اتخذت من منطلق الوظيفة الرسمية،

أما القرارات الشخصية فهي تتعلق بالشخص وليس بصفته مديراً.

2.القرارات الرئيسة والقرارات الروتينية:

وهي قرارات تكون بعيدة المدى ذات تكاليف باهظة أما القرار الروتيني فهو قرار دوري يتكرر باستمرار ويطلق عليه قرار مبرمج.

3. القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

القرارات المبرمجة هي قرارات روتينية متكررة تتخذ لمواجهة مواقف تتكرر من حين لآخر وهذا النوع من القرارات يوضع لخطط معروفة سابقاً.

أما القرارات غير الروتينية أوغير المبرمجة فتتصف بالغموض والتعقيد لأنها تتعلق بمشكلات عرضية لم تكن في الحسبان، وتحتاج لوقت وجهد طويلين، كما إن القيم الشخصية للمدير متخذ القرار تؤثر في عملية اتخاذ هذا النوع من القرارات.

المشاركة في اتخاذ القرار:

تتسم الإدارة المدرسية الحديثة بأنها تنهج نهجاً ديمقراطياً، وأنها تتجه صوب القيادة الجماعية بحيث أنها تشرك المعلمين بل والطلبة في اتخاذ القرارات وان توسيع قاعدة مشاركة المعلمين والمرؤوسين في اتخاذ القرارات يقرب القرارات من الفاعلية والرشد، ويجعل المرؤوسين على وعي بمغزاها وظروفها وهو ما يجعلهم أكثر حماسة واستعدادا لتحمل المسؤولية، وأكثر رضا عن أعمالهم والمشاركة تعني: دعوة القائد للتابعين، والجلوس معهم لمناقشة مشكلاتهم في العمل للوصول إلى حلول ممكنة مما يؤدي إلى إيجاد الثقة لديهم، لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية (عابدين، 2001).

وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات جوهر الجهود المبذولة للعمل على إعادة التركيبة المدرسية، ولا سيما إن المعلم هو أساس العملية التعليمية التعلمية ومشاركة المعلم في اتخاذ القرارات تزيد من انتمائه لعمله كما تزيد الرضا الوظيفي لديه (Smylie ، 1992).

ويؤدي عدم مشاركة المعلمين في القرارات إلى العمل على زيادة مشكلات التعليم، ويصبح دور المعلم مقتصرًا على التدريس فقط، بحيث يؤدي إلى تعقيد الأمور وعدم الوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة (Smylie, Lazarus & Brownlee-Conyers, 1996).

ومن بين الأطراف المهمة في اتخاذ القرار هو العمل المشترك بين المعلمين، وسلوكهم داخل المدرسة إذ أولت دراسات علم اجتماع التنظيم أهمية متزايدة للسلوك البشري ودور التعاون والتآلف في اتخاذ القرار، ومن هنا يتضح إن دور الجماعة كبير في التأثير على رشد القرار (عبدالله، 2012).

وقد أشار عابدين (2001) إلى فوائد عامة لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات على النحو الآتي:

إتاحة المجال للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم، والإسهام بمقترحاتهم في كل ما يهم نشاطاتهم أو يؤثر في أعمالهم.

إيجاد مناخ ملائم يشجع على التغيير.

تحقيق الثقة المتبادلة بين المرؤوسين وإقامة علاقات إنسانية بينهم.

المساعدة في ترشيد عملية اتخاذ القرار وتحسين نوعية القرارات المتخذة.

ويشترط للمشاركة في اتخاذ القرارات أن يوجد وقت كاف للمشارك قبل اتخاذ القرار، وان يكون الموضوع المطروح ذا صلة بالمدرسة ويثير اهتمام المشاركين، وان يكون المشاركون ذوي كفاءة ومعرفة في الموضوع، ولا بد أن تكون المشاركة متزنة ومتوازنة، إذ لا يتوقع من المعلمين أن يكونوا مشاركين في كل قرار وان اللجوء للمشاركة باستمرار يؤدي إلى نتائج عكسية وسلبية منها:

استغراقها لكثير من الوقت، وإفسادها لبعض القرارات وخاصة في بعض الموضوعات التي تتطلب قرارات طارئة.

زيادة طموحات المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات في مجالات أخرى.

احتمالية سبب إشراك المدير للمعلمين في اتخاذ القرارات هو ضعف الخبرة وقلة الكفاءة للمدير.

احتمال شيوع المسؤولية، وبالتالي صعوبة تحديد من يستحق الثناء ومن يستحق اللوم.

وقد أورد عبد المنعم ومصطفى (2012) عن دور الإدارة المدرسية في مشاركة المعلمين في اتخاذ

القرارات بما يأتي:

إن المشاركة في اتخاذ القرارات تشعر جميع أفراد المجتمع المدرسي بالمسؤولية المشتركة عن إنجاح هذه

البيئة، إذ إن الإدارة الناجحة تدرك أن أجمل الأفكار الإبداعية تأتي عبر طرح الأفكار وعرضها على الآخرين.

تتم المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المدرسة من خلال لجان صنع القرارات المشتركة، إن سعي الإدارة

المدرسية لمشاركة المعلمين والطلبة نحو اتخاذ القرارات المشتركة سوف يساعد على ما يأتي:

تفهم المعلمين والطلبة للقرار وقبوله وإزالة مخاوفهم منه.

التزامهم بالقرار وحماسهم لتنفيذه.

زيادة الفهم المتبادل بين الجميع وزيادة فرص التعاون لحل المشكلات.

زيادة فاعلية المدرسة.

توفير بدائل عديدة وأنظمة ومقترحات.

تدعيم عامل الثقة والدافعية إلى العمل كما تزيد من درجة الولاء والانتماء إلى المدرسة.

زيادة رضا العاملين.

زيادة الابتكار وإبداع العاملين في المدرسة .

تقبل التغيير في أساليب العمل.

تحسين كفاية العمل وزيادة معدلات جودته.

إيجابيات المشاركة في اتخاذ القرارات وسلبياتها:

إن اتخاذ قرار تشاركي مستند إلى رأي الجماعة أصحاب الخبرة في المنظمة وغيرهم أفضل من القرار الفردي، إذ أن المشاركة تتم عن طريق التعاون بين أفراد الجماعة، وهذا التعاون يكون بالانسجام والتفاعل وتعبئة الجهد الفردي في بوتقة الجماعة من أجل تحقيق أهداف محددة شاركوا في وضعها، بحيث يكون لكل واحد من هذا الجماعة دور في طرح فكر ما أو إعطاء معلومات أو تقديم النصح والإرشاد ولذلك فهم سيسعون إلى تحقيقها.

وأورد الزعبي والبطاينة (2014) ايجابيات المشاركة في اتخاذ القرارات وسلبياتها بما يأتي:

إن تصنيف القرارات الإدارية يكون اعتماداً على أهمية القرار المنوي إتخاذه، وطبيعة المشكلة التي سيتخذ قرار بخصوصها، ويكون ذلك بحسب الحالة التي يتم في ظلها عمل القرار، إذ تتدخل عناصر منها: الإمكانيات المادية، فإذا كانت المسألة مهمة ومكلفة يكون القرار معقد وغير روتيني، وإذا كانت المسألة غير مهمة وغير مكلفة يكون القرار بسيطاً وروتينياً، كما تتدخل المعلومات المتوفرة عن المسألة، فإذا كان القرار يستند إلى معلومات كافية كان سهلاً، وإذا لم تتوفر معلومات كافية كان القرار صعباً كما يتدخل الوقت اللازم لاتخاذ القرار فإذا كان زمن اتخاذ القرار طويلاً كان القرار صعباً وغير روتيني كما في حالة شراء معدات مكلفة (رأسمالية)، وإن كان زمن اتخاذ القرار قصيراً كان القرار سهلاً وسريعاً كما في حالة شراء مواد روتينية، كما تتدخل درجة قبول القرار من قبل الآخرين.

إن اتخاذ قرار منفرد أو بالمشاركة يعتمد على عوامل كثيرة آنفة الذكر، وحسب أوضاع كل منظمة

وبشكل عام هناك أهم الايجابيات المحتملة في حال مشاركة الآخرين في اتخاذ القرار:

زيادة المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها.

الإفادة من التفكير الجماعي مما يؤدي الى تحسين القرار.

ضمان قبول القرار من قبل المشاركين وحماسهم لتنفيذه.

الشعور بالمشاركة والأهمية في العمل الإداري.

إحلال روح العمل الجماعي والتعاون محل الفردية والميول الأنانية الاستبدادية.

التنسيق في المواقف المشتركة و في المسائل المشتركة.

وعلى الرغم من الايجابيات أعلاه إلا أن القرار ألتشاركي لا يخلو من السلبيات المحتملة الآتية:

طول وقت اتخاذ القرار خاصة إذا كان القرار لا يحتمل التأجيل كما في الأزمات والطوارئ

قد يشعر المشاركون أن الرؤساء يشاركون بسبب عدم مقدرتهم على حل المشكلات أو مواجهتها.

قد تؤدي المشاركة إلى تشجيع المسؤولية.

يتوقف نجاح المشاركة على المقدرة في إدارة عملية المشاركة وإدارة الاجتماعات

وقد أورد حجازي (2007) أسباب فشل القرارات الجماعية وحسنات اتخاذ القرار الجماعي بما يأتي:

أسباب فشل القرارات الجماعية:

الفشل في تحديد الأولويات المختلفة.

طول وقت اتخاذ القرار خصوصاً إذا كان القرار طارئاً لا يحتمل التأجيل.

قد يشعر المشاركون إن الرؤساء يشاركونهم بسبب عدم مقدرتهم على حل المشكلات.

قد تؤدي المشاركة إلى تشجيع المسؤولية.

يتوقف نجاح المشاركة على مقدرة إدارة عملية المشاركة وإدارة الاجتماعات.

ضعف إمكانات وخبراتهم المرؤوسين يؤدي إلى فشل القرار الجماعي.

حسناً اتخاذ القرار الجماعي.

زيادة المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها.

زيادة المعلومات حول بدائل القرار.

الإفادة من التفكير الجماعي بدلاً من التفكير الفردي مما يحسن القرار.

ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة قبولهم له وحماسهم لتنفيذه.

إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي المنظمة.

إحلال روح العمل الجماعي والتعاون محل الفردية والميول الأنانية والاستبدادية.

المساعدة في تنسيق المواقف المشتركة في المسائل المشتركة.

يزيد من التفاوض والحصول على تنازلات أو اتفاقات حول بعض القضايا محل الخلاف.

ج - الرضا الوظيفي

هناك محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين، إذ عبروا عن مفهوم الرضا بعدة تعريفات ولم يتفقوا على تعريف عام، ويعود ذلك إلى الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحور الاهتمام بين الباحثين والاختلاف في البيئة المحيطة، إذ لا يوجد اتفاق محدد حول معنى الرضا الوظيفي، لكن يوجد اتفاق حول إشباع الحاجات والتوقعات الإنسانية كما إن عدم الاتفاق على مفهوم واحد يعود إلى التباين بين الأفراد في حاجاتهم وتوقعاتهم وإن هذه الحاجات والتوقعات تختلف من فرد لآخر وذلك يعود لتغير البيئة والظروف المحيطة بالعامل.

لقد تعددت المصطلحات التي تم استخدامها عن شعور الإنسان تجاه عمله من هذه المصطلحات: الرضا الوظيفي، والروح المعنوية، والاتجاه النفسي نحو العمل وهذه المصطلحات كلها تشير إلى الشعور الداخلي للفرد وهذا الشعور إما إن يكون إيجابياً أو سلبياً (الشرايدة، 2008).

مفهوم الرضا الوظيفي:

حظي موضوع الرضا الوظيفي ولا يزال، باهتمام الكتاب والباحثين السلوكيين، وبخاصة علماء النفس، والإداريين، لما له من أهمية على إنتاجية المؤسسات والعاملين، ويعد الرضا الوظيفي موضوعاً على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للميدان التربوي وبالذات للمعلمين لارتباطه بممارساتهم لمختلف متطلبات دورهم داخل المدرسة وخارجها، لذا فإن لشعورهم بالرضا الوظيفي أثره الكبير في مدى فاعليتهم في القيام بعملهم ومدى ارتباطهم به وانتمائهم له. ولتحديد مفهوم الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) لابد من استعراض بعض التعريفات التي تناولت الرضا الوظيفي بصورة عامة:

عرفه سوبر (Super, 1953)، إن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لمقدرته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضاً على موقعه العلمي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها إن يؤدي الدور الذي يتمشى مع موه وخبراته.

وعرفه عبد الخالق (1983)، بقوله إن الرضا المهني مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الرضا الذي يستمده الفرد من مهنته وجماعه العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لأشرفهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها.

وقد عرفت الغصاونة (2000)، الرضا الوظيفي بأنه الشعور الايجابي الذي يزيد من أداء الموظف لعمله بأكمل وجه.

وتتفق الاتجاهات الحديثة مع الاتجاهات الكلاسيكية من ناحية إن الرضا الوظيفي هو مشاعر وانفعالات إلا أنها تزيد عليها وتركز بشكل أكبر على دور البنى المعرفية من أفكار وادراكات في تحديد الرضا، إذ إن الرضا الوظيفي هو أحد مؤشرات اتجاهات الفرد في العمل والتي تشير إلى ردود الفعل الانفعالية لدي الموظف للعمل الذي يعمل فيه.

وان دراسة الدافعية كانت ولا زالت محط أنظار المديرين في المؤسسات المختلفة، إذ أنهم يحاولون وباستمرار تحقيق مستوى أعلى وتحسين مستوى العمل بشكل جيد، وتحاول الإدارات إن تحفز الموظف على العمل بطريقة أو بأخرى للحصول على النتائج المرجوة (حريم، 2001).

يستنتج الباحث تعريفاً شاملاً من التعريفات السابقة للرضا الوظيفي: بأنه الشعور الإيجابي الذي يزيد من رضا الفرد عن عمله ويتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لمقدرته، فضلاً عن العمل وفق الخبرة والمكانة العلمية التي حصل عليها ليتلاءم العمل مع ميوله ورغباته.

وقام جنزبيرغ وآخرون (Ginzberg, etel. ...) بتحديد ثلاثة أنواع مختلفة للرضا الوظيفي كما أوردتها الفار (1986) وهي:

عوامل الرضا الداخلية وتأتي من مصدرين هما: السعادة التي تستمد من نشاط العمل. والإحساس بالإنجاز.

عوامل الرضا المصاحبة التي ترتبط بالظروف النفسية لعمل الفرد، مثل: نظافة المكان، والتهوية.

عوامل الرضا الخارجية وهي: المكافآت، والأجور، والعلاقات.

النظريات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي:

1- نظرية هيرزبيرغ:

أورد الصليبي (2008) في تحديد الرضا الوظيفي وفقاً للتفاعلات التي تتم في إطار بيئة العمل، نظرية هيرزبيرغ للعوامل الوقائية والعوامل الدافعية (Two-Factor Theory)

تعد نظرية هيرزبيرغ (Herzberg ، 1959) التي بدأت بالظهور بعد إثني عشر عاماً من ظهور أعمال ماسلو (Maslow) من أشهر نظريات الدوافع في السنوات الأخيرة، وفيها يتم تناول العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية من خلال تحليل القوى الداخلية الكامنة في العامل نفسه سيكولوجية ام نفسية والقوى الخارجية من خلال اكتساب الفرد لدوافع سيكولوجية من خلال علاقته بالبيئة التي يعيش فيها،

وبما ان مصدر الرضا هو العمل فان عدم الرضا يأتي من خلال بيئة العمل. وتركز نظرية هيرزبيرغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاديين. وفيما يأتي شرح مفصل لتلك العوامل:

أ- العوامل الدافعية:

وتشمل: الشعور بالانجاز، وإدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل وأهمية العمل نفسه وكونه إبداعيا وفيه نوع من التحدي والمسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفته ومدى مسؤوليته عن الآخرين، وإمكانيات التقدم بالوظيفة والتطور والنمو الشخصي.

ب- العوامل الوقائية:

وتشمل إدارة سياسة المؤسسة ومخط الإشراف والعلاقات مع الرؤساء وظروف العمل الفيزيائية، والراتب، والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي والتأثيرات على الحياة الشخصية وبين هيرزبيرغ أن العوامل الدافعية هي التي إن وجدت، تعمل على تحسين الإنتاج، لأنها ذاتية، وتعطي شعوراً ايجابياً لدى العاملين وتعطيهم فرص التطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

أما العوامل الوقائية: فهي عوامل لا تتعلق بنوعية العمل نفسه، بل بالظروف المحيطة به، وتوفرها لا يعني تجنب حالة عدم الرضا التي كانت ستنشأ لو لم توجد هذه الظروف، ولا تعني بأية حال من الأحوال إنها دوافع ايجابية للعمل أو إنها ستولد فرصا للتطور الشخصي واقترح هيرزبيرغ ثلاث أفكار رئيسة لمن يرغب تبني هذه النظرية:

يجب إثراء العمل من خلال إعادة تصميم العمل الذي يؤديه الموظف بطريق تستغل قوى الدافعية الكامنة في كل فرد منهم بحيث يصبح العمل أكثر متعة وأكثر تحدياً وذا مكافآت أكثر.

زيادة الاستقلال الذاتي للموظف في العمل وزيادة مشاركته في صنع القرارات التي تتعلق بكيفية أداء العمل.

أن تقوم الإدارة بالتركز على العوامل الدافعية وان لا تبقى تركز على العوامل الوقائية فقط في العمل لان وظيفة الإدارة الناجحة مرتبطة بشكل كبير بإيجاد تصميم الوظائف وإعادته وبما يثير الدافعية للموظفين.

إن الإسهام الكبير الذي قدمه هيرزبيرغ يتمثل في إعادة تقييم دراسة العلاقات بين الرضا الوظيفي والأداء بعد أن توصل إلى أن الدوافع والأداء على علاقة مباشرة بدرجة الرضا الوظيفي والتحدي الذي يشعر بها العاملون ويعيشونها في عملهم.

2-نظرية الإنجاز (Achievement Theory):

إقترح مكلياند نظرية في الدوافع عرفت بنظرية الإنجاز، إذ رأى أن العمل في المنظمة يوفر للفرد فرصة لإشباع ثلاث حاجات هي: كما اوردها (تيم، 1999).

الحاجة إلى الإنجاز: وهي الدافع للتفوق والنجاح، فالأفراد من ذوي الرغبة الشديدة في الإنجاز، وذوي الطموح العالي يفضلون الالتحاق بالعمل الذي فيه تحد لمهاراتهم ومقدراتهم، وذلك لأنه يحقق لهم رغباتهم مما يزيد من رضاهم عن عملهم.

الحاجة إلى الاندماج أو الألفة: وهي الرغبة ببناء علاقات ود وصداقة مع زملاء العمل، والأفراد الذين لديهم مثل هذه الرغبة يميلون للعمل الذي يحقق لهم هذه الرغبة، ويفضلون الأعمال التي تزيد من تفاعلهم وانسجامهم مع الآخرين.

الحاجة إلى القوة: وهي الرغبة في السيطرة والإشراف على الآخرين.

3-نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو: أشار خليفة (2000) الى

أن أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) وضع نظرية الدوافع عام (1943)، وتعد من أهم الدراسات التي تناولت موضوع السلوك البشري، وافترضت هذه النظرية إن جميع الأفراد لديهم مجموعة من الحاجات الأساسية يسعون لإشباعها وفي مجال العمل يسعى الفرد عادة لإشباع تلك الحاجة في أثناء مزاولته عمله إذ يستخدم مقدراته ويشبع ميوله ويحقق أهدافه، وفيما يأتي هذه الحاجات:

الحاجات الفسيولوجية.

حاجات الأمن والطمأنينة.

الحاجات الاجتماعية.

الحاجة للتقدير.

الحاجة إلى تحقيق الذات.

4- نظرية (X, Y) لدوجلاس ماكريجور: ذكر أبو ناصر (2008):

أن دوجلاس ماكريجور (Douglas Mc Gregor) النظريات التي تتعلق بالإنسان ودوافعه إلى نظريتين أساسيتين وهما نظرية (X) التقليدية أو السلبية ونظرية (Y) الايجابية. إن نظرية (X) : سلكت الإدارة تجاه العاملين سلوكا ينسجم مع سلوك المعلم تجاه طلبته، إذا كانت الإدارة مجبرة على إتباع أسلوب الإشراف المتشدد والعقاب، وبغير ذلك سيقوم العاملون بمقاومة كل ما يتعلق بالمؤسسة والاهتمام بالأجر فقط دون الاهتمام بالمؤسسة. ونظرية (Y) حينما أوجد ماكريجور بديلا لنظرية (X) إذ نظرت هذه النظرية إلى الفرد نظرة ايجابية ، تقوم على مبدأ التكامل والذي يعني إيجاد الظروف التنظيمية التي تساعد على تحقيق الأعضاء لأهدافهم الشخصية، وتحقيق النجاح للمؤسسة، وأكد ماكريجور على أهمية النمط القيادي، والمشاركة في الإدارة وتنمية الإدارة الصالحة مبدأ التكامل والتأكيد على التحفيز الحقيقي.

أورد الزعبي (2011)، العوامل التي تحدد الرضا الوظيفي على النحو الآتي:

العوامل التي تحدد الرضا الوظيفي

مهام تحتوي على تحدٍ وتشير إلى درجة توفر مهمات يشعر الموظف من خلالها انه يستخدم مهارته الذهنية.

الحصول على التغذية الراجعة (Feedback) وتشير إلى الدرجة التي يوفر فيها العمل معلومات عن أداء الموظف ونقاط قوته ونقاط ضعفه ويجب إن تكون التغذية الراجعة هنا ذات مصادر متعددة مثل تغذية راجعة من المشرفين والرؤساء.

التدريب المستمر ويشير إلى درجة استثمار المؤسسة في الموظف أو العامل بحيث يتم تدريبه وتطويره. زيادة مستوى التحكم، ويشير إلى وجود الفرصة لدى الموظفين للتحكم بالمهام التي يقومون بها بحيث يقررون متى البدء ومتى الانتهاء.

وجود مدير داعم ويشير هذا الأمر إلى درجة دعم المدير للموظف من ناحية التوجيه الجيد دون سيطرة والقرب من الموظفين.

وجود زملاء داعمين، ويشير إلى مقدار الدعم الذي يتلقاه الموظف من زملائه في العمل.

وجود توازن إيجابي بين الحياة الأسرية والعمل، ويشير إلى درجة توفير العمل الداعم للحياة الأسرية للموظف مثل عدم وجود تعارض بين الأدوار في العمل والأدوار في الحياة مثل بعد العمل عن المنزل أو أزمة المواصلات من العوامل التي تولد نوعاً من التوتر والضغط النفسي.

الأجر المنصف، ويشير إلى درجة شعور الموظف بالعدل والأنصاف من ناحية الأجر بحيث يشعر بالعدالة بين ما يقدمه إلى المؤسسة من جهد وخبرة.

وجود التقدير المعنوي للموظف، ويشير هذا الأمر إلى مدى توفر العمل لبرامج تزيد من الإطراء وشعور الموظف بالتقدير المعنوي.

الشعور بالأمن الوظيفي، ويشير إلى درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وانخفاض احتمالية إن يفصل من عمله في الحاضر أو المستقبل.

ويعد الرضا الوظيفي عملية تراكمية، فإذا ضعف احد العوامل السابقة فان الرضا الوظيفي يقل، وبالتالي فإن العمل الذي يفتقر إلى أكثر من متغير فإنه من الطبيعي إن يتوقع الفرد وجود انخفاض في الرضا الوظيفي وفي الدافعية في العمل.

وأورد الهاشمي ومراد (2013) مؤشرات عدم الرضا الوظيفي في عدة أمور منها:

الغياب: يعد الغياب تعبيراً عن عدم تكيف العامل مع عمله، ويرتبط في العادة بكره العامل للمؤسسة التي يعمل فيها، وهو أحد المؤشرات الأساسية التي تكشف عن عدم الرضا الوظيفي للعمال وانه يدخل في قياس الرضا الوظيفي.

دوران العمل: كلما كان المعلم لا يحب وظيفته، كلما كانت هناك احتمالية كبيرة في مغادرته للمدرسة.

الأداء: العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك الأدائي فكلهما يؤثر في الآخر.

التمارض: التداعي بالمرض، وتعد هذه الظاهرة سبباً في عدم الرضا بسبب الضغوط النفسية، التي يواجهها الفرد داخل المؤسسة أو خارجها و يلجأ الشخص الى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل، وهذا يُعد تهرباً من الواقع المعاش داخل المؤسسة التي ينتمي إليها أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها في أثناء تأديته لوظيفته.

الشكاوى: تدل نسبة الشكاوى المقدمة على مظاهر الرضا الوظيفي وعدمه، فكلما كانت نسبة الشكاوى عالية كان ذلك تعبيراً عن عدم الرضا وعن عدم الحالة النفسية التي يعيشها الفرد داخل المؤسسة والعكس صحيح.

الإضراب: وهو حالة التذمر والإهمال التي يعيشها الفرد داخل المؤسسة، ويلجأ الفرد إلى هذا الشكل سواء أكان

في جماعة صغيرة أم كبيرة، وذلك للمطالبة بحقوقهم التي يرون إن الإدارة قصرت في تلبيةها، وتطلعاتهم في زيادة الأجور وتحسين ظروف العمل.

العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي:

هناك عوامل عديدة تؤثر في درجة الرضا الوظيفي وقد أورد السيد (2008) هذه العوامل بما يأتي:

العوامل المادية: تتمثل العوامل المادية في أمرين هما الأجر والحوافز، فالأجر هو عبارة عن الحق المالي الثابت الذي يتقاضاه الموظف مقابل أداء العمل أو الوظيفة التي يشغلها، والحوافز: وهي الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة.

ظروف العمل المادية: تعني ظروف المكان الذي يؤدي فيه الموظف عمله من درجة الإنارة والإضاءة ووسائل التهوية وما إلى ذلك من مثل هذه العوامل التي تؤثر في الفرد في إثناء أدائه لعمله اليومي مما يجعله يشعر بالرضا الوظيفي.

عدد ساعات العمل: تحديد ساعات العمل مع فترات الراحة المناسبة في أثناء اليوم مع منح إجازة سنوية يروح الموظف فيها عن نفسه تولد لديه نوعاً من الرضا الوظيفي وتزيد من معدل أدائه. فكلما كانت درجة الإفادة من وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان أثر ساعات العمل في الرضا عن العمل كبيراً وكلما كانت درجة الإفادة من وقت الراحة لدى الفرد منخفضة كلما كان أثر ساعات العمل في الرضا منخفضة، أي إن هناك علاقة طردية.

محتوى العمل: يعد محتوى المهام التي يؤديها الموظف في عمله من العوامل المؤثرة في درجة رضاه عن عمله، وقد ظهر ذلك في رد الفعل الصادر من جانب هيرزبيرغ والذي مضمونه أن محتوى العمل هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل من غير بقية العوامل الأخرى.

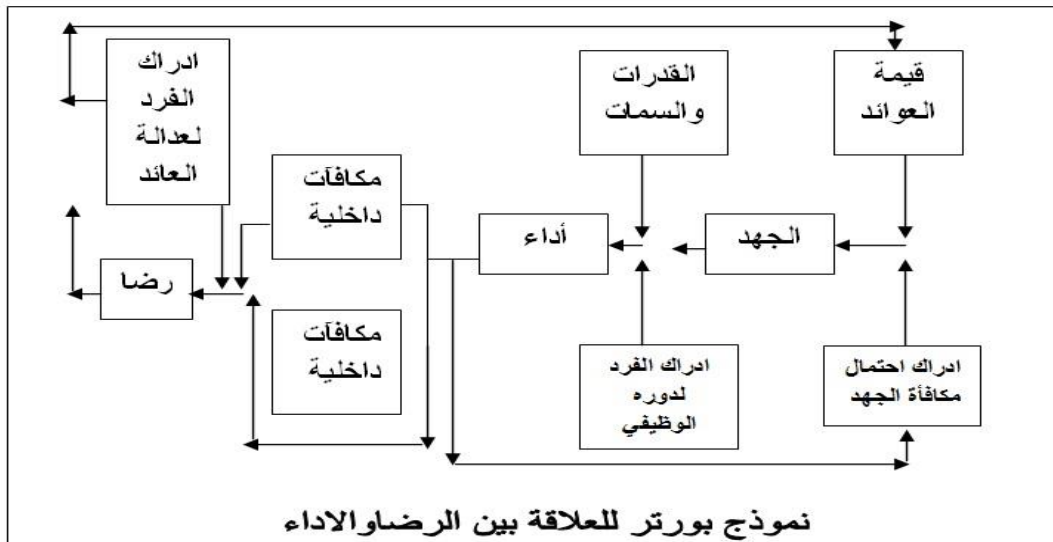
جماعة العمل: وهي عبارة عن البيئة الاجتماعية للعمل وتشمل الزملاء في العمل والرؤساء والمرؤوسين والجهود التي يتعامل معها العامل في وقت العمل وكذلك جماعة العمل غير الرسمية التي تتكون في العمل ويشعر العاملون بالارتياح عند قضائهم مع أفراد هذه الجماعات غير الرسمية بعض الوقت.

الترقية في الوظيفة: أن تكون هناك ترقية للعاملين استثنائية نظير جهودهم تبذل في مجال العمل وتكون هذه الجهود ملموسة وفعالة ولا تخضع لمعايير المحاباة والمجاملات وإنما تخضع لقواعد ومعايير وضوابط موضوعية ودقيقة، وإن أثر الترقية في رضا الفرد يتوقف على مدى توقعه لها فإذا كان توقع الفرد للترقية كبيراً كان الرضا عن الترقية أقل عن رضا الفرد الذي كان توقعه قليلاً.

العلاقة بين الرضا والأداء:

إن العلاقة بين الرضا والأداء علاقة خطية، فكل زيادة في الرضا تؤدي إلى زيادة في الأداء فالرضا هو المتغير المستقل (السبب) والأداء هو المتغير التابع (النتيجة) إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى وجود إفراد لديهم رضا عالٍ وأداء منخفض (السيسي، 2009).

وأورد بورتر ولور (Porter & Lowler, 1985) نموذجاً للعلاقة بين الرضا والأداء كما يظهر في الشكل (1):



الشكل (1) نموذج بورتر للعلاقة بين الرضا والأداء

يتوقف أداء الفرد على جهده ومقدراته وسماته مع إدراك لدوره الوظيفي والجهد المبذول يتوقف على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد مع إدراكه للعلاقة السببية بين الجهد والعوائد وهذا الأداء تترتب عليه عوائد أو إشباعات سواء داخلية أم خارجية معنوية أم مادية مما يؤدي إلى الشعور بالرضا.

الدراسات السابقة ذات الصلة:

الدراسات المتعلقة في اتخاذ القرار:

كما قام ويس وكامبون (Weiss & Cambone 1992) هدفت الى تعرف مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار على مستوى المدرسة اشتمل مجتمع الدراسة على (180) شخصاً من (45) مدرسة ثانوية في الولايات المتحدة من (15) ولاية وهؤلاء الأشخاص من المعلمين وموظفي المكتبات والإداريين ومديري الأقسام والمستشارين في تلك المدارس. وتكونت عينة الدراسة من (6) مدارس وقيمت مقابلة (10) أشخاص منها على الأقل وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تناقض كبير في آراء المعلمين حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار، بعض المعلمين يرفضها خوفاً من المساءلة وتحمل المسؤولية وبسبب وجود عوامل تحجمهم عن المشاركة، كعدم إعطائهم السلطة الحقيقية لاتخاذ القرار أو حتى عند إعطائهم تلك السلطة من قبل المدير لا يقوم بتطبيق ذلك القرار ومتابعته بسبب معارضة المدير لهذا القرار منذ البداية. وفي الحالات التي يسمح المدير للمعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرارات لا تعطى للمعلمين إرشادات وطرق اتخاذ القرار وبذلك فالمعلمون يتخذون القرار غير الفعال في هذه الحالة.

هدفت دراسة إبراهيم (1992) معرفة درجة إشراك المديرين للمعلمين في القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي، كانت العينة (135) من المعلمين من كلا الجنسين من المدارس الثانوية في بيت لحم واريحا، واستخدمت الاستبانة ، وقد بينت النتائج إن المشاركة كانت متوسطة من وجهة نظرهم، كما بينت نتائج الدراسة إن هناك علاقة ارتباطيه بين المشاركة في اتخاذ القرار والولاء التنظيمي

، كما إن هناك فرقاً دالاً إحصائياً لمستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وهذه الفروق جاءت لصالح المعلمين ممن لهم دور كبير أو مشاركة عالية في اتخاذ القرارات.

أجرى كارلسون (Carlson, 1992) دراسة هدفت إلى تحديد المجالات التي يفضل المعلمون المشاركة في اتخاذ القرارات، وقد استخدمت في الدراسة قائمة تضم (20) موقفاً، وتكونت العينة من (482) معلماً اختيروا من عشر مدارس ثانوية بطريقة عشوائية في ولاية نبراسكا، وبينت النتائج إن المجالات التي يفضل المعلمون المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بها وهي: ما يتعلق بالمنهاج والتعليم، يليها ما يتعلق بالمعلمين ثم المجتمع المحلي فالطلبة ثم قضايا العمل. وتزداد الرغبة بالمشاركة عند ذوي الخبرة الأكثر مقارنة بمن سنوات خبرتهم أقل.

وأجرى نيوكمب ومكورميك (McCormick&Newcombe 2001) دراسة في استراليا هدفت الى معرفة ثقة المعلم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المالية، وتكونت عينة الدراسة من (141) مدرسة حكومية في نيو ساوث ويلز (New South Wales). وبينت النتائج إن المشاركة الفعلية للمعلمين في مشاركة القرارات المالية ارتبطت بشكل ايجابي مع الثقة في عملية اتخاذ القرار.

دراسة كيم (kim, 2001) في كوريا هدفت الى تعرف العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية والرضا الوظيفي في مدراس كوريا الشمالية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية وبلغ عددهم (10000) معلم ومعلمة. وقد تم أخذ عينة تكونت من (710) معلمين ومعلمات. وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة.

وقد أظهرت النتائج أن بعض المدرسين غير راضين عن وضعهم التدريسي، وأن هناك نسبة محبطة ولديهم الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات في الأمور الفنية والإدارية، وان درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار كانت عالية في الأمور الفنية الخاصة بالمعلمين والطلبة، بينما كانت درجة مشاركتهم منخفضة في الأمور الإدارية وتشمل الأمور المالية، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تتفاوت حسب خبرتهم ومناطقهم والدعم المالي للمدرسة وحجم المدرسة، وتتأثر مشاركة المعلمين بعملية اتخاذ القرارات بالرضا الوظيفي.

وقام ديستيفانو وشرينر ولويد (DeStefano, Shriner, Lloyd, 2001) بدراسة هدفت إلى تقييم أثر تدريب المعلمين على المعرفة والثقافة في مشاركتهم بعملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بشؤون الطلبة، في تكساس وطبقت الدراسة على (80) معلماً معلمة.

وأظهرت نتائج الدراسة إن المعلمين بعد تدريبهم أعربوا عن ثقة كبيرة في مقدرتهم على إتخاذ القرارات المتعلقة بالطلبة، والقرارات المتعلقة بالمنهاج الدراسي، والقرارات المتعلقة بالاحتياجات التعليمية للطلبة.

وقام العجمي (2006) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة إشراك مديري المدارس الثانوية في عملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت وتكون المجتمع (9103) معلماً وتم أخذ عينة (910) معلماً، وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة مكونة من إبعاد مختلفة تتعلق بالمدرسة والطلبة، والمنهاج وقد بينت النتائج إن درجة المشاركة بشكل كلي على جميع الأبعاد جاءت متوسطة باستثناء البعد المتعلق بالطلبة فقد جاء بدرجة مرتفعة، وبينت النتائج أيضاً إن هناك فرقاً يعزى إلى التحصيل العلمي، لفئة الماجستير مقارنة بالباكالوريوس.

وأجرى ونج (Wong, 2006) دراسة هدفت التعرف إلى اثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في إنجاح تطبيق اللامركزية في المؤسسات التعليمية، وطبقت الدراسة على (70) معلماً يعملون في سبع مدارس محلية تقع في مدن قوانغتشو Guangzhou، وبانيو Panyu، وشننتشن Shenzhen وكونجوا Conghua، وهي كلها في المناطق الحضرية من مقاطعة قوانغدونغ Guangdong في الصين. وبينت نتائج الدراسة ان تحقيق اللامركزية التعليمية في قوانغدونغ يتطلب التحول من البيروقراطية وضعف مهنة المعلم، إلى تعزيز النمو المهني للمعلم من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات التعليمية.

وهدفت دراسة أد يجوك (Adegoke 2010) إلى تعرف مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرار وأثرها في الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، وتكونت العينة من (96) معلماً اختيروا من ست مدارس ثانوية في ولاية لاغوس في نيجيريا واستخدمت إستبانة لجمع البيانات، وبينت النتائج إن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار لها علاقة بإنتاجيتهم في العمل وان نمط القيادة للمدير له علاقة ذات دلالة إحصائية في مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.

وهدفت دراسة موما (Mwoma، 2012) التعرف إلى مشاركة المعلمين في مقاطعة (Gucha) الكينية في القرار المدرسي، وتم سحب عينة عشوائية تكونت من (16) مديراً و(20) نائباً للمدير و(150) معلماً، وتم استخدام إستبانة فضلاً عن أسلوب الملاحظة لأدوار المعلمين في مدارسهم، وإجراء بعض المقابلات للسؤال عن كيفية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار. وأظهرت النتائج إن المعلمين بحاجة لأن يشاركوا بدرجة أكبر في اتخاذ القرار في المجالات كافة.

وأجرى السفياي (2012) دراسة هدفت إلى معرفة المشاركة للمعلمين في القرارات من وجهة نظرهم في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وقد بلغ مجتمع الدراسة (1031) معلماً، وتم أخذ عينة من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (380) معلماً، وقد بينت نتائج الدراسة إن درجة مشاركة المعلمين منخفضة بشكل عام على جميع الإبعاد، ولكن أظهرت النتائج فيما يتعلق بالطلبة إن المشاركة كانت متوسطة، وبينت النتائج وجود فروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة في اتخاذ القرارات في مجال الطلبة تعزى للخبرة وخصوصاً لفئة الخبرة التي تزيد عن (15) سنة من المعلمين.

وأجرى واديسانجو وباياجا (Wadesango & Bayaga, 2013) دراسة هدفت تعرف أثر مشاركة المعلمين في الإدارة التربوية في مقاطعة (Gwero) في زيمبابوي وتكونت العينة من (25) معلماً و(5) مديرين من خمس مدارس، وجمعت البيانات عن طريق المقابلات الفردية والملاحظة وتحليل الوثائق. وأظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة المعلمين قليلة جداً، ويقتصر اتخاذ القرارات على مدير المدرسة، ومساعدته،

كما أظهرت الدراسة رغبة المعلمين في أن تتم استشارتهم في اتخاذ القرار، وان يتم الاستماع لوجهات نظرهم وآرائهم، وان يعترف فيها من قبل نظام المدرسة.

أما دراسة السلامة (2013) فقد هدفت إلى معرفة المعوقات التي تحول دون صنع القرار المدرسي في المدارس الثانوية في مدينة الدمام وتكونت العينة من (251) معلماً، وأُستخدِمت الاستبانة أداة الدراسة، وقد بينت النتائج فيما يتعلق بدرجة المشاركة كانت متوسطة على جميع الأبعاد في الدراسة وخصوصاً فيما يتعلق بأبعاد الطلبة، والأمور الإدارية في المدرسة .

ب-الدراسات المتعلقة في الرضا الوظيفي:

قام جانيفا (Chinapha, 1993) بدراسة لتحديد العلاقة بين متغيرات الرضا الوظيفي، كما تم قياسها بدليل وصف المهنة (JDJ) ومتغيرات الشخصية، كما تم قياسها بواسطة استبانة عوامل الشخصية الستة عشر، والتي ترتبط بمعلمي المدارس الدولية في تايلاند، كما تم دراسة العلاقات بين الرضا الوظيفي ومتغيرات ديموغرافية منتقاة، وكان المشاركون في الدراسة عبارة عن معلمين بدوام كامل في أكبر سبع مدارس دولية تتحدث الإنجليزية في تايلاند، وقد أشارت النتائج إلى أن خصيصتي الشخصية الأكثر ارتباطاً بالرضا الوظيفي كانت الثقة والإستقرار العاطفي، وأن المتغير الديموغرافي الأكثر ارتباطاً بالرضا الوظيفي كان إجمالي الدخل الشهري من التعليم.

دراسة محمد (1997) فقد هدفت إلى معرفه مستوى الرضا عن العمل للمعلمين ممن يعملون في المدارس العامة ومعلمي المدارس الصناعية في القاهرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) معلم وقد تم أخذ العينة عشوائياً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة إن المعلمين الذين يعملون في التعليم العام كان لديهم مستوى أعلى من الرضا عن العمل أكثر من المعلمين في التعليم الثانوي الصناعي، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية بين الرضا ومطالبة الذات عند المعلم في المدارس الثانوية.

وأجرى مايرز (Myers, 2002) دراسة هدفت إلى تعرف إدراك المعلمين لسلوك القائد الذي يؤثر في الرضا الوظيفي لهم واستخدم أسلوب المقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات، وكان الهدف من إجراء المقابلات، هو إدراك سلوك المشاركة للمديرين السابقين والحاليين الذين عملوا معهم، واكتشاف ما لا يمكن ملاحظته بشكل مباشر مثل الأفكار والمشاعر للمشاركين حيال الرضا الوظيفي. وكان عدد أفراد العينة ستة معلمين رضى منهم (3) معلمين ولم يرضى (3) معلمين، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى إن السلوك القيادي وسماوات مدير المدرسة مهمة لفاعلية المدرسة وأداء المعلمين.

وأجرى الشراري (2003) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجات الرضا الوظيفي لاعضاء المرحلة الثانوية في القرية بالمملكة العربية السعودية وتم تصميم إستبانة كأداة لجمع البيانات تحتوي على تسعة مجالات مرتبطة بالمعلم وهي المقرر الدراسي ، وإشراف التربية، وإدارة المدرسة، والطلبة، والتقدير المجتمعي، والقوانين والأنظمة والراتب والحوافز ومهمة التدريس، والمبنى المدرسي، وبلغت عينة الدراسة (150) معلماً ومعلمة. وقد بينت النتائج ان الرضا الوظيفي كان متوسطاً لدي المعلمين وذلك في كل المجالات.

وهدفت دراسة العاجز ونشوان (2004) معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية في غزة، وتكونت العينة من (320) معلماً، وقد أستخدمت الإستبانة، وبينت النتائج أن سلامة النظام والانضباط المدرسي واحد من عوامل رضا الموظفين التي تساعد في تطوير الفعالية والأداء للمعلمين، واستخدام طرق في الإشراف حديثة ومراعاة حاجات المعلمين عند وضع البرامج المدرسية، كما بينت النتائج وجود فروق بين عوامل الرضا الوظيفي، ولصالح المعلمين الذكور، كما لا توجد فروق تعزى لسنوات الخبرة في اتخاذ القرار المدرسي.

أما دراسة الشيخ خليل وشيرير (2008) فقد هدفت إلى تعرف العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الوسيطة لدي المعلمين. وقد تكونت عينه الدراسة من (360) معلماً، من (18) مدرسة في مدينة غزة. وأُستخدمت استبانة لقياس الرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج وجود فروق في الرضا الوظيفي لصالح المعلمين، وحملة درجة الدبلوم، وجاءت درجة الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات متوسطة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

سعت معظم الدراسات التي تم تناولها إلى معرفة مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار المدرسي، ومنها ما سعت إلى تعرف الرضا الوظيفي، ومنها ما هدف إلى تحديد العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي، ومنها ما حاول تحقيق هذه الأهداف مجتمعة، وقد اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في بعض الأهداف واختلفت معها في بعضها الآخر. أما من حيث القطاعات التي تناولتها هذه الدراسات، فهو القطاع التربوي من مدارس وكليات وجامعات، وأما من حيث البيئة التي تمت فيها هذه الدراسات، فيلاحظ أن بعضها تم في بيئات عربية، وبعضها الآخر في بيئات غربية.

تراوحت العينات في الدراسات السابقة من (6) إلى (842) أما الدراسة الحالية فقد بلغ عدد أفرادها (346) معلماً ومعلمة.

استخدم في الدراسات السابقة أدوات لجمع البيانات مثل الملاحظة والمقابلة والاستبانة، أما في الدراسة الحالية فقد طورت استبانة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة لملائمتها لموضوع البحث.

ما تميزت به الدراسة الحالية من حيث الهدف فقد هدفت إلى معرفة درجة إشراك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لمعلميهم في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.

الإفادة من الدراسات السابقة: أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في أغناء مقدمة الدراسة ومشكلة الدراسة، وتطوير أداتي الدراسة، والوسائل الإحصائية التي سيتم استخدامها في معالجة البيانات، وكذلك الاستفادة من هذه الدراسات في مناقشة نتائج الدراسة الحالية والرجوع إليها من حيث الاتفاق أو الاختلاف مع تلك النتائج.

كانت نتيجة الدراسة الحالية في موضوع إشراك المدراء لمعلميهم في اتخاذ القرار متوسطه وهي بذلك اتفقت مع دراسة كل من: العجمي (2006) والسفياني (2012) والسلامة (2013).

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة: إبراهيم (1992) حيث جاءت مرتفعة.

إما بالنسبة للرضا الوظيفي فقد كان متوسطاً بالدراسة الحالية حيث اتفقت مع دراسة كل من: الشراري (2003) والشيخ خليل وشيرير (2008).

واختلفت الدراسة الحالية بموضع الرضا الوظيفي عن دراسة: محمد (1997) حيث جاءت مرتفعة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها وعينتها، وعرضاً لأداتي الدراسة، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة وإجراءات الدراسة وعلى النحو الآتي:

منهج الدراسة المستخدم:

اعتمدت الدراسة الحالية منهج البحث الوصفي الارتباطي.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان، والبالغ عددهم (3168) معلماً ومعلمة والجدول (1) يبين توزيع المعلمين والمعلمات حسب المناطق التعليمية وفقاً لإحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2015/2014)

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والمناطق التعليمية في محافظة عمان

المجموع	جنس المعلم		المنطقة التعليمية (الواء)
	أنثى	ذكر	
576	284	292	لواء قسبة عمان
1673	940	733	لواء الجامعة
17	7	10	لواء سحاب

268	166	102	لواء القويسمة
181	109	72	لواء ماركا
307	174	133	لواء وادي السير
133	75	58	لواء ناعور
16	2	24	لواء الجيزة
0	0	0	لواء الموقر
3181	7175	1424	المجموع

عينه الدراسة:

بعد ان استبعد كل من لواء الموقر والجيزة وسحاب، لقله عدد المدارس الخاصة فيها، وقله عدد المعلمين في هذه المدارس، فقد تكون مجتمع الدراسة في المدارس الثانوية الخاصة في الألوية الستة الأخرى وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (3181). وتم سحب عينه طبقية عشوائية نسبية من مجتمع الدراسة بلغ عدد افرادها (346) معلماً ومعلمة، وذلك بالرجوع الى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع، الذي اعدده كريجيسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) ويوضح الجدول (2) ذلك.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمنطقة التعليمية في محافظة عمان

المجموع	جنس المعلم		المنطقة التعليمية (اللواء)
	أنثى	ذكر	
63	31	32	لواء قصبه عمان
185	104	81	لواء الجامعة
29	18	11	لواء القويسمة
20	12	8	لواء ماركا
34	19	15	لواء وادي السير
15	8	7	لواء ناعور
346	192	154	المجموع

وبعد تفريغ البيانات لإغراض التحليل الإحصائي تبين إن هناك (31) إستبانة غير صالحة للتحليل تم استبعادها، وبذلك أصبح عدد أفراد العينة اللذين حللت إجاباتهم وعولجت إحصائياً (315) معلماً ومعلمة.

أداتا الدراسة:

تحقيقاً لهدف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة الأولى: لقياس درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية للمدارس الخاصة في اتخاذ القرارات المدرسية، والثانية أداة لقياس مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين وذلك على النحو الآتي:

إستبانة المشاركة في اتخاذ القرار:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته للتعرف إلى درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية للمدارس الخاصة في اتخاذ القرارات بالاعتماد على الأدب النظري المتعلق بالمشاركة باتخاذ القرارات، مثل دراسة السلامة (2013)، ودراسة السفياني (2012) ودراسة العجمي (2006) وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (50) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: مجال شون الطلبة، ومجال المعلمين، ومجال المناهج وطرق تنفيذها، ومجال المجتمع المحلي، ومجال المرافق المدرسية والأمور وكما موضح في الملحق (1).

صدق الأداة الأولى:

بغرض التحقق من صدق الأداة الأولى تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات الأصول والإدارة التربوية، والمناهج في جامعة عمان العربية، والجامعة الأردنية بلغ عددهم عشرة محكمين وكما مبين في الملحق (3) لمعرفة مدى ملاءمة الفقرات المستخدمة وصلاحيته لتعرف درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، وانتمائها إلى المجال الذي وضعت فيه، إذ تم تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف (3) فقرات وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من (47) فقرة والملحق (4) يوضح ذلك.

ثبات أداة الدراسة الأولى:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى، استخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، إذ تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونه من (30) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وبعد أسبوعين أعيد تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام معادلة كروتباخ الفا (Cronbach- Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، والجدول (3) يبين قيم معاملات الثبات.

جدول (3)

معاملات ثبات أداة الدراسة الأولى (اتخاذ القرار)

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	معامل كرونباخ الفا
1	شؤون الطلبة	0.81	0.84
2	المعلمون	0.85	0.86
3	المناهج وطرق تنفيذها	0.88	0.79
4	المجتمع المحلي	0.91	0.80
5	المرافق المدرسية والأمور المالية	0.87	0.85
	الدرجة الكلية	0.92	

الأستبانة الثانية: استبانة الرضا الوظيفي

تم تطوير الاستبانة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الرضا الوظيفي والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسة الشراري(2013)، الشيخ خليل وشيرير(2008)، العاجز ونشوان(2004) وتكونت الاستبانة من (30) موزعة على ثلاثة مجالات: ظروف العمل وطبيعته، ومجال الراتب، والعلاقة مع الزملاء، والملحق (2) يوضح ذلك.

صدق الأداة الثانية:

بغرض التحقق من صدق الأداة الثانية تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات الأصول والإدارة التربوية، والمناهج في جامعة عمان العربية، وجامعة الشرق الأوسط، والجامعة الأردنية وجامعة آل البيت وجامعة مؤتة إذ بلغ عددهم عشرة محكمين لمعرفة مدى ملاءمة الفقرات المستخدمة وصلاحياتها لتعرف مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين، وانتمائها إلى المجال الذي وضعت فيه، إذ تم تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف (4) فقرات حتى وصلت في صورتها النهائية إلى (26) فقرة والملحق (4) يوضح ذلك.

ثبات أداة الدراسة الثانية:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الثانية باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار وذلك بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، بلغ عدد أفرادها (30) معلماً ومعلمة، ثم أعيد تطبيقها بعد أسبوعين وباستخدام معامل ارتباط بيرسون، ثم حساب معامل الثبات، في حين حسب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كروبتاخ الفا (Cronbach- Alpha) والجدول (4) يبين قيم معاملات الثبات.

جدول (4)

معاملات ثبات أداة الدراسة الثانية (الرضا الوظيفي)

الرقم	المجال	معامل ارتباط	معامل كرونباخ
1	ظروف العمل وطبيعته	0.87	0.89
2	الراتب	0.89	0.88
3	العلاقة مع الزملاء	0.90	0.89
	الدرجة الكلية	0.91	

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق اداتي الدراسة وثباتهما وتحديد العينة المطلوبة لغايات تطبيق أداتي الدراسة، والحصول على الموافقات الرسمية لتطبيق الدراسة، قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات من مختلف المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان، وبعدها تمّ جمع الاستبانات وتفريغها وإدخالها إلى الحاسوب تمهيداً لتحليلها للحصول على النتائج.

وقد اتبع الباحث الإجراءات الآتية:

تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

قام الباحث بتطوير أداتي الدراسة، واستخراج دلالات صدقهما وثباتهما.

الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة عمان العربية إلى وزارة التربية والتعليم /مديرية التعليم الخاص، لتطبيق الدراسة.

الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديرية التعليم الخاص إلى المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، المشمولة بالدراسة.

الحصول على إحصائية بأعداد المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة التابعة لمديرية التعليم الخاص في محافظة العاصمة عمان.

قام الباحث بتوزيع أداتي الدراسة على عينة الدراسة، ومن ثم قام باسترجاعها وإدخالها إلى الحاسوب تمهيدا للتحليل الإحصائي، وتم استرجاع (315) استبانة، وبنسبة استرجاع مقدارها (91%).

تم الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في أداتي الدراسة، واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، تم استخدام المعادلة الآتية للحكم على درجة إشراك مديري المدارس الثانوية الخاصة لمعلميهم في اتخاذ القرار ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة عمان وعلى النحو الآتي:

الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس = 5 - 1 = 1.33 طول الفئة

3

عدد الفئات

وتكون الفئات كالآتي :

1 _____ 2.33 منخفض

2.34 _____ 3.67 متوسط

3.68 _____ 5.00 مرتفع

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وعلى النحو الآتي:

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والرتب للإجابة عن السؤالين الأول والثاني .

معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية

الخاصة في عمان ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، و الجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الخاصة في عمان مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	شؤون الطلبة	3.41	0.94	1	متوسطة
3	المناهج وطرق تنفيذها	3.35	0.65	2	متوسطة
4	المجتمع المحلي	3.19	0.54	3	متوسطة
2	المعلمون	3.18	0.84	4	متوسطة

5	المرافق المدرسية والأموال المالية	2.87	0.60	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.20	0.49	متوسطة	

يشير الجدول (5) الى أن درجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الخاصة في عمان كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.20)، بانحراف معياري (0.49) وجاءت مجالات الأداة في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.41 - 2.87)، وجاء في الرتبة الأولى مجال " شؤون الطلبة"، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.94)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال " المناهج وطرق تنفيذها " بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.65)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال " المعلمين " بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.84)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال " المرافق المدرسية والأموال المالية " بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.60).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

شؤون الطلبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مشاركة المعلمين في عملية

اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان، لفقرات هذا المجال، كما مبين في الجدول (6)

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان في مجال شؤون الطلبة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	تشكيل اللجان الطلابية المختلفة	3.51	1.17	1	متوسطة
1	توزيع الطلبة على الشعب المدرسية	3.48	1.13	2	متوسطة
3	أسهم في وضع خطة للرحلات المدرسية	3.47	1.22	3	متوسطة
6	وضع الحلول المناسبة لمشكلة تسرب الطلبة من المدرسة	3.46	0.92	4	متوسطة
5	وضع الحلول المناسبة لمشكلة تأخر الطلبة في بداية اليوم المدرسي.	3.43	1.11	5	متوسطة
7	إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل	3.40	1.12	6	متوسطة
4	إقرار برنامج الزيارات العلمية للطلبة	3.38	1.01	7	متوسطة
8	تحديد الطلبة المشاركين في المسابقات	3.14	1.12	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.41	0.94	متوسطة	

يبدو من الجدول (6) أن درجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان في مجال شؤون الطلبة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) وانحراف معياري (0.94)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.14-3.51)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "تشكيل اللجان الطلابية المختلفة"، بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.17)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على "توزيع الطلبة على الشعب المدرسية" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.13)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "إقرار برنامج الزيارات العلمية للطلبة" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.01)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على "تحديد الطلبة المشاركين في المسابقات" بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.12).

2. المناهج وطرق تنفيذها:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان، لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان في مجال المناهج وطرق تنفيذها مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	1	1.33	3.87	وضع الخطط التعليمية لربط المادة الدراسية بالحياة	7
مرتفعة	2	0.82	3.85	تقديم الرأي حول اختيار طريقة التدريس المناسبة للموضوعات المختلفة	9
مرتفعة	3	1.15	3.71	تشكيل لجان على مستوى المدرسة لتحليل المقررات الدراسية لتلافي الأخطاء	6
متوسطة	4	1.07	3.32	اقترح أساليب التقويم المناسبة للمنهج	1
متوسطة	5	1.09	3.30	اقترح طرق تحقيق أهداف المنهج	5
متوسطة	6	1.09	3.29	وضع برامج لتنمية مقدرات الطلبة ومواهبهم	2
متوسطة	7	1.02	3.14	تحديد الاحتياجات من الوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهج	3
متوسطة	8	1.45	2.88	اقترح المراجع العلمية لمكتبة المدرسة	8
متوسطة	9	1.28	2.81	تطوير استراتيجيات تدريس لربط المحتوى الدراسي بالواقع	4
متوسطة		0.65	3.35	الدرجة الكلية	

يبين الجدول (7) أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في عملية اتخاذ القرار في مجال المناهج وطرق تنفيذها كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.35) وانحراف معياري (0.65)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.87-2.81)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على "وضع الخطط التعليمية لربط المادة الدراسية بالحياة"، بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.33) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (9) التي تنص على "تقديم الرأي حول اختيار طريقة التدريس المناسبة للموضوعات المختلفة" بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على "اقتراح المراجع العلمية لمكتبة المدرسة" بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.45)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "تطوير استراتيجيات تدريس لربط المحتوى الدراسي بالواقع" بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.28) وبدرجة متوسطة.

المجتمع المحلي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان، لفقرات هذا المجال، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان في مجال المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	1	1.23	3.83	تنظيم لقاءات دورية مع أولياء الأمور لتعريفهم بالبرامج المدرسية	5
متوسطة	2	1.08	3.64	تحديد وسائل الاتصال بأولياء الأمور وإبلاغهم بنتائج تحصيل أبنائهم	7
متوسطة	3	0.80	3.60	أسهم في عملية التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي	6
متوسطة	4	1.49	3.15	تقديم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي	4
متوسطة	5	1.27	3.06	تنظيم زيارات لبعض المؤسسات الموجودة في البيئة المحيطة	3
متوسطة	6	1.40	3.03	تحديد جدول اجتماع مجلس الآباء	2
متوسطة	7	1.48	3.01	حل مشكلات الطلبة بالمدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور	9
متوسطة	8	1.49	2.98	أساهم في المناسبات المختلفة للمجتمع المحلي	8
متوسطة	9	1.28	2.42	اقتراح الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	1
متوسطة		0.54	3.19	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول (8) أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في عملية اتخاذ القرار في مجال المجتمع المحلي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.19) وانحراف معياري (0.54)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.42-3.83)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على "تنظيم لقاءات دورية مع أولياء الأمور لتعريفهم بالبرامج المدرسية"، بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.23) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (7) التي تنص على "تحديد وسائل الاتصال بأولياء الأمور وإبلاغهم بنتائج تحصيل أبنائهم" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على "أسهم في المناسبات المختلفة للمجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.49)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على "اقترح الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (1.28) وبدرجة متوسطة.

المعلمون:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان، لفقرات هذا المجال، والجدول (9) يوضح ذلك

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان في مجال المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
13	توزيع المهام والمسؤوليات في بداية العام (مناوبة، تربية صف، نشاطات أخرى)	3.73	1.06	1	مرتفعة
12	وضع الجدول المدرسي الأسبوعي وتوزيع المواد والحصص على المعلمين	3.57	0.84	2	متوسطة
7	يسهم المعلمون في الدورات التدريبية التي يرغبون الالتحاق بها	3.31	1.15	3	متوسطة
5	وضع جدول للزيارات التبادلية بين المعلمين	3.29	1.23	4	متوسطة
11	إقرار الخطة التطويرية بالمدرسة	3.28	1.40	5	متوسطة
1	إقرار الخطة المدرسية (الفصلية / السنوية) للمدرسة	3.25	0.91	6	متوسطة
8	يشركني المدير في مجلس الضبط المدرسي	3.20	0.95	7	متوسطة
6	إقرار النشاطات الصفية واللاصفية في المدرسة وطرق تنفيذها	3.09	0.97	8	متوسطة
9	وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلبة نحو	3.07	1.24	9	متوسطة
4	تحديد الوقت الملائم لزيارتي الصفية	3.00	1.35	10	متوسطة
2	تحديد أوقات اجتماعات المعلمين	2.98	1.11	11	متوسطة
10	وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تسرب الطلبة من المدرسة	2.87	1.05	12	متوسطة
3	أشارك في تنظيم الاختبارات الفصلية	2.64	1.09	13	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.18	0.84		متوسطة

يوضح الجدول (9) أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرار في مجال (المعلمون) كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.18) وانحراف معياري (0.84)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة باستثناء فقرة واحدة جاءت في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.64-3.73)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على "توزيع المهام والمسؤوليات في بداية العام (مناوبة، تربية صف، نشاطات أخرى)"، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (12) التي تنص على "وضع الجدول المدرسي الأسبوعي وتوزيع المواد والحصص على المعلمين" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على "وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تسرب الطلبة من المدرسة" بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على "أشارك في تنظيم الاختبارات الفصلية" بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة متوسطة.

المرافق المدرسية والأمور المالية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان، لفقرات هذا المجال، والجدول (10) يبين ذلك .

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان في مجال المرافق المدرسية والأمور المالية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	توظيف المرافق المدرسية (المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية)	3.30	1.24	1	متوسطة
4	توفير العناية الطبية اللازمة داخل المدرسة	3.17	0.95	2	متوسطة
7	تحديد (الأدوات، الأجهزة) المدرسية اللازمة للعملية التعليمية	3.09	1.34	3	متوسطة
5	وضع التعليمات الداخلية المتعلقة بالسلوك العام في استخدام مرافق المدرسة من قبل)	3.01	1.05	4	متوسطة
3	الإشراف على المقصف المدرسي	2.82	0.97	5	متوسطة
6	تشكيل اللجنة المالية للمدرسة	2.67	1.02	6	متوسطة
1	اقترح تصور لتجميل المبنى المدرسي	2.58	0.71	7	متوسطة
الدرجة الكلية		2.87	0.60	متوسطة	

يبدو من الجدول (10) أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في عملية اتخاذ القرار على مجال المرافق المدرسية والأمور المالية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.87) وانحراف معياري (0.60)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.58-3.30)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "توظيف المرافق المدرسية (المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية)"، بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.24)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) التي تنص على "توفير العناية الطبية اللازمة داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.95)، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (6) التي تنص على "تشكيل اللجنة المالية للمدرسة" بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.71)،

وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (1) التي تنص على "اقتراح الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.02).

السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (11) ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	ظروف العمل وطبيعته	3.34	1.02	1	متوسط
3	العلاقة مع الزملاء	2.68	1.33	2	متوسط
2	الراتب	2.31	1.19	3	منخفض
	الدرجة الكلية	2.88	0.76		متوسط

يبين الجدول (11) أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين كان متوسطاً، بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.76)، وجاءت مجالات الأداة في المستويين المتوسط والمنخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.34 - 2.31)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "ظروف العمل وطبيعته"، بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "العلاقة مع الزملاء" بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (1.33) وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "الراتب" بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (1.19) وبمستوى منخفض.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. ظروف العمل وطبيعته:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، لفقرات هذا المجال، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في مجال ظروف العمل وطبيعته مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
12	اشعر بأنني استثمر معظم مقدراتي العلمية وخبرتي	3.95	1.45	1	مرتفع
11	تضايقني الآراء السلبية نحو مهنة التدريس	3.84	1.41	2	مرتفع
2	اشعر بالاستقلالية في العمل	3.60	1.50	3	متوسط
10	اشعر بالسعادة لمجرد الابتعاد عن المدرسة	3.51	1.31	4	متوسط
3	اشعر بمسؤوليتي في العمل	3.50	1.54	5	متوسط
1	القيام بعملتي يحقق لي الشعور بالانجاز	3.48	1.42	6	متوسط
4	أواظب على عملي دون تغيب	3.35	1.51	7	متوسط
5	اشعر بالسعادة من خلال عملي كمعلم	3.35	1.49	7	متوسط
8	تتفق مهنتي مع ميولي ومقدراتي	3.15	1.45	9	متوسط
9	أرى أن لي دوراً إيجابياً في تنشئة الأجيال الصاعدة	2.95	1.54	10	متوسط

متوسط	11	1.41	2.69	أجد التقدير التام من مدير المدرسة على جهودي	6
متوسط	12	1.42	2.67	المس تقدير المجتمع لجهود المدرسة	7
متوسط		1.02	3.34		الدرجة الكلية

يوضح الجدول (12) أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين على مجال ظروف العمل وطبيعته كان متوسطاً، بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.02)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.67- 3.95)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على "اشعر بأنني استثمر معظم مقدراتي العلمية وخبرتي"، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.45) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (11) التي تنص على "تضايقني الآراء السلبية نحو مهنة التدريس" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.41) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "أجد التقدير التام من مدير المدرسة على جهودي" بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (1.41)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على "المس تقدير المجتمع لجهود المدرسة." بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.42) وبمستوى متوسط.

2- العلاقة مع الزملاء:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، لفقرات هذا المجال، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في مجال العلاقة مع الزملاء مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	اشعر بان مكانتي محترمة بين زملائي المعلمين	2.90	1.47	6	متوسط
5	تربطني بزملائي المعلمين علاقة تعاون وثيق	2.79	1.42	5	متوسط
4	تربطني علاقات وثيقة بكثير من أولياء الأمور	2.75	1.49	4	متوسط
3	أبادل الزيارات في المناسبات مع زملائي المعلمين	2.67	1.46	3	متوسط
1	يحرص الزملاء على تبادل المعلومات فيما بينهم	2.63	1.51	1	متوسط
2	يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة بهم	2.62	1.48	2	متوسط
7	يسرني ما أجده من تعاون من زملائي	2.41	1.61	7	متوسط
الدرجة الكلية		2.68	1.33	متوسط	

يبدو من الجدول (13) أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين على مجال العلاقة مع الزملاء كان متوسطاً، بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (1.33)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.90 - 2.41)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) التي تنص على "اشعر بان مكانتي محترمة بين زملائي المعلمين"، بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.47)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) التي تنص على "تربطني بزملائي المعلمين علاقة تعاون وثيق" بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (1.42)، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (2) التي تنص على "يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم" بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (1.48)، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (7) التي تنص على "يسرني ما أجده من تعاون من زملائي". بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (1.61).

3- الراتب:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، لفقرات هذا المجال، والجدول (14)

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في مجال الراتب مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
7	اشعر أن راتبي لا يقل عن راتب زملائي في وظائف أخرى (إداريين، فنيين)	2.96	1.83	1	متوسط
5	أرى أن راتبي كاف للعيش حياة كريمة	2.57	1.77	2	متوسط
6	يضايقني عدم الحصول على علاوة سنوية تتناسب مع الجهد الذي ابذله تقديراً لجهودي	2.34	1.21	3	متوسط
3	يغطي الراتب الاحتياجات الأساسية لي ولأسرتي	2.21	1.36	4	منخفض
4	يؤمن لي راتبي حياة جيدة	2.14	1.21	5	منخفض
1	يتناسب الراتب الذي احصل عليه مع الجهد المبذول في العمل	1.98	1.40	6	منخفض
2	أتقاضى راتباً مناسباً مقارنة برواتب زملائي في المدرسة	1.93	1.28	7	منخفض
	الدرجة الكلية	2.31	1.19		منخفض

يشير الجدول (14) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين على مجال الراتب كان منخفضاً، بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (1.19)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المتوسط والمنخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.96- 1.93)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على "أشعر أن راتبي لا يقل عن راتب زملائي في وظائف أخرى (إداريين، فنيين)"، بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.83) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) التي تنص على "أرى أن راتبي كاف للعيش حياة كريمة" بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (1.77) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على "يتناسب الراتب الذي حصل عليه مع الجهد المبذول في العمل" بمتوسط حسابي (1.98) وانحراف معياري (1.40)، وبمستوى منخفض، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على "أثقاض راتباً مناسباً مقارنة برواتب زملائي في المدرسة" بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (1.28) وبمستوى منخفض.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ومستوى الرضا الوظيفي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (15) يبين هذه النتائج:

الجدول (15)

معامل الارتباط بين درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ومستوى الرضا الوظيفي باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال	شؤون الطلبة	المعلمون	المناهج وطرق تنفيذها	المجتمع المحلي	المرافق المدرسية والأمر المالية	المشاركة في اتخاذ القرارات
ظروف العمل وطبيعته	معامل الارتباط	0.270**	0.174**	0.329**	0.248**	0.407**
	مستوى الدلالة	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000
الراتب	معامل الارتباط	0.152**	0.178**	0.021	0.097	0.165**
	مستوى الدلالة	0.007	0.002	0.706	0.087	0.003
العلاقة مع الزملاء	معامل الارتباط	0.007	0.031	0.104	0.037	0.043
	مستوى الدلالة	0.899	0.586	0.065	0.510	0.449
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط	0.101	0.048	0.247**	0.214**	0.205**
	مستوى الدلالة	0.073	0.396	0.000	0.000	0.001

دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$)

يظهر من الجدول (15) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ومستوى الرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.205) وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية، وأيضاً لمجال ظروف العمل وطبيعته مع جميع مجالات اتخاذ القرار، وكذلك مجال الراتب مع المجالات (شؤون الطلبة، المعلمون، المرافق المدرسية والأموال المالية، ومع الدرجة الكلية للمشاركة في اتخاذ القرار)، بينما لم توجد علاقة ارتباطية بين مجال العلاقة مع الزملاء في استبانة الرضا الوظيفي مع مجالات استبانة المشاركة في اتخاذ القرار.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج والتوصيات وفقاً لأسئلتها وعلى النحو الآتي:

مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان؟

بينت النتائج الواردة في الجدول (5) أن درجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.20) وانحراف معياري (0.49).

وقد يعزى ذلك إلى عوامل عديدة تؤثر في الإدارة المدرسية منها تأهيل الإدارة المدرسية وتطويرها، أو إلى الصلاحيات المفوضة لمديري المدارس من قبل أصحابها بشكل الصحيح للعمل على تلبية طموحات مديري المدارس ومعلميها، وكذلك البرامج والدورات التدريبية والتأهيلية التي يلتحق بها مديرو المدارس في جميع المجالات التخصصية كالإدارة والقيادة.

وجاء في الرتبة الأولى مجال "شؤون الطلبة"، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.94) وقد يعزى ذلك إلى تركيز الإدارة المدرسية على الطلبة من خلال متابعة المعلمين وتوجههم إلى التركيز على الطلبة وتسخير الإمكانيات المادية والبشرية لهم، أكثر من غيرها من الأمور الفنية المتعلقة بالمناهج وتدريب المعلمين.

وفي الرتبة الثانية جاء مجال "المناهج وطرق تنفيذها" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن للمعلمين دوراً في تحسين المناهج وتنفيذها بشكل فاعل من خلال إبداء الملاحظات التي تتعلق بالمناهج، وكذلك اقتراح وسائل تعليمية لتنفيذ المناهج، كما أن استراتيجيات التدريس ينفذها المعلمون كونها صادرة من قسم الإشراف في كل مدرسة.

وفي الرتبة قبل الأخيرة جاء مجال "المعلمين" بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى إشراك المعلمين في إقرار الخطة المدرسية (الفصلية / السنوية) للمدرسة، وفي مجلس الضبط بالمدرسة، وإقرار النشاطات الصفية واللاصفية في المدرسة وطرق تنفيذها، ووضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعلم، واختيار الوقت الملائم لزيارة المعلم الصفية، وتحديد أوقات اجتماعات المعلمين، وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تسرب الطلبة .

وجاء في الرتبة الأخيرة مجال المرافق المدرسية والأمور المالية بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن الأمور المالية مرتبطة بالأنشطة المتنوعة في المدرسة وكل معلم بالتعاون مع القسم العلمي يقترح أنشطة معينة وان القرار النهائي هو للمدير في تنفيذها من حيث رصد الأموال اللازمة لذلك.

وفيما يأتي مناقشة نتائج مجالات الدراسة كل على حده وعلى النحو الآتي:

مجال شؤون الطلبة:

يبين الجدول (6) أن درجة إشراك المديرين لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار على مجال شؤون الطلبة كانت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) وانحراف معياري (0.94)، وقد جاء في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "تشكيل اللجان الطلابية المختلفة" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.17) وقد يعزى ذلك إلى تركيز إدارة مديري المدارس على القرارات التي تتعلق بالطلبة، وتفويضها للمعلمين لتشكيل اللجان بحكم خبراتهم القليلة في المهنة.

و في الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) "توزيع الطلبة على الشعب المدرسية" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى معرفة المدير بمعلومات عن الطلبة فيقوم مع المعلمين بتوزيع الطلبة على الصفوف بناء على تحصيل الطلبة.

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "إقرار برنامج الأنشطة(العلمية والاجتماعية والثقافية) للطلبة" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري(1.01) ، وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى إن مديري المدارس يفوضون بعض المسؤولين إلى المعلمين وإشراكهم من خلال تكليفهم بها من لتنفيذها لها مما يؤدي الى مشاركتهم في اتخاذ مثل هذه القرارات.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على "تحديد الطلبة المشاركين في المسابقات" بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة بالتعاون مع مربي الصفوف يقومون بتحديد الطلبة الذين سيشاركون في المسابقات وفقا لاعتبارات تتعلق بالتحصيل العالي للطلبة وقلة إشراك المعلمين غير مربي الصفوف في ذلك .

2- المناهج وطرق تنفيذها:

يبدو من الجدول (7) أن درجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار على مجال المناهج وطرق تنفيذها كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.35) وانحراف معياري (0.65)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على "وضع الخطط التعليمية لربط المادة الدراسية بالحياة"، بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.33) وبدرجة مرتفعة.

وقد يعزى ذلك إلى أن المدير يوجه المعلمين إلى ربط المادة الدراسية من خلال توجيه المشرف المقيم كونهم متخصصين ويحملون مؤهلات تعليمية وتربوية ينفذون المادة الدراسية يوميًا، فهم على معرفه معمقة ولديهم خبرة وبالتالي فإن مديري المدارس يشجعون المعلمين على ذلك كون إن هذه الأنشطة لها علاقة بالمادة الدراسية وتثريها وبالتالي ينعكس على تحصيل الطلبة إيجابا .

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (8) التي تنص "اقتراح المراجع العلمية لمكتبة المدرسة" بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.45)، وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس وبعض المعلمين ممن لديهم خبرة طويلة باختيار الكتب والمراجع العلمية للمكتبة المدرسية وليس كل المعلمين .

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص "تطوير استراتيجيات تدريس لربط المحتوى الدراسي بالواقع" بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.28) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن بعض المهتمات المفوضة للمعلمين تتيح لهم بالتعاون مع المشرف التربوي اقتراح هذه الاستراتيجيات لأن معلمي المدارس الثانوية الخاصة ينتقلون من مدرسة إلى أخرى بحثاً عن حوافز ورواتب أعلى وبالتالي يتم تعيين معلمين حديثي التخرج ليس لديهم خبرة ومعرفة بطرائق التدريس واستراتيجياته.

3- مجال المجتمع المحلي:

أشار الجدول (8) إلى أن درجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار على مجال المجتمع المحلي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.19) وانحراف معياري (0.54)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص "تنظيم لقاءات دورية مع أولياء الأمور لتعريفهم بالبرامج المدرسية"، بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة مرتفعة.

وقد يعزى ذلك إلى إشراك مديري المدارس للمعلمين بحضور الحوار والنقاش، فضلاً عن حرص المعلمين على الإسهام في حل مشكلات الطلبة بالتعاون مع أولياء الأمور والمعلمين.

وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (7) التي تنص على "تحديد وسائل الاتصال بأولياء الأمور وإبلاغهم بنتائج تحصيل أبنائهم" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن هذه من المهمات تكون بالتعاون مع مربي الصفوف من خلال الرسائل النصية إلى أولياء الأمور على الهاتف وكذلك الفيس بوك.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) "اقتراح الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (1.28) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى قيام مديري المدارس بالتخطيط ووضع الخطط الكفيلة لتنفيذ علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، بالتعاون مع المعلمين من خلال الأخذ بأرائهم.

مجال المعلمين:

بين الجدول (9) أن درجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار على مجال المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.18) وانحراف معياري (0.84)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) "توزيع المهمات والمسؤوليات في بداية العام (مناوبة، تربية صف، نشاطات أخرى)"، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة مرتفعة.

وقد يعزى ذلك إلى قيام كل معلم بتقديم جدول مقترح يقدمه للمدير ويقوم المدير بمناقشته معه، أو يقدم المدير تصوراً للمهمات والمسؤوليات يناقش المعلمين فيها ليحظى بموافقة المعلمين

وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (12) التي تنص "وضع الجدول المدرسي الأسبوعي وتوزيع المواد الحصص على المعلمين" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى إشراك المعلمين من خلال الطلب إليهم بوضع اقتراحات من قبلهم للجدول الدراسي ليقوم المدير بمناقشتها معهم والعمل على تنفيذها.

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (10) "وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تسرب الطلبة من المدرسة" بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك الى إن المدير يطلب من المعلمين وضع تصورات حول الخطط لوقف عملية التسرب من المدرسة.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على "أشارك في تنظيم الاختبارات الفصلية" بمتوسط حسابي (2.64) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن المدير يطلب اقتراحات من المعلمين و يؤخذ بها، لأن المدير ورئيس القسم والمعلمين يقوموا بوضع برنامج الامتحانات الفصلية بشكل منظم، لصالح الطلبة آخذاً برأي المعلمين. مجال المرافق المدرسية والأمر المالية:

يبدو من الجدول (10) أن درجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في عمان في مجال المرافق المدرسية والأمر المالية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.87)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "توظيف المرافق المدرسية (المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية)"، بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى إن المعلمين لديهم الوقت الكافي للاشتراك بهذه القرارات، على الرغم من الأعباء الأكاديمية الكثيرة أو لأن لديهم الخبرة بهذه الموضوعات، إذ أن هناك قيماً للمختبر وأمين مكتبه ومشرفاً للصالة الرياضية فدور المعلم هو أن يقترح أو يطلب ما يحتاج وبالتالي ميزانية هذه النشاطات تحدد حسب الأولويات.

وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) التي تنص على "توفير العناية الطبية اللازمة داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى ضرورة التأمين الصحي، وتوفر الإمكانيات المادية من حيث وجود عيادة وأكثر من طبيب أو وجود طبيب يقوم بزيارة المدرسة عند وجود حالة مرضية تستدعي ذلك . وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "تشكيل اللجنة المالية للمدرسة" بمتوسط حسابي (2.58) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى حساسية القرارات المتعلقة بالأمور المالية فيلجأ المدير الى إشراك المعلمين بالتعليمات المالية والأسس المرعية عند إعداد الموازنات التقديرية والفعلية ومصادر الإيرادات وأوجهها.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على "اقتراح تصور لتجميل المبنى المدرسي" بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إشراك المعلمين بوضع أو اقتراح تصور لتجميل المبنى المدرسي وان للمعلمين دور الإسهام في تجميل المدرسة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العجمي(2006) ودراسة السلامة(2013) اللتين بينتا أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار كانت متوسطة واختلفت مع دراسة السفياياني (2012) ودراسة واديسانجو وباياجا (WadesangoBayaga,2013) ودراسة العجمي (2006)، التي بينت وجود مشاركة منخفضة في اتخاذ القرار.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان؟

أشارت نتائج الجدول (11) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.88) وانحراف معياري (0.76)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "ظروف العمل وطبيعته"، بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى متوسط.

وعلى الرغم من إن النتيجة متوسطة ومقبولة فقد يعزى ذلك إلى إن عدد الحصص كبير وزيادة إعداد الطلبة في الصف وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق بعض المعلمين وكثافة المنهاج الدراسي، ونقص الوسائل التعليمية كل ذلك يؤدي إلى ضعف الرضا عند بعض المعلمين.

وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "الراتب" بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (1.19) وبمستوى منخفض.

وقد يعزى ذلك، إلى تفاوت الرواتب مما يجعل المعلم لا يشعر بالأمن الوظيفي والرضا عن العمل. شعور بعض المعلمين بأن زملاءهم في مدارس أخرى يتقاضون رواتب أعلى.

أما بالنسبة لمناقشة كل مجال فكانت المناقشة على النحو الآتي:

1. مجال ظروف العمل وطبيعته:

بينت نتائج الجدول (12) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في مجال ظروف العمل وطبيعته كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.34)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على "اشعر بأنني استثمر معظم مقدراتي العلمية وخبرتي"، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.45) وبمستوى مرتفع.

وقد يعزى ذلك إلى بذل المعلم كل ما لديه من خبرات ومجهود فضلاً عن الجانب الأخلاقي الذي يحتم على المعلم إتقان العمل الذي يقوم به ورفد الطلبة بكل ما يملك من جهود علمية.

وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (11) التي تنص على "تضايقني الآراء السلبية نحو مهنة التدريس" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.41) وبمستوى مرتفع.

وقد يعزى ذلك إلى أن بعض المعلمين يشعرون بنظرة غير ايجابية للمهنة بسبب نظرة بعض أفراد المجتمع لهم، وهناك تدخل من قبل أولياء الأمور في عملهم وبالتالي يشعر بعض المعلمين بالانزعاج في التدخل بعملهم.

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) "أجد التقدير التام من مدير المدرسة على جهودي" بمتوسط حسابي (2.69)، وبمستوى متوسط.

وقد يعزى ذلك إلى ضعف مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، وضعف مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالأمور المالية، وضعف الجانب الإنساني في العلاقات المدرسية بما يساعد على التقليل من المناخ الإيجابي الذي يكفل الرضا الوظيفي وبالتالي لا يجد التقدير على جهوده.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على "المس تقدير المجتمع لجهود المدرسة." بمتوسط حسابي (2.67) وبمستوى متوسط.

وقد يعزى ذلك إلى ضعف توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي من قبل الإدارة لقلة إشراك المعلمين بالتواصل معهم .

2- العلاقة مع الزملاء:

يبدو من نتائج الجدول (13) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في مجال العلاقة مع الزملاء كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.68)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) التي تنص على "اشعر بان مكانتي محترمة بين زملائي المعلمين"، بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.47) وبمستوى متوسط.

وقد يعزى ذلك إلى العلاقة التي تقوم على الاحترام المتبادل بين المعلمين، كزملاء بحاجة الى بعضهم والتعاون فيما بينهم، وبخاصة معلمي الاختصاص الواحد.

وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) التي تنص على "تربطني بزملائي المعلمين علاقة تعاون وثيق" بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (1.42) وبمستوى متوسط.

وقد يعزى ذلك الى روابط الصداقة بين المعلمين، والمناخ التشاركي في القرارات، أن أكثر ما يحقق الرضا الوظيفي للمعلمين هو العلاقة المتميزة مع بعضهم بعضاً والقائمة على المحبة والتعاون الوثيق بينهم، والذي يؤدي بدوره إلى تبادل الخبرات مما يسهم بشكل غير مباشر في النمو المهني للمعلمين وبالتالي تحسين مستوى أدائهم الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن أنفسهم.

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على "يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم" بمتوسط حسابي (2.62) بانحراف معياري (1.48)، وبمستوى متوسط.

وقد يعزى ذلك إلى ضغط العمل، وكثرة الطلبة في الصف، فضلاً عن انشغال المعلم بأعباء وواجبات تفوق طاقته، مما يحد من التعاون مع الزملاء للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص "يسرني ما أجده من تعاون من زملائي." بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (1.61) وبمستوى متوسط.

وقد يعزى ذلك إلى العلاقة بين المعلمين القائمة على المحبة والتعاون الوثيق بينهم، مما ينعكس ايجابياً على تبادل الخبرات بشكل فاعل وتحسين مستوى أدائهم الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن أنفسهم.

3- مجال الراتب:

أشارت نتائج الجدول (13) الى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في مجال الراتب كان منخفضاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.31)، وانحراف معياري (1.19) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص "اشعر أن راتبي لا يقل عن راتب زملائي في وظائف أخرى (إداريين، فنيين)"، بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.83) وبمستوى متوسط.

وقد يعزى ذلك إلى أن زملاءهم في مهن أخرى يتقاضون رواتب أعلى من وزارات أخرى، أو زملاءهم في وزارة التربية والتعليم أو في مدارس خاصة أخرى.

وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) التي تنص "أرى أن راتبي كاف لعيش حياة كريمة" بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (1.77) وبمستوى متوسط.

وقد يعزى ذلك إلى حاجة المعلمين إلى تقدير جهودهم من قبل أصحاب المدارس الخاصة بما يتناسب وتطلعاتهم المادية، مقارنةً بغيرهم من الموظفين في دوائر أخرى.

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (1) التي تنص "يتناسب الراتب الذي احصل عليه مع الجهد المبذول في العمل" بمتوسط حسابي (1.98) وانحراف معياري (1.40)، وبمستوى منخفض.

وقد يعزى ذلك إلى إن المعلم يبذل جهداً أكبر من الراتب الذي يتقاضاه، وهذا الخلل في الفرق بين الجهد والراتب يضيف معاناة للمعلمين من كثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم مثل كثرة عدد الحصص التي يدرسونها، وزيادة الكثافة الصفية.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص "أتقاضى راتباً مناسباً مقارنة برواتب زملائي في المدرسة" بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (1.28) وبمستوى منخفض.

وقد يعزى ذلك إلى عدم تساوي رواتب المعلمين في المدرسة بسبب الاختصاص إذ إن التخصص يلعب دوراً فإذا كان المعلم للغة الانجليزية أو الرياضيات أو الفيزياء فإنه يتقاضى راتباً أعلى بكثير من المواد الأخرى وخصوصاً إذا كان المعلم له سمعة ويتمتع بكفاءة وخبرة في تخصصه.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشراري (2003) ودراسة الشيخ خليل وشرير (2008) التي بينت نتائجها درجة متوسطة في الرضا الوظيفي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة ارتباطيه بين درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ومستوى الرضا الوظيفي ؟

بين الجدول (14) وجود علاقة ارتباطية بين درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ومستوى الرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.205) ومستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية، بينما لم توجد علاقة ارتباطيه بين مجال العلاقة مع الزملاء في إستبانة الرضا الوظيفي مع مجالات إستبانة المشاركة في اتخاذ القرار.

وقد يعزى ذلك إلى أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بغض النظر عن مشكلاتهم فيما يتعلق بعملهم يؤدي الى مستوى رضا وظيفي مقبولا وهذا ما توصلت إليه الدراسة إذ كان مستوى المشاركة متوسطاً والرضا متوسطاً وبالتالي فإن هناك علاقة ارتباطية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ماكدونل (McDonnell, 2003) التي بينت وجود علاقة إرتباطية بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

زيادة تفعيل درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية للمعلمين من قبل مديري المدارس الثانوية الخاصة.

العمل على رفع رواتب المعلمين وخاصة في المدارس الخاصة، مما يؤثر ايجابياً في رضاهم الوظيفي.

عمل دراسات مشابهة عن درجة إشراك مديري المدارس لمعلميهم في اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية والأساسية الحكومية في عمان.

تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الخاصة من خلال تحسين ظروف العمل، وتثبيت المعلمين في الخدمة.

المراجع

المراجع:

إبراهيم، وفاء محمد(1992). تأثير درجة مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم ، أريحا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

أبو ناصر، فتحي محمد (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة.

أحمد، إبراهيم أحمد(2004). نحو تطوير الإدارة المدرسية، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.

البدرى، طارق عبد الحميد (2005). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

بكر، عبد الجود (2002). السياسات التعليمية وصنع القرار، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

تيم، حسن (1999). الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

الجبر، زينب علي (2006). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، عمان: دار حنين للنشر والتوزيع.

حجازي، هيثم علي (2007). الاتجاهات الإدارية الحديثه في العمل الجماعي، عمان: دار الخليج للنشر.

الحريري، رافدة (2008). القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حريم، حسين(2001). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة عبد العظيم (2007). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق الى المدرسة الفعالة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- خليفة، عبد اللطيف محمد (2000). دافعية الانجاز، القاهرة: دار غريب للنشر.
- خليل، نبيل سعد (2009). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، سوهاج: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- خويص، عايدة (2001) العلاقة بين مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية وتقديرهم لذواتهم في مدارس القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس: القدس، فلسطين.
- درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلي (1980). أصول الإدارة العامة، القاهرة مكتبة مصر : الأنجلو المصرية
- رشدي، هند (2013). كيف تكون قائداً ناجحاً، عمان: دار الخلود للنشر والتوزيع.
- الزعبي، محمد عمر والبطاينة، محمد توكي (2014). القيادة الإدارية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزعبي، مروان طاهر (2011). الرضا الوظيفي مفهوم، طرق قياسه، تفسير درجاته، واساليب زيادته في العمل، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- سامون، هيربرت (2003) السلوك الإداري دراسة لعمليات اتخاذ القرار، ترجمة: عبد الرحمن هيجان وعبدالله بن هنية' الرياض: معهد الإدارة العامة. (سنة تأليف الكتاب الأصلي 1946).
- السبيعي، محمد منوخ (2009). الرضا الوظيفي، الرياض: دار الاحلام للنشر والتوزيع.
- السفياني، ماجد بن سفر ابن صالح (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (دراسة ميدانية) من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- السكرانة، بلال خلف (2010). الإبداع الإداري، عمان: دار المسيرة للنشر.

سلام، عبد الحميد عبدا الله (1985). مجال الاتصال واتخاذ القرار في الإدارة التعليمية، مركز البحوث التربوية: المجلد 16، جامعة قطر.

السلامة، ماجد بن محسن بن علي (2013) "معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، الدمام، السعودية.

السيد، خلف جاد الرب (2008). تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات، كفر الشيخ: العلم والأيمان للنشر والتوزيع.

السيسي، شعبان على حسين (2009). علم النفس أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، القاهرة: دار إلهنا للنشر والطباعة.

الشراري، محمد (2003). مدى رضا هيئة التدريس في جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية عن مشاركتهم في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

الشريدة، سالم تيسير (2008). اطر نظرية وتطبيقات عمليه الرضا الوظيفي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الشيخ، خليل، جود وشيرير، عزيزة (2008). الرضا الوظيفي وعلاقتة في بعض المتغيرات لدى المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية، 16(1)، 683-711.

الصليبي، محمود عبد مسلم (2008). الجودة الشاملة وأمطاط القيادة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد عبد القادر (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العاجز، فؤاد، نشوان، جميل (2004). عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، مؤتمر التربية الأول، الجامعة الإسلامية، غزة (2004).

عبد الخالق، ناصيف (1982). الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجه العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، 15(3)، 29-55

عبد المنعم، نادية محمد، مصطفى، عزة جلال (2012). الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

عبدالله، رابع سرير (2012). القرار الإداري، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

العجمي، ناصر (2006). درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عطوي، جودت عزت (2010). الإدارة التعليمية والأشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عليما، محمد، (1994). الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي العام المهني في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد العاشر. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

العميرة، محمد حسن (2012). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة.

عياصرة، علي، وحجازين، هشام عدنان موسى (2006). القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، عمان: دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

الغصاونة، سوسن (2000). درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين وأثرها في أساليب معالجتهم لمشكلات الطلبة السلوكية داخل غرفة الصف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

الفار، عبير، (1986). العلاقة بين الرضا الوظيفي وسمات الشخصية عند المرشدين التربويين في محافظة عمّان. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمّان، الأردن.

الفضل، مؤيد (2010). المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد (2002). السلوك لتنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط4، عمان: دار شروق للطباعة والنشر.

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

كنعان، نواف (1999). القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. المتحدة، التربية الجديدة، 14 (24)، 6-15.

محمد، هشام إبراهيم إسماعيل (1997). الرضا عن المهنة لدى معلمي التعليم الثانوي العام والصناعي وعلاقته بفعالية الذات والنهك النفسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

نشوان، يعقوب حسين (1991). الإدارة والإشراف التربوي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الهاشمي، لوكيا، ومراد، بومنقار (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، المغرب: دار الأرقم النشر والتوزيع.

الهدهود، دلال (1999). واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، المجلة التربوية، 4 (41)، ص 12-24.

يوسف، حلمي شحادة (2006). القرار النموذجي، الكرك، الأردن: مركز يزيد.

Adegoke,B.(2010). Influence of teachers, participation in decision taking on job productivity in secondary school 'Bowen University Retrieved, 11,7,2013.From: www.grin.com/en/e-book/178868

Barnett, Bruce. (2002). Visioning for the Future: what can Education Leaders Do To Build a Shared Collaboration? *Journal of School Collaboration* (5). 69-88.

Carlson, K. (1992).Teachers Preferences for participative Decision-taking The university of Nebraska-Lincoln. Retrieved ,11,7, 2013.From: <http://digitalcommons.un.edu/dissertation/AA1922560>

Chinapha, S. (1993). The Relationship Between Job Satisfaction and Intentions and Union Effectiveness. *Journal of Business Research*. 26, 75-90.

DeStefano, Lizanne, Shriner, James G. & LLOYD, Claire A. (2001). Teacher Decision Making in Participation of Students with Disabilities in Larg-Scale Assessment, *Exceptional Children*, 68(1), p7-22

Elmore, R. (2002). Hard Questions About Practice, *Educational Leadership*,(8),22-25.

Fullan, m.(2002).The Change Leader. *Educational Leadership*, 8, 16-21.m.

Kim, E. (2001) The Relationships Between Decision Making Participation And Job Satisfaction Among Korean High School Teachers, *Dissertation Abstracts International*, A62\03, P. 863, Sep.

Krejcie ,R.V.&Morgan, D.W. (1970).Determining sample size for research activities, *Educational and psychological Measurement*, (30),657-610.

Mwoma, P.S. (2012).role of Teachers in decision-making process in secondary schools: acase of Gucha Distrist, Nyanza province-Kenya Retrieved, 1, 8, 2013, from:htt:\\ www.ir-library.ku.ac.ke/ir/handle/12345678/5425

Myers, S. (2002) The Principal as a Key Factor in Teacher Job Satisfaction: Elementary Teacher's Perceptions of Leadership Behaviors and Their Effects on Teachers Job Satisfaction, Dissertation Abstracts International., p. 159.

Owens, R. (1999). Organizational Behavior in school. N, Y: Prentice Hall

Porter,L.W,Lowler,EE.(1985)Behavior in Organizations :New York, Mc Graw-Hill .

Simon, h.(1977). The New Science of Management Decision. New York: Prentice-Hall Inc .

Smylie, Mark, A., (1992). Teacher Participation in school Decision-making; Assisting Willingness to Participate, Educational Evaluation and Policy Analysis, 14 (1), p. 53-67.

Super,D. (1953) a theory of vocational development, the American psychologist 3(7). 185-190.

Terry, G. & Franklin, s. (1982). Principles of Management. Illinois: Home Wood, 159

Wadesango,N. Bayaga,A.(2013).Management of school: Teachers, Involvement in decision taking processes. African Journal of Business Management Vol. 7(17). pp. 1689-1694. 7 may,Retrieved, 18,8,2013,from: www.Academicjournals.org/AJBMPDF/2013/may/wadesango.

Weiss, C. & Cambone ,J. (1992). Principal Shared Decision Making & school Reform, Educational & policy Analysis, 14(1), 69-82.

Wong, Joceelyn L.N (2006). Has Teachers, Participation in Decision Making Increased in China? Local Responses to the Implementation of Education Decentralization in Guangdong province, International Journal of Educational Reform, 15(2), p234-254 .

الملحقات

الملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار

الأستاذ/ الدكتور.....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "درجة إشراك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمعلميهم في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي، استيفاءً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأصول والإدارة التربوية من جامعة عمان العربية، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث بتطوير استبانة لذلك الغرض .

ونظراً لكونكم من ذوي الخبرة والكفاءة، فإنني أضع بين أيديكم الأداة لمعرفة مدى ملاءمتها وصلاحياتها، لذا أرجو التكرم بإبداء ملاحظاتكم واقتراح أي ملاحظات ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: فراس

استبانه المشاركة في اتخاذ القرارات

الترتيب	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل المقترح	التعديل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
أولاً : مجال شؤون الطلبة							
1	توزيع الطلاب على الشعب المدرسية						
2	تشكيل اللجان الطلابية المختلفة						
3	وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلاب نحو التعلم						
4	إعداد برامج للزيارات العلمية للطلاب						
5	وضع الحلول المناسبة لمشكلة تأخر الطلاب في بداية اليوم						
6	وضع الحلول المناسبة لمشكلة تسرب الطلاب من المدرسة						
7	وضع خطط علاجية للطلاب						
8	تحديد الطلاب المشاركين في المسابقات						

ثانياً : مجال المعلمين

						1 إقرار الخطة المدرسية (الفصلية / السنوية) للمدرسة
						2 تحديد أوقات اجتماعات المعلمين
						3 وضع برنامج لاختبارات الفصلية
						4 تحديد الوقت الملائم لزيارتي الصفية
						5 وضع جدول للزيارات التبادلية بين المعلمين
						6 وضع خطط الرحلات والنشاطات الترفيهية
						7 إقرار النشاطات الصفية في المدرسة
						8 مجلس الضبط في المدرسة
						9 وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعلم

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
10	وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تسرب الطلاب						
11	إقرار الخطة التطويرية في المدرسة						
12	وضع الجدول المدرسي الأسبوعي وتوزيع المواد والحصص						
13	توزيع المهام والمسؤوليات في بداية العام للمعلمين						
14	أساهم في إقرار الخطة المالية في للمدرسة						
15	أساهم في وضع خطة مصادر التعلم للطلبة						

الترتيب	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل المقترح	التعديل ل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
ثالثاً : مجال المناهج وطرق تنفيذها							
1	اقتراح أساليب التقويم المناسبة للمنهج						
2	وضع برامج لتقييم وتنمية قدرات ومواهب الطلاب						
3	تحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهج						
4	تطوير استراتيجيات تدريس لربط المحتوى الدراسي بالواقع						
5	اقتراح طرق وأساليب لتحقيق أهداف المنهج						
6	تشكيل لجان على مستوى المدرسة لتحليل المقررات الدراسية لتلافي الأخطاء						
7	وضع الخطط والبرامج التعليمية لربط المادة الدراسية بالحياة						
8	اقتراح المراجع والمصادر العلمية لمكتبة المدرسة						
9	تقديم الرأي حول اختيار طريقة وأسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة						

الترتيب	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل المقترح	التعديل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
رابعاً : مجال المجتمع المحلي							
1	اقترح الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي						
2	تحديد جدول اجتماع مجلس الآباء						
3	تنظيم زيارات لبعض المؤسسات الموجودة في البيئة المحيطة						
4	تقديم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي						
5	تنظيم لقاءات دورية مع أولياء الأمور لتعريفهم بالبرامج المدرسية						
6	عملية التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي						
7	تحديد وسائل الاتصال بأولياء الأمور وإبلاغهم بنتائج تحصيل أبنائهم						
8	المناسبات المختلفة للمجتمع المحلي						

						حل مشكلات الطلبة بالمدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور	9
						وضع التعليمات الداخلية والمتعلقة بالسلوك العام في استخدام مرافق المدرسة من قبل (المعلمين / الطلاب)	10
التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		الانتماء للمجال		الفرقة	الرقم
		غير صالحة	صالحة	غير منتمة	منتمة		
خامساً : مجال المرافق المدرسية							
						اقترح تصور لتجميل المبنى المدرسي	1
						المشاركة في توظيف المرافق المدرسية (المختبرات، المكتبة) في خدمة العملية التعليمية	2
						الإشراف على المقصف المدرسي	3
						توفير العناية الطبية داخل المدرسة	4
						وضع التعليمات الداخلية والمتعلقة بالسلوك العام في استخدام مرافق المدرسة من قبل (المعلمين / الطلاب)	5
						المساهمة في تشكيل اللجنة المالية	6

						تحديد (الأدوات، الأجهزة) المدرسية اللازمة للعملية التعليمية	7
						توظيف المرافق المدرسية(المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية) في خدمة العملية التعليمية	8

الملحق (2)

أداه الدراسة بصورتها الأولية للرضا الوظيفي

الأستاذ/ الدكتور.....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "درجة إشراك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمعلميهم في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي، استيفاءً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأصول والإدارة التربوية من جامعة عمان العربية، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث بتطوير استبانة لذلك الغرض .

ونظراً لكونكم من ذوي الخبرة والكفاءة، فإنني أضع بين أيديكم الأداة لمعرفة مدى ملاءمتها وصلاحيتها، لذا أرجو التكرم بإبداء ملاحظاتكم واقتراح أي ملاحظات ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: فراس هلسه

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
أولاً : ظروف العمل وطبيعته							
1	القيام بعملية يحقق لي الشعور بالانجاز والتقدم						
2	اشعر بالحرية ولاستقلالية في العمل						
3	اشعر بوضوح مسؤوليتي في العمل						
4	أواظب على عملي دون تغيب أو تقصير						
5	اشعر بالسعادة من خلال عملي كمعلم						
6	أجد التقدير التام من مدير المدرسة على جهودي						
7	المس تقدير المجتمع لجهود المدرسة						
8	تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي الفكرية						

				أرى أن لي دوراً ايجابياً في تنشئة الأجيال الصاعدة	9
				تضايقتني الآراء السلبية نحو مهنة التدريس	10
				تضايقتني الآراء السلبية نحو مهنة التدريس	11
				اشعر بأنني استثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل	12
				اشعر بان مكانتي محترمة بين زملائي المعلمين	13
				المس تقدير الطلبة لجهودتي في تدريس المباحث التعليمية	14
				أتردد كثيراً في تطوير أسلوبي في التدريس	15
				أتمنى أن أتقاعد عن العمل مبكراً	16

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
ثانياً : الراتب							
1	يتناسب الراتب الذي احصل عليه مع الجهد المبذول في العمل كمدرس						
2	أتقاضى راتباً مناسباً مقارنة برواتب الأكاديميين في الجامعة						
3	يغطي الراتب الاحتياجات الأساسية لي ولأسرتي						
4	يؤمن لي راتبي حياة جيدة						
5	أرى أن راتبي كاف للعيش حياة كريمة						
6	يضايقني عدم الحصول على مكافآت تشجيعية تقديراً لجهودي وتقديري						
7	اشعر أن راتبي لا يقل عن راتب زملائي في وظائف أخرى						

ثالثاً : العلاقة مع الزملاء

				1	يحرص الزملاء على تبادل المعلومات ومصادر المعرفة فيما بينهم
				2	يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم
				3	أ تبادل الزيارات في المناسبات مع زملائي المعلمين
				4	تربطني علاقات وثيقة بكثير من الطلبة وأولياء الأمور
				5	تربطني بزملائي الإداريين والمعلمين علاقة تعاون وثيق
				6	اشعر بأنني سعيد بوظيفتي بالمقارنة بالآخرين
				7	يسرني ما أجده من تعاون من زملائي وبين الطلبة

الملحق (3)

أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	الجامعة
1	الاستاذ الدكتور سلامة طناش	ادارة تربوية	الجامعة الأردنية
2	الاستاذ الدكتور محمد العميرة	أصول تربوية	جامعة عمان العربية
3	الاستاذ الدكتور عبد الرحمن الهاشمي	مناهج وطرق تدريس	جامعة عمان العربية
4	الاستاذ الدكتور محمد عاشور	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
5	الاستاذ الدكتور هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
6	الاستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
7	الاستاذ الدكتور خالد السرحان	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
8	الاستاذ الدكتور عباس الشريفي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
9	الاستاذ الدكتور تيسير الخوالدة	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
10	د: باسم حوامدة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة

الملحق (4)

الاستبانة بصورتها النهائية لاتخاذ القرار

الزميلة المعلمة المحترمة

الزميل المعلم المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "درجة إشراك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمعلميهم في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، من جامعة عمان العربية، وأكون ممتناً لكم بالإجابة على أداة الدراسة المرفقة، مؤكداً لكم بأن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستبقى في إطار السرية التامة. الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب إمام كل فقرة الأداة المرفقة.

الباحث

فراس هلسة

استبانة المشاركة في اتخاذ القرارات

الدرجة	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسط	قليل	قليل جداً
أولاً: مجال شؤون الطلبة : يشترك المعلمون مع مدير المدرسة في:						
1	توزيع الطلبة على الشعب المدرسية					
2	تشكيل اللجان الطلابية المختلفة					
3	وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعلم					
4	إقرار برنامج الزيارات العلمية للطلاب					
5	وضع الحلول المناسبة لمشكلة تأخر الطلبة في بداية اليوم					
6	وضع الحلول المناسبة لمشكلة تسرب الطلبة من المدرسة					
7	إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل					
8	تحديد الطلبة المشاركين في المسابقات					

ثانياً : مجال المعلمين : يشترك المعلمون مع مدير المدرسة في:					
				إقرار الخطة المدرسية (الفصلية / السنوية) للمدرسة	1
				تحديد أوقات اجتماعات المعلمين	2
				تنظيم الاختبارات الفصلية	3
				تحديد الوقت الملائم لزياري الصفية	4
				وضع جدول للزيارات التبادلية بين المعلمين	5
				إقرار النشاطات الصفية واللاصفية في المدرسة وطرق تنفيذها	6
				وضع خطط الرحلات والنشاطات الترفيهية	7
				مجلس الضبط بالمدرسة	8
				وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعلم	9
				وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تسرب الطلبة من المدرسة	10
				إقرار الخطة الخطة المالية في المدرسة	11
				اساهم في وضع خطة مصادر التعلم للطلبة	12
				توزيع المهام والمسؤوليات في بداية العام (مناوبة ، تربية صف ، نشاطات أخرى)	13

ثالثاً : مجال المناهج وطرق تنفيذها : يشترك المعلمون مع مدير المدرسة في:					
1					اقترح أساليب التقويم المناسبة للمنهج
2					وضع برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلبة
3					تحديد الاحتياجات من الوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهج
4					تطوير استراتيجيات تدريس لربط المحتوى الدراسي بالواقع
5					اقترح طرق تحقيق أهداف المنهج
6					تشكيل لجان على مستوى المدرسة لتحليل المقررات الدراسية لتلافي الأخطاء
7					وضع الخطط التعليمية لربط المادة الدراسية بالحياة
8					اقترح المراجع العلمية لمكتبة المدرسة
9					تقديم الرأي حول اختيار طريقة التدريس المناسبة للموضوعات المختلفة

رابعاً : مجال المجتمع المحلي : يشترك المعلمون مع مدير المدرسة في:					
				1	اقترح الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
				2	تحديد جدول اجتماع مجلس الآباء
				3	تنظيم زيارات لبعض المؤسسات الموجودة في البيئة المحيطة
				4	تقديم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي
				5	تنظيم لقاءات دورية مع أولياء الأمور لتعريفهم بالبرامج المدرسية
				6	عملية التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي
				7	تحديد وسائل الاتصال بأولياء الأمور وإبلاغهم بنتائج تحصيل أبنائهم
				8	المناسبات المختلفة للمجتمع المحلي
				9	حل مشكلات الطلبة بالمدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور

خامساً : مجال المرافق المدرسية والأموال المالية : يشترك المعلمون مع مدير المدرسة في:					
					1 اقتراح تصور لتجميل المبنى المدرسي
					2 توظيف المرافق المدرسية (المختبرات ، المكتبة ، الصالات الرياضية) في خدمة العملية التعليمية
					3 الإشراف على المقصف المدرسي
					4 توفير العناية الطبية اللازمة داخل المدرسة
					5 وضع التعليمات الداخلية المتعلقة بالسلوك العام في استخدام مرافق المدرسة من قبل (المعلمين/ الطلبة)
					6 تشكيل اللجنة المالية للمدرسة
					7 تحديد (الأدوات ، الأجهزة) المدرسية اللازمة للعملية التعليمية
					8 توظيف المرافق المدرسية (المختبرات ، المكتبة، الصالات الرياضية) في خدمة العملية التعليمية

الملحق رقم (5)

الاستبانة بصورتها النهائية للرضا الوظيفي

الزميلة المعلمة المحترمة

الزميل المعلم المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "درجة إشراك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمعلميهم في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، من جامعة عمان العربية، وأكون ممتناً لكم بالإجابة على أداة الدراسة المرفقة، مؤكداً لكم بأن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستبقى في إطار السرية التامة. الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب إمام كل فقرة الأداة المرفقة.


الباحث

استبانة الرضا الوظيفي

الدرجة	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسط	قليل	قليل جداً
أولاً : ظروف العمل وطبيعته						
1	القيام بعملتي يحقق لي الشعور بالانجاز					
2	اشعر بالاستقلالية في العمل					
3	اشعر بمسؤوليتي في العمل					
4	أواظب على عملي دون تغيب					
5	اشعر بالسعادة من خلال عملي كمعلم					
6	أجد التقدير التام من مدير المدرسة على جهودي					
7	المس تقدير المجتمع لجهود المدرسة					
8	تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي					
9	أرى أن لي دوراً ايجابياً في تنشئة الأجيال الصاعدة					
10	اشعر بالسعادة لمجرد الابتعاد عن المدرسة					
11	تضايقني الآراء السلبية نحو مهنة التدريس					
12	اشعر بأنني استثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي					

ثانياً: مجال الراتب						
					1 يتناسب الراتب الذي حصل عليه مع الجهد المبذول في العمل	
					2 أتقاضى راتباً مناسباً مقارنة برواتب زملائي في المدرسة	
					3 يغطي الراتب الاحتياجات الأساسية لي ولأسرتي	
					4 يؤمن لي راتبي حياة جيدة	
					5 أرى أن راتبي كاف للعيش حياة كريمة	
					6 يضايقني عدم الحصول على علاوة سنوية تتناسب مع الجهد الذي ابذله تقديراً لجهودي	
					7 اشعر أن راتبي لا يقل عن راتب زملائي في وظائف أخرى (إدارين، فنيا)	

ثالثاً : العلاقة مع الزملاء						
					يحرص الزملاء على تبادل المعلومات فيما بينهم	1
					يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم	2
					أ تبادل الزيارات في المناسبات مع زملائي المعلمين	3
					تربطني علاقات وثيقة بكثير من أولياء الأمور	4
					تربطني بزملائي المعلمين علاقة تعاون وثيق	5
					اشعر بان مكانتي محترمة بين زملائي المعلمين	6
					يسرني ما أجده من تعاون من زملائي	7


جامعة عمان العربية
AMMAN ARAB UNIVERSITY

Reference: الرقم:
Date: التاريخ:

c 40/c/16

الطالب: فراس ياسر هلسة
التخصص : ماجستير أصول والإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

بناءً على توصية عميد كلية العلوم التربوية والنفسية واستناداً إلى تعليمات منح درجة الماجستير الصادرة بموجب المادة (1) من نظام منح الدرجات العلمية والشهادات في جامعة عمان العربية . قرر مجلس الدراسات العليا في جلسته المتعددة رقم (17) تاريخ 2015/2/14 الموافقة على مخطط مشروع بحث رسالتك الموسومة:

"درجة اشراك مديري المدارس الثانوية الخاصة لمعلميهم في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي في محافظة عمان"

"THE INVOLVEMENT DEGREE OF SECONDARY SCHOOLS PRINCIPALS OF TEACHERS IN DECISION TAKING AND ITS RELATIONSHIP WITH JOB SATISFACTION IN AMMAN PROVINCE"

واعتماد قرار موافقة مجلس القسم بتاريخ 2014/11/11 على أن يكون المشرف على الرسالة الأستاذ الدكتور عاطف مقابلة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا
أ.د رياض القلبي

نسخة منه :

- عميد كلية العلوم التربوية والنفسية
- رئيس القسم المحترم
- المشرف على الطالب
- دائرة القبول والتسجيل

شارع الأردن - موبص - صراف 7 8054 0040 +962 - ص.ب 2234 عمان 11953 - الأردن
Jordan Street - Mubla - Telephone +962 7 8054 0040 - P.O Box 2234 Amman 11953 - Jordan
Email: aaug@cau.edu.jo / Web: www.aau.edu.jo



جامعة عمان العربية
AMMAN ARAB UNIVERSITY

نموذج (18)

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

نموذج تسهيل مهمة

التاريخ: 2015/ 2 /15

المملكة الأردنية الهاشمية

السيد: مدير إدارة التعليم الخاص المحترم

الكلية: العلوم التربوية والنفسية

اسم الطالب: فراس ياسر هلوسة

البرنامج: ماجستير

التخصص: إدارة تربوية

عنوان الرسالة:

درجة اشراك مديري المدارس الثانوية الخاصة لمعلميهم في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي في محافظة

عمان

تتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالب بتطبيق أدوات الدراسة على العينة المستهدفة من: المعلمين

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور اسمه أعلاه

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد البحث العلمي و الدراسات العليا

الاستاذ الدكتور رياض الشلبي

نسخة: عميد الكلية

شارع الأردن - موبس - عمان 11953 - الأردن
Jordan Street - Mubis - Telephone +962 7 8054 0040 - P.O.Box 2234 Amman 11953 - Jordan
Email: aaugs@aau.edu.jo / Web: www.aau.edu.jo

الجمهورية العربية السورية



وزارة التربية والتعليم



الرقم ٧٩٦٣١١٠/٣
٣ جمادى الأولى ١٤٣٦
التاريخ ٢٠١٥/٠٢/٢٢
الموافق

السيد مدير إدارة التعليم الخاص

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو إعلامكم بأن الطالب فراس ياسر هلسة يقوم بإجراء دراسة عنونها " درجة إشراك مديري المدارس الثانوية الخاصة لمعلميهم في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي في محافظة عمان"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة تربوية/ جامعة عمان العربية، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أدوات الدراسة على عينة من المعلمين في المدارس التابعة لإدارتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور
عماد علي الخصاونة
مدير السياسات والتنمية الاستراتيجية

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف ١٠/٣

الملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٥٦٠٧١٨١ +٩٦٢ ٦ فاكس: ٥٦٦٦٦ ٦ +٩٦٢ ٦ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo



الرقم
التاريخ
الموافق

١٢٥٧ ١ ٢
٢٠١٥ / ١٢ / ٢٥

مديري ومديرات المدارس الخاصة

الموضوع / تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأشير لكتاب جامعة عمان العربية رقم بـــــــــ لا تاريخ ٢٠١٥/٢/٢٢.
يقوم الطالب / فراس ياسر هلسه ، من طلبة برنامج ماجستير إدارة تربية جامعة عمان العربية
وتحتاج إلى تطبيق أداة دراسته على عينة من المعلمين في مدارس العاصمة عمان .
أرجو تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها شريطة أن لا يؤثر
ذلك على مصلحة الطلبة وسير الدراسة.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم