

The Islamic University of Gaza

Deanship of Research and Graduate Studies

Faculty of Education

Master of Educational Administration



الجامعة الإسلامية بغزة

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التربية

ماجستير / أصول تربية / إدارة تربوية

درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية

بمحافظة غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها

بالرضا الوظيفي لديهم

**The Degree of Participation of Assistant
Principals in UNRWA Schools in Gaza
Governorates in Decision-Making and its
Relationship with their Job Satisfaction**

إعداد الباحثة :

هيا محمد محمد مطر

إشراف

الدكتور / حمدان عبد الله الصوفي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية -

الإدارة التربوية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة

يناير / ٢٠١٨م - ربيع الثاني / ١٤٣٩هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية

بمحافظة غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها

بالرضا الوظيفي لديهم

The Degree of Participation of Assistant Principals in UNRWA Schools in Gaza Governorates in Decision-Making and its Relationship with their Job Satisfaction

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى. وأن حقوق النشر محفوظة للجامعة الإسلامية - غزة.

Declaration

I hereby certify that this submission is the result of my own work, except where otherwise acknowledged, and that this thesis (or any part of it) has not been submitted for a higher degree or quantification to any other university or institution. All copyrights are reserves to IUG.

Student's name:	هيا محمد محمد مطر	اسم الطالب:
Signature:	هيا مطر	التوقيع:
Date:		التاريخ:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية غزة
The Islamic University of Gaza

هاتف داخلي 1150

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ج س ع/35/

Date: 2018/01/10 التاريخ:

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ هيا محمد محمد بحور مطر لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم

The Degree of Principle of Participation of Assistant Principals in UNRWA Schools in Gaza Governorates in Decision-Making and its Relationship with their Job Satisfaction

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأربعاء 23 ربيع الثاني 1439هـ الموافق 2018/01/10م، الساعة العاشرة صباحاً، في قاعة مؤتمرات مبنى الحديدان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. حمدان عبد الله الصوفي مشرفاً ورئيساً
د. محمد عثمان الأغا مناقشاً داخلياً
د. رزق عبد المنعم شعت مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/قسم أصول التربية - الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله تعالى ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. مازن اسماعيل هنية



ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت ببناء استبانتيين كأداة للدراسة التي اشتملت على عدة متغيرات هي : (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المحافظة) . وكانت الاستبانة الأولى لقياس درجة المشاركة في اتخاذ القرار لدى المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، تتضمن (٣١) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات ، بينما الاستبانة الثانية لقياس درجة الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة ، وتتضمن (٢٠) فقرة ، وقد تم توزيعها على (٢٧١) مدير مساعد بمحافظات غزة بطريقة المسح الشامل ، وتم جمع الاستبانات وتحليل استجابات أفراد العينة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية.

أهم نتائج الدراسة :

١. هناك موافقة بدرجة كبيرة على مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في اتخاذ القرار بوزن نسبي (٧١,٢٩ %) وكذلك على رضاهم الوظيفي بوزن نسبي (٧٤,٠٧ %) .
٢. لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم في اتخاذ القرار تعزى لمتغير " الجنس ، المؤهل العلمي ، المحافظة " وكذلك بالنسبة لرضاهم الوظيفي ، بينما توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمشاركتهم في اتخاذ القرار ورضاهم الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة "أكثر من ١٠ سنوات" .
٣. توجد علاقة طردية قوية بين متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار ومتوسطات تقديراتهم للرضا الوظيفي لديهم.

أهم توصيات الدراسة :

١. ضرورة متابعة أصحاب القرار لتنفيذ البرامج الإصلاحية التي تتبناها وكالة الغوث ، ولا سيما برنامج القيادة من أجل المستقبل، الذي يعزز بشكل غير مباشر دور المديرين المساعدين في المشاركة في القرارات المدرسية .
٢. توعية مديري المدارس بالأدوار القيادية للمديرين المساعدين، وآلية استثمار جهودهم بصفاتهم قادة مشاركين في المؤسسات التربوية .

Abstract

This study aimed to determine the degree of participation of the assistant principals in UNRWA schools in Gaza governorates in decision-making and its relation to their job satisfaction. To achieve the study objectives, the study implemented the analytical descriptive method, and designed two questionnaires as data collection tools. The study examined several variables as follows: gender, academic qualification, years of service, work place (governorate). The first questionnaire aimed to measure the degree of participation in decision-making among the assistant principals of UNRWA schools in the Gaza governorates. It included 31 items divided into three fields. On the other hand, the second questionnaire aimed to measure the degree of job satisfaction among the assistant principals of UNRWA schools in the Gaza governorates, and included 20 items. The questionnaires were distributed to 271 assistant principals in the governorates of Gaza using the comprehensive survey method. Retrieved questionnaires were collected and analyzed using SPSS.

Main results of the study:

1. There is a high degree of agreement among the assistant principals of UNRWA schools in the Gaza governorates regarding their participation in decision-making (71.29%) , as well as a high level of their job satisfaction (74.07%) .
2. There are no statistically significant differences between the average evaluation of the assistant principals of their participation in decision-making that could be attributed to the variables of gender, academic qualification, and work place (governorate). This is also true for their job satisfaction. However, there are some statistically significant differences between the average evaluation of the respondents regarding their participation in decision-making and job satisfaction that could be attributed to the variables of years of service in favor of those who served for more than 10 years.
3. There is a strong positive correlation between the averages estimates of the assistant principals of the UNRWA schools in the Gaza governorates about their participation in decision-making and their average estimates of their job satisfaction.

Main recommendations of the study:

1. The decision makers should follow up on UNRWA's reform programs, especially the program of “Leadership for the Future”, which indirectly enhances the role of assistant principals in decision-making process in schools.
2. To raise the awareness level of school principals about the essential roles of their assistant principals, and the potential investment of their roles as participating leaders in educational institutions.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

[المجادلة : ١١]

الإهداء

إلى من آثر من يحب على ما يحب وعاش ممتطياً الصعاب في أحلك الدروب ليغرس لنا معاني النور ، ولطالما تظفر قلبه شوقاً وحنّت عيناه الوضّاءتان إلى رؤيتي أحمل شهادتي والتي تشهد كل قصاصة فيها أنه سبب وجودها وخلودها في مدارك العلم .

" والدي الحبيب "

إلى من تمتهن الحب وتغزل الأمل صانعة الأجيال وصاحبة الروح الحانية الصبورة التي تُلّفني دعواتها فيغدو دفء قلبها وقود انطلاقي يامن تجرعت مرارة الأيام لتسقيننا شهد الحياة.

" أمي الحبيبة "

إلى روح الضياء وضياء الروح ، إلى من رحل باكراً وسبقنا إلى جنات الخلود . " أخي ضياء " إلى من يشاطرنني حلو الحياة ومرّها ، إلى من شجعني ودعمني طيلة مشواري فتحلى بالحلم وتغاضى عن تقصيري مدافعاً معي الأيام حتى نلت ما أتمنى ..

" زوجي الحبيب "

إلى أحبتي الذين يشاطرونني قلبي في جسد غير جسدي ولهم تتوق نفسي ..

"إخوتي : هيثم ، أنس ، عمار ، نسبية ، عبد الرحمن"

إلى مهجة قلبي الذين تحملوا انشغالي وغيابي معتمدين على أنفسهم حاملين شيئاً من أعبائي

" أبنائي : لينا ، أسامه ، أسيل ، رهف "

إلى حبيبة الروح ورفيقة الدرب إلى من شاطرتني لحظات الحياة وأزرتني دوماً برجاحة رأيها "

" صديقتي الغالية كفاح "

إلى أقاربي الذين عمروني بحبهم وثقتهم...إلى زملاء العمل وأصدقاء الدراسة...

إلى أرواح الشهداء ومن ضحى من أجل فلسطين ...

أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

قال تعالى ﴿ حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَبَلَغَ أَرْبَعِينَ سَنَةً قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي ۗ إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٥﴾ ﴾ [الأحقاف : ١٥]. وأنا على أعتابها ربي لك الحمد في كل وقت وفي كل حين ، الحمد لله حمد الشاكرين ، حمد المثنيين المعترفين ، حمد المتجربين من كل حولٍ وطولٍ المتوكلين على الله رب العالمين ، اللهم صلّ على معلمنا الأول ، صلاةً تنقضي بها الحاجات وتعلي بها المقامات حتى تبلغنا بها مرافقته في الجنات ، وعلى صحبه الأخيار وأزواجه الأطهار والتابعين الأبرار .

أحمدك ربي على توفيقك وكرم عونك وجميل فضلك أن مننت عليّ بوالدين كريمين محبين للعلم أُرشداني لهذا الطريق ، فإله أسأل أن يجزيهم عني خير ما جزى والدأ عن ولده وأن يلبسهما ثياب الصحة والعافية ويطيل بقاءهما في طاعته ، ثم اخترتني من بين جموع خلقك فشغلتني بما يرفع الدرجات ويعلي المقامات بتيسيرٍ منك ومنّةٍ وتذليل للعقبات قال تعالى : ﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾ . [المجادلة : ١١]

وبعد شكر الله فخالص الشكر أيضاً لصرح العلم ومنازة المعرفة جامعتي الغراء.. الجامعة الإسلامية ، كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لجميع الأساتذة الكرام في كلية التربية بالجامعة الإسلامية ، ثم خالص الشكر وعظيم العرفان والامتنان لمشرفي الدكتور الفاضل / حمدان عبد الله الصوفي والذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة فلم يألُ جهداً بالتوجيه والمتابعة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لعضوي لجنة المناقشة الذين تفضلا بمناقشة هذه الرسالة الدكتور الفاضل محمد عثمان الأغا ، والدكتور الفاضل رزق عبد المنعم شعث .

كما لا أنسى كل من كان له فضل في إتمام هذه الدراسة أو إثرائها أو تذليل العقبات لإتمامها من زملائي في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث ، ولكل من له فضل عليّ .

الباحثة / هيا مطر

فهرس المحتويات

أ	إقرار
ت	ملخص الدراسة باللغة العربية
ح	الإهداء
خ	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال
ش	فهرس الملاحق
٢	الفصل الأول : الاطار العام للدراسة
٢	المقدمة:
٨	مشكلة الدراسة:
٩	فروض الدراسة:
١١	أهداف الدراسة :
١٢	أهمية الدراسة :
١٣	حدود الدراسة:
١٤	مصطلحات الدراسة:
١٩	الفصل الثاني : الإطار النظري
١٩	اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي
٢٠	المحور الأول : اتخاذ القرار:
٢٠	مفهوم اتخاذ القرار:
٢٣	أنواع القرارات:
٢٩	أنماط اتخاذ القرار:
٣١	عناصر عملية اتخاذ القرارات:
٣٢	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:
٣٨	أهمية اتخاذ القرار والمشاركة فيه:
٤٠	مهارات اتخاذ القرار:
٤١	خطوات اتخاذ القرار:
٤٨	خطوات اتخاذ القرار في ضوء السنة النبوية:
٥٣	عوامل نجاح القرار في ضوء السنة النبوية :
٥٥	استراتيجيات اتخاذ القرار :
٥٧	العقبات والصعوبات التي تواجه متخذ القرار :
٥٨	إرشادات هامة في عملية اتخاذ القرارات :

٦٠	دور المدير المساعد في المؤسسة التربوية في وكالة الغوث :
٦٤	المحور الثاني : الرضا الوظيفي :
٦٥	مفهوم الرضا الوظيفي :
٦٧	أهمية الرضا الوظيفي:
٦٩	عوامل الرضا الوظيفي :
٧٦	الرضا الوظيفي في الإسلام :
٧٨	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي :
٨٢	أنواع الرضا الوظيفي :
٨٤	خصائص الرضا الوظيفي:
٨٥	عناصر الرضا الوظيفي :
٨٥	مظاهر عدم الرضا المهني :
٨٦	طرق قياس الرضا الوظيفي:
٩٠	الفصل الثالث: الدراسات السابقة.....
٩٠	المقدمة:
٩٠	المحور الأول: الدراسات التي تتعلق باتخاذ القرار :
١٠٢	التعقيب على دراسات المحور الأول (اتخاذ القرار):
١٠٥	المحور الثاني: الدراسات التي تتعلق بالرضا الوظيفي:
١١٩	التعقيب على دراسات المحور الثاني (الرضا الوظيفي):
١٢٢	التعقيب على الدراسات السابقة بشكل عام:
١٢٥	الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات.....
١٢٥	المقدمة:
١٢٥	منهج الدراسة:
١٢٦	مجتمع الدراسة:
١٢٦	عينة الدراسة:
١٣٠	أدوات الدراسة:
١٤٣	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
١٤٦	الفصل الخامس : نتائج الدراسة الميدانية" إجابة التساؤلات ومناقشتها "
١٤٦	المقدمة:
١٤٦	المحك المعتمد في الدراسة:
١٤٧	أسئلة الدراسة:
١٤٧	للإجابة عن السؤال الأول:
١٦٢	للإجابة عن السؤال الثاني:
١٧٠	للإجابة عن السؤال الثالث:
١٧٦	للإجابة عن السؤال الرابع :
١٨٣	للإجابة عن السؤال الخامس :
١٨٦	ملخص النتائج:

١٨٨.....	التوصيات
١٩٠.....	المقترحات
١٩٢.....	المصادر والمراجع
١٩٢.....	القرآن الكريم
١٩٢.....	المراجع العربية :
٢٠٧.....	المراجع الأجنبية:
٢١٠.....	الملاحق

فهرس الجداول

١٢٦	جدول (٤.١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للجنس
١٢٧	جدول (٤.٢): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
١٢٨	جدول (٤.٣): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
١٢٩	جدول (٤.٤): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة
١٣٠	جدول (٤.٥): توزيع أفراد العينة حسب المحافظة
١٣٣	جدول (٤.٦): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإدارة والتخطيط والاتصال والتواصل " والدرجة الكلية للمجال
١٣٥	جدول (٤.٧): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المباني والأنشطة واللجان المدرسية" والدرجة الكلية للمجال
١٣٦	جدول (٤.٨): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تقديم الخدمة للمستفيدين (عاملين، طلاب، أولياء أمور)" والدرجة الكلية للمجال
١٣٦	جدول (4.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة "قياس الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين" والدرجة الكلية للاستبانة
١٣٦	جدول (٤.١٠): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة "قياس درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار " والدرجة الكلية للاستبانة
١٣٩	جدول (٤.١١): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة "قياس درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار"
١٤٠
١٤١	جدول (٤.١٢): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة
١٤٢	جدول (٤.١٣): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة "قياس الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين"
١٤٣	جدول (٤.١٤): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة "قياس الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين"
١٤٧	جدول (٥.١): يوضح المحك المعتمد في الدراسة
١٤٨	جدول (٥.٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكافة مجالات استبانة "قياس درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار"
١٥٢	جدول (٥.٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الإدارة والتخطيط والاتصال والتواصل "
١٥٥	جدول (٥.٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "المباني والأنشطة واللجان المدرسية"
١٥٨	جدول (٥.٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "تقديم الخدمة للمستفيدين (عاملين، طلاب، أولياء أمور)"
١٦٢	جدول (٥.٦): نتائج اختبار "T- لعينتين مستقلتين" –الجنس
١٦٤	جدول (٥.٧): نتائج اختبار "T- لعينتين مستقلتين" –المؤهل العلمي
١٦٦	جدول (٥.٨): نتائج اختبار " التباين الأحادي " –سنوات الخدمة
١٦٧	جدول (٥.٩): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة لجميع المجالات
١٦٩	جدول (٥.١٠): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – المحافظة
١٧١	جدول (٥.١١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات استبانة " قياس الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين " والدرجة الكلية للاستبانة
١٧٦	جدول (٥.١٢): نتائج اختبار "T- لعينتين مستقلتين" –الجنس
١٧٨	جدول (٥.١٣): نتائج اختبار "T- لعينتين مستقلتين" –المؤهل العلمي
١٧٩	جدول (٥.١٤): نتائج اختبار " التباين الأحادي " –سنوات الخدمة
١٨٠	جدول (٥.١٥): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة
١٨٢	جدول (٥.١٦): نتائج اختبار " التباين الأحادي" – المحافظة
١٨٤	جدول (٥.١٧): معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار ومتوسطات تقديراتهم للرضا الوظيفي لديهم

فهرس الأشكال

- شكل (١,١) مرحلة اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذہ..... ٤٤
- شكل (٢,٢): المصيدة ل جو آدير..... ٤٦
- شكل (٢,٣) نظرية الحاجات لماسلو..... ٧٨

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (١) : الاستبانة في صورتها الأولى ٢١١
- ملحق رقم (٣): أسماء المحكمين ٢١٩
- ملحق رقم (٤) : الاستبانة بالصورة النهائية ٢٢٠
- ملحق رقم (٥): تسهيل مهمة طالبة ٢٢٥

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

المقدمة:

تحتاج النهضة العلمية والحضارية في أي مجتمع إلى العقول المفكرة الواعية القادرة على مواجهة مشكلات الحياة، واتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها ومتابعتها لتحقيق الأهداف المرجوة، كما تحتاج النهضة إلى إدارات تعليمية مدرسية قادرة على اتخاذ القرارات السليمة التي تصب في مصلحة العملية التعليمية، حيث أن صنع القرار واتخاذ من أهم مسؤوليات رجل الإدارة في التعليم.

"ولهذا عملت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على الاهتمام برفع مستوى العملية التعليمية التربوية، حيث تبنت مشاريع تطويرية مختلفة، سعت من خلالها إلى تطوير المناهج الدراسية، وتطوير قدرات المعلمين والإدارات المدرسية" (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ٢٠٠١م، ص ١١)

وتعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية وهي عبارة عن جهود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة، ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها وشخصياتها وركائزها. ويذكر الشوبكي (٢٠١٠م، ص ١٥) "أن أهم ما يميز مدير المدرسة الناجح عن غيره هو قدرته على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في أوقاتها، فالعمليات الإدارية المختلفة التي يقوم بها مدير المدرسة ما هي إلا نتاج سلسلة من القرارات".

ويرى (جودت، ٢٠٠٨م) أن الإدارة تكون قادرة على تحقيق أهداف المدرسة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة والتكيف مع مستجدات العصر والاستجابة لمتطلباته .

و"يؤكد التربويون على أهمية دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، وقد عظم هذا الدور نتيجة لتطور أهداف المدرسة في المجتمع المعاصر، بعدما كانت تتمثل فقط في تلقين المتعلمين ما تحتوي عليه الكتب المدرسية من معارف ومعلومات، واقتصار دور المعلم على الطريقة الإلقائية لها، ثم مطالبته بحفظها واستظهارها" (حجي، ٢٠٠٥م، ص ١٥٧).

ويضيف السيد (٢٠١٢م، ص ٢٢٨) "أن مدير المدرسة مسئول عن التخطيط الاستراتيجي وإدارة هيئة العاملين وتقييمهم وتنميتهم مهنيًا بما يحقق لهم الأمان والولاء والانتماء الوظيفي والإبداع والابتكار في العلم، كما يقوم مدير المدرسة بإدارة الموارد المادية للمدرسة من خلال الإشراف علي الميزانية والمباني والتجهيزات المدرسية التي تحقق طموحات أنشطة وبرامج المدرسة، ويتولى أيضاً نسج العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني المحيط بالمدرسة، كما يقوم بإدارة المناهج الدراسية بما تتضمنه من عملية تعليم وتعلم الطلاب وتوفير بيئة آمنة مشجعة ومحفزة لهم على التواصل والاندماج في العملية التعليمية".

إن عمل مدير المدرسة لم يعد مقتصرًا على النواحي الإدارية وما تتطلبه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم بل يمتد إلى جوانب كثيرة أخرى .

وهي كما يرى سليمان (٢٠١٥م، ص ٢٢٢) " النواحي الفنية والاجتماعية وكل ما يتصل بالطلاب والعاملين في المدرسة والمناهج الدراسية وأساليب الإشراف التربوي وأنواع التقويم والبيئة المدرسية بكاملها، بهدف تحسين العملية التعليمية في المدرسة".

وتضيف الياقعة (٢٠١١م) أن أدوار مدير المدرسة تتضمن مهارات عديدة، منها: إدارة الاجتماعات، إدارة الوقت، إدارة التغيير، إدارة المواقف الطارئة، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الصراع،

إدارة المعرفة، وإدارة ضغوط العمل، وإدارة فريق العمل بما يضمن تحفيزهم وزيادة دافعيتهم بما يحقق لهم الرضا الوظيفي ويشعرهم بالقناعة والارتياح ويشبع حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم في بيئة العمل مما يجعلهم أكثر انسجاماً وتوافقاً .

وأمام تنوع مهام مدير المدرسة وأهميتها، وتعدد الأهداف التي ينبغي عليه تحقيقها وتباين الفئات التي يتعامل معها سواء داخل المدرسة أو خارجها، من هنا تولدت فكرة إيجاد منصب مساعد لمدير المدرسة ويسمى "المدير المساعد" وذلك لمساعدة مدير المدرسة في أداء المهام المتلاحقة والكبيرة للمدرسة بمفهومها الحديث.

"إن النجاح في تحقيق الأهداف يعتمد على المهارات التي يمتلكها القائد التربوي إضافة لفهمه للسلوك الإنساني وما يؤثر فيه من عوامل مختلفة كالدافعية ، الحوافز ، الاتصال الجيد ، وضع الأهداف ، صنع القرار ، استثمار الوقت ، وغيرها" (حجي، ١٩٩٥م، ص ١٠) .

إن تلبية احتياجات المديرين المساعدين الوظيفية والشخصية من شأنها أن تعزز أواصر الألفة وتحسن الرضا الوظيفي لديهم نحو مؤسساتهم التعليمية.

وقد أشار تريان (٢٠٠٦م، ص ٦) إلى أن وكالة الغوث الدولية قامت بتعيين أول مدير مساعد في عام (١٩٩٢م)، وقد ارتفع عدد المديرين المساعدين في عام (٢٠٠٠م) إلى ٦٠ مديراً مساعداً من الجنسين ، وفي عام (٢٠١٢م) بلغت أعداد المديرين المساعدين (٢٤٧) مديراً ومديرة (دائرة المستخدمين، ٢٠١٢)، في حين بلغ عددهم بعد الذين تم تعيينهم في عام ٢٠١٦ (٢٧١) مديراً مساعداً ومديرة (دائرة الموارد البشرية، إعلان وظيفة مدير مساعد ، ٢٠١٦م) .

"ولما كان الغرض من استحداث هذه الوظيفة، هو التخفيف من أعباء مدير المدرسة، ليتمكن من التفكير والإبداع في مجال عمله، بما يعود على العملية التعليمية بالنفع والفائدة، إضافة إلى تدريب عدد من المديرين الجدد، لتغطية أي نقص قد يحدث في هذا المجال، سواء بالترقية، أو التقاعد، أو المرض، أو الوفاة، بحيث يكون هؤلاء المديرين الجدد قادرين على تحمل الأعباء المنتظر منهم أن يقوموا بها حال تسلمهم دفة القيادة في إحدى مدارس وكالة الغوث الدولية " (تريان، ٢٠٠٦م، ص ٤) نقلاً عن: مقابلة شخصية مع ثابت (٢٠٠٥م).

وتتفق العديد من الدول على إقرار وجود منصب من ينوب عن مدير المدرسة، مع اختلاف التسميات، فقد أطلقت عليه وزارة التربية والتعليم في فلسطين مساعد المدير، وفي وكالة الغوث الدولي المدير المساعد.

وقد عرّفت دائرة المستخدمين بوكالة الغوث الدولي بغزة (٢٠٠٥م) المدير المساعد بأنه "موظف يعمل تحت إطار التفويض في برنامج التربية والتعليم، ويكون مسؤولاً عن النشاطات التعليمية والأنشطة الإدارية في المدرسة التي يعمل بها، حيث تتمثل مسؤولياته وواجباته في مساعدة مدير المدرسة في جميع أعماله الفنية والإدارية".

ويقوم المدير المساعد تحت إشراف مدير المدرسة، بتدبير شؤون المدرسة تربوياً وإدارياً واجتماعياً وتمثيلاً مدير المدرسة لدى مختلف الدوائر والمجتمع.

ويرى مطاوع (٢٠٠٣م، ص ٥٦) "أن اتخاذ القرار الرشيد يكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع للقرارات في المنظمة أو المصلحة التعليمية، وبذلك

تكون قراراته أكثر فاعلية وكلما زادت الآراء بإشراك الجماعة في اتخاذ القرار كلما كان القرار أقرب إلى الصواب وكانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه وأهدافه وأكثر تأكيداً له وتحمساً لتنفيذه".

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس والعاملين في مجال التعليم، والتي أجريت في فلسطين، ومنها: دراسة الخصري (٢٠١٧م) التي ربطت فاعلية اتخاذ القرار بإدارة الأزمات، ودراسة ضحيك (٢٠١٦م) التي ربطت اتخاذ القرار بالإدارة بالقيم ودراسة شاهين (٢٠١٥م) التي تناولت الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقته بمستوى أداء مديري المدارس، في حين تطرقت دراسة أبو سمرة (٢٠١٤م) إلى اتخاذ القرار وعلاقته بإدارة التغيير، ودراسة السفيناني (٢٠١٢م) والتي تناولت مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ودراسة النبيه (٢٠١١م) التي ربطت بين فاعلية اتخاذ القرار وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة ودراسة العمري (٢٠١١م) وقد أكدت جميعها فعالية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس والمعلمين ومدراء المناطق التعليمية وأثبتت علاقة ذلك برضاهم الوظيفي أو أدائهم الوظيفي.

وفي ظل المفهوم الحديث للمدرسة، والأدوار الحديثة الهامة لمدير المدرسة والمدير المساعد له، اهتم العديد من الباحثين في غزة بموقع المدير المساعد وأدواره ومهامه، حيث أجرى تريان (٢٠٠٦م) دراسة للتعرف على مشكلات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل علاجها، وقد تمثلت أهم المشكلات، التي تواجههم بمشكلات لها علاقة بمهام وصلاحيات المدير المساعد، وأخرى ذات علاقة بعملية التدريب على مهام مدير المدرسة، وأخرى ذات علاقة بمناخ عمل المدير المساعد، كضعف ترحيب المدير بوجود المدير المساعد معه في المدرسة، وعدم تهيئة الظروف المناسبة له لأداء مهام عمله بالشكل المطلوب، إضافة إلى محدودية دوره في المدرسة مما يؤدي لقصوره في أداء وظيفته، فيما كشفت دراسة الجخلب

(٢٠١٢م) أن ممارسة المديرين المساعدين للأنماط القيادية بمدارس وكالة الغوث الدولية كانت متوسطة وتحتاج لتعزيز كبير حتى يتحقق الهدف من وجود هذه الوظيفة ، وفي جانبٍ آخر أشارت دراسات أخرى للعلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين وجوده المهام التي يؤديونها كدراسة بشير (٢٠١٥) ، فيما أكدت دراسة البابطين (٢٠١٦) على أن المناخ المدرسي يؤثر إيجاباً أو سلباً على مستوى الرضا الوظيفي لدى المديرين فكلما كان المناخ الذي يسود المدرسة قائماً على أسس التعاون والعلاقات الجيدة كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفعاً ، مما عزّز لدى الباحثة شعوراً بوجود علاقة بين مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار ورضاهم الوظيفي، إضافة للتوصيات التي وردت في عديد الدراسات ومنها دراسة العمري (٢٠١١م) التي أوصت بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر مما هو عليه حالياً، وتفعيل مشاركتهم بتوفير الظروف المناسبة لذلك.

ومن خلال عمل الباحثة كمدير مساعد بوكالة الغوث الدولية بغزة لعدة سنوات، واقترابها المباشر من هذه الشريحة من العاملين، ومن خلال إجراء العديد من المقابلات مع عدد من المديرين المساعدين العاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، لاحظت الباحثة أن كثيراً منهم يعاني من عدم إشراكه في اتخاذ القرارات داخل المدرسة التي يعمل بها بصورة فاعلة، والاكتفاء بتكليفه بمهام روتينية فقط، وفي ضوء ذلك شعرت الباحثة بأهمية تسليط الضوء على هذا الدور وإحيائه لعلّ هذه الدراسة تُحدثُ صدًى إيجابياً في نفوس المدراء لإشراك هذه الشريحة من القياديين بشكل فاعل بما يخدم جميع الأطراف في تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة، ولذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة مشاركة المديرين المساعدين في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم.

مشكلة الدراسة:

تبين مما سبق أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في تفعيل عمليتي التعليم والتعلم إضافة لثقل العبء الملقى على عاتقه نتيجة لتغير دور المدرسة المجتمعي ، وحيث أن الرضا الوظيفي يمثل مطلباً أساسياً وهدفاً تنتشده الإدارات التعليمية ويشكل غيابه انعكاساً خطيراً على مستواها ومخرجاتها ، ومع تيقظ الإدارات العليا لهذا الدور وتأكيداتها على دور المديرين المساعدين في مشاركة مديري المدارس هذه الأعباء واتخاذ القرارات المسؤولة تجاهها إلا أن هذه المشاركة لم تظهر بالصورة المرجوة _ كما اتضح في الدراسات السابقة _ مما انعكس سلباً على تحقيق الأهداف وبالتالي على الرضا الوظيفي لهذه الفئة من القادة التربويين ، وعليه تبلورت للباحثة فكرة هذه الدراسة .

وفي حدود علم الباحثة لم تُجرَ أي دراسة محلية تربط بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين الرضا الوظيفي لدى المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية، ولهذا جاءت الدراسة الحالية لتغطي جانباً مهماً في الإدارة المدرسية.

وتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

١. ما درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في

اتخاذ القرار من وجهة نظرهم ؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير

المديرين المساعدين لمشاركتهم في اتخاذ القرار في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة

غزة، تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة)؟

٣. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين للرضا الوظيفي لديهم في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة)؟

٥. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار ومتوسطات تقديراتهم للرضا الوظيفي لديهم؟

فروض الدراسة:

تتمثل فروض الدراسة في العبارات التالية :

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم في اتخاذ القرار في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم في اتخاذ القرار في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير فأكثر).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم في اتخاذ القرار في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات).

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم في اتخاذ القرار في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، تعزى لمتغير المحافظة (شمال غزة - غزة - الوسطى - خان يونس - رفح).

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لرضاهم الوظيفي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لرضاهم الوظيفي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير فأكثر).

٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لرضاهم الوظيفي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات).

٨. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لرضاهم الوظيفي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، تعزى لمتغير المحافظة (شمال غزة - غزة - الوسطى - خان يونس - رفح).
٩. توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار ومتوسطات تقديراتهم للرضا الوظيفي لديهم.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

١. قياس درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار.
٢. تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.
٣. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المديرين المساعدين وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار، تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة) .
٤. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة الرضا الوظيفي لديهم ، تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة) .

٥. التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار و

رضاهم الوظيفي .

أهمية الدراسة :

اكتسبت الدراسة أهميتها من خلال :

١. أهمية تحديد درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية في اتخاذ القرار، وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي مما يعزز أدوارهم المهنية ، وتقديم التوصيات في ضوء ذلك.

٢. جاءت بناءً على توصيات العديد من الدراسات مثل دراسة أبو سمرة (٢٠١٤م)، والهوراني(٢٠١٣م)، ودراسة (Mosheti,2013)، دراسة (OMOBUDE,2012)، والسفياني (٢٠١٢م) وغيرها التي أوصت بتعزيز مشاركة المديرين موظفيهم في اتخاذ القرار.

٣. قد تفيد الدراسة في :

- توعية مديري المدارس بأهمية إشراك مساعديهم في اتخاذ القرارات.
- توجيه أنظار المسؤولين في التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية نحو تعزيز مكانة المدير المساعد، ودعمه في اتخاذ قرارات إدارية وفنية تخدم المؤسسة .
- فتح آفاق جديدة للباحثين والمهتمين في مجال الإدارة المدرسية، وتفعيل دور المديرين المساعدين في الوصول إلى إدارة مدرسية ذات جودة عالية.
- تزويد المكتبة التربوية بموضوع يتسم بالندرة في البيئة الفلسطينية، وتقديم إطار نظري من المعلومات الحديثة عن متغيرات هامة وهي اتخاذ القرار، والرضا الوظيفي.

٤. حاجة البيئة الفلسطينية لمثل هذا النوع من الدراسات التي تربط بين متغيرين مهمين لفئة

المديرين المساعدين بالذات في مؤسسات وكالة الغوث التربوية .

حدود الدراسة:

تتلخص حدود الدراسة في التالي :

١. **حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة على معرفة درجة مشاركة المديرين المساعدين في مدارس

وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في اتخاذ القرار، ومجالاته : (الإدارة والتخطيط

والاتصال والتواصل- المباني والأنشطة واللجان المدرسية- تقديم الخدمة للمستفيدين

"عاملين ، طلاب ، أولياء أمور ") ، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم .

٢. **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على المديرين المساعدين العاملين في مدارس وكالة الغوث

في محافظات غزة .

٣. **الحد المؤسسي:** اقتصرت الدراسة على المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في محافظات

غزة .

٤. **الحد المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة في: (محافظة غزة، محافظة شمال غزة ، محافظة

الوسطى، محافظة خان يونس ، محافظة رفح) .

٥. **الحد الزمني:** تم تطبيق أداتي الدراسة- بفضل الله تعالى - خلال الفصل الثاني للعام

الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م.

مصطلحات الدراسة:

تتلخص مصطلحات الدراسة في :

١. المشاركة:

تُعرّف المشاركة بأنها "المسؤولية المتبادلة والالتزام الجاد بين الأطراف المعنية بصياغة وتنفيذ مجموعة من الأهداف والغايات ، وهي علاقة عمل بين فريق من الشركاء تتسم بالإحساس المشترك بوحدة الهدف والاحترام المتبادل والرغبة في التفاوض ، وهذا يعني الاشتراك في تبادل المعلومات وتحمل المسؤوليات واكتساب المهارات وصناعة واتخاذ القرارات ، ويعني ذلك الإحساس بتجميع الأفراد أصحاب الأهداف المتآزرة للعمل سوياً ، لذا فأهم ما يميز المشاركة هو تحمل المسؤوليات من خلال العمل المشترك أو من خلال توزيع الأدوار" (رستم، ٢٠١٣م، ص ٥).

٢. اتخاذ القرار:

يعرفه عطوي (٢٠١٢م، ص ١٤٧) بأنه "عملية الاختيار الواعي لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة معينة" .
بينما يعرف الحريري (٢٠٠٨، ص ٤٩) "اتخاذ القرار بأنه "عملية عقلانية ورشيده، تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي: البحث والمقارنة بين البدائل ، والاختيار، ومن الجدير بالذكر التفريق بين القرار في حد ذاته وبين عملية اتخاذ القرار، فالقرار هو المخرج النهائي للعملية، بينما عملية اتخاذ القرار تتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها".

ويعرفه عياش (٢٠٠٨م، ص٢٩) بأنه "اختيار حذر لبدل من بين مجموعة من البدائل ، بحيث يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الوارد ، بحيث يكون إما حلاً لمشكلة موجودة أو متوقعه في المستقبل " .

٣. المدير المساعد:

"موظف يعمل تحت إطار التفويض في برنامج التربية والتعليم ، ويكون مسئولاً عن النشاط التعليمي والأنشطة الإدارية في المدرسة التي يعمل بها ، حيث تتمثل مسؤولياته وواجباته في مساعدة مدير المدرسة في جميع أعماله الفنية والإدارية" (مكتب دائرة المستخدمين بوكالة الغوث بغزة، ٢٠٠٥م) .

٤. درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار :

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: إسهام المديرين المساعدين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالأمور الإدارية والفنية وذلك باختيار أفضل البدائل والحلول، بعد قيامهم بخطوات محددة تتمثل في (تحديد المشكلة ، جمع المعلومات والبيانات اللازمة، تحديد البدائل المتاحة، واختيار أنسب البدائل لحل المشكلة محل القرار) مما يساعد على تحقيق أفضل النتائج، وتقاس درجة المشاركة في اتخاذ القرار بالدرجة التي يحصل عليها المدير المساعد من خلال الاستبانة التي أعدتها الباحثة لذلك.

٥. الرضا الوظيفي :

يعرفه البباطين (٢٠٠٨م، ص٢٢) بأنه "الاتجاه الإيجابي الذي يعبر عن مشاعر وأحاسيس مديري مدارس التعليم العام تجاه العمل المدرسي الذي يقومون به بمختلف أبعاده".

يعرفه وناس (٢٠٠٨م، ص١١٣) بأنه "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية".

ويعرفه الصحاف (٢٠٠٣م، ص٨٣) بأنه "قدرة الموظف على التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة به مقارنة بما يملكه ويتمنى الحصول عليه".

٦. الرضا الوظيفي :

تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه : "الاتجاه الإيجابي الذي يحمله المدير المساعد بمدارس وكالة الغوث الدولية نحو عمله وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل ويؤدي لشعوره بالارتياح والانتماء والولاء للمدرسة التي يعمل فيها. ويقاس من خلال درجة الاستجابة لفقرات الاستبانة التي أعدتها الباحثة لذلك".

٧. وكالة الغوث الدولية:

"منظمة أسستها هيئة الأمم المتحدة بموجب القرار (٣٠٢) بتاريخ ٨ كانون الأول ديسمبر ١٩٤٩م باسم وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل لاجئي فلسطين في الشرق الأدنى (الأنروا) لتعمل كوكالة مخصصة ومؤقتة على أن تجدد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل للقضية الفلسطينية " (مكتب الإعلام للوكالة ، د.ت).

٨. محافظات غزة :

"هي جزء من السهل الساحلي تبلغ مساحتها ٣٦٥ كيلو متر مربع تم تقسيمها مع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية إلى خمس محافظات هي : محافظة الشمال ، محافظة غزة ، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس ، محافظة رفح "(وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية ، ١٩٩٧م، ص١٤).

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني : الإطار النظري

اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي

تتفاعل العناصر المتعددة المتوفرة في أي نظام تربوي لتحقيق الأهداف المنشودة، وتعتبر المدرسة من أبرز هذه المؤسسات التي تخاطب العقول وتبني الأجيال، ويلزم التفاعل في المؤسسة المدرسية تكاتف جهود العاملين فيها لتنفيذ مجموعة الأنشطة والبرامج المخطط لها، ويعد التناغم الذي يسود بين الأعضاء العاملين أهم سبل هذا النجاح و لاسيما بين شركاء القرار في المدرسة - المدير والمدير المساعد - من جهة وبين مختلف الفئات العاملة فيها من جهة أخرى .

وتعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات والوظائف المتعلقة بالقادة التربويين، إن نجاح أي مؤسسة تربوية يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة قادتها وقدرتهم على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مراعين حيثيات الموقف ومدى ملاءمة هذه القرارات له ، مع تدعيم ذلك بمتابعة هذه القرارات تنفيذاً وتقويماً .

وتعد عملية اتخاذ القرار أساس العملية الإدارية برمتها ودافعاً للنجاح المؤسسي وتتصدر عدة عمليات كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة وغيره .

وهي خلاصة عملية معقدة تمر بمراحل عدة كجمع المعلومات والأفكار حول المشكلة المؤسسية وتحليلها وتمحيصها مروراً بصناعة القرار حتى اتخاذه .

المحور الأول : اتخاذ القرار:

مفهوم اتخاذ القرار:

يزخر الأدب التربوي المتعلق بدراسة القرارات واتخاذها بتعريفات عديدة، وفيما يلي تورد الباحثة

مجموعة من هذه التعريفات:

يعرف مصطفى (٢٠٠٢م، ص٦٨) اتخاذ القرار بأنه : "عملية دينامية مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في النظام التقليدي أو الوصول إلى نتائج إيجابية حول قضية أو موقف أو الوصول إلى حل مناسب حول مشكلة معينة بالاعتماد على معلومات وبيانات صحيحة".

ويعتبر ريتشارد (Richard, 2002,p8) اتخاذ القرار "عملية إصدار حكم عما يجب فعله في موقف معين بعد تحليل المشكلة والفحص الدقيق للبدائل ووزنها في ضوء محكات معينة". كما تعرف محمد (٢٠٠٨م، ص٩) اتخاذ القرار بأنه: "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما بعد التمعن في البدائل المختلفة التي يتبعها".

وتعتبر العديد من الأدبيات أن اتخاذ القرار عملية مركبة فقد أكد زيتون (٢٠٠٣م، ص٤٣) على أن اتخاذ القرار "عملية تفكيرية مركبة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين، اعتماداً على ما لدى هذا الفرد من معايير وقيم معينة تتعلق باختياراته". واتفق جروان (٢٠٠٧م، ص١٠٥) مع ذلك باعتبار اتخاذ القرار "عملية تفكير مركبة، تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين، من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو".

وكذلك تعتبر أحمد (٢٠٠٧م، ص ٣٥٥) اتخاذ القرار "عملية تفكير مركبة لإصدار حكم محدد في موقف معين، وذلك بعد تحديد المشكلة المطلوب اتخاذ القرار بشأنها، والفحص الدقيق للبدائل أو الاختيارات المختلفة، ووزنها في ضوء محكّات محددة، ثم الاختيار الحر لأفضل النتائج". وتتطلب هذه العملية قدراً كبيراً من التصور والمبادأة والإبداع، ويتم اتخاذ القرار من خلال مراحل مختلفة، واستناداً لمعلومات متشابهة من مصادر مختلفة (عرفة، ٢٠٠٦م، ص ١١٤).

وباعتبار اتخاذ القرار مهارة اختيار، فقد عرّف عبد الحميد وآخرون (٢٠٠٥م، ص ٣١٠) اتخاذ القرار بأنه : "مهارة الاختيار المناسب للبدائل المناسبة بالطريقة المناسبة".

ويُشير (بلعجوز، ٢٠١٠م، ص ٩٩) أيضاً إلى ضرورة أن يكون الاختيار مناسباً إذ إنه "اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة". وبهذا يتفق بلعجوز (٢٠١٠م) مع عبد الحميد (٢٠٠٥م) أن الاختيار لأنسب البدائل للمشكلة قيد الدراسة أو الحل وليس لأفضلها كما رأَت دراسات أخرى .

فيما أكد كلٌّ من العزاوي (٢٠٠٦م) و شحماط (٢٠١٠م) بأن اتخاذ القرار هو "الاختيار المدرك بين بدائل وخيارات متاحة أو مواقف سلوكية في موقف معين لتحقيق هدف أو أهداف أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوباً بتحديد لإجراءات التنفيذ" (العزاوي، ٢٠٠٦م، ص ٢١؛ شحماط، ٢٠١٠، ص ٩٨).

وبالنظر إلى التعريفات السابقة لاتخاذ القرار، يمكن للباحثة استخلاص مجموعة من المحددات التي سوف تيسر صياغة تعريف شامل من وجهة نظرها، حيث إن عملية اتخاذ القرار هي :

- عملية تفكيرية مركبة لأنها تتطلب استخدام مهارات تفكير عليا مثل التحليل والتقييم.
 - ضرورة وجود موقف مُشكّل يُراد اتخاذ قرار بشأنه.
 - عملية اتخاذ القرار تهدف إلى حل قضية أو مشكلة ما.
 - لها مجموعة من المهارات والخطوات المتسلسلة للوصول إلى القرار الصحيح.
 - تتضمن إنتاج عدد من البدائل والخيارات.
 - تتضمن المفاضلة بين مجموعة البدائل والخيارات التي تم توليدها.
 - الاختيار يتم في ضوء محكّات ومعايير أهمها تحقيق الهدف من اتخاذ القرار.
 - تلعب الخبرة التي مر بها القائد أو المدير دوراً مهماً في اتخاذ القرار المناسب.
- لا يأتي القرار الصحيح بناءً على فكر منغلق أو قرار ذاتي ويكون أقرب للصواب إذا أشرك القائد الآخرين من ذوي الخبرة في صناعته مصداقاً لقاعدة شرعية مهمة قال تعالى ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴾ [آل عمران : 1٥٩] .

وفي ضوء ما سبق تُعرّف الباحثة اتخاذ القرار بأنه:

إصدار حكم في أحد الأمور المتعلقة بالمؤسسة سواء الإدارية أو الفنية وذلك باختيار أفضل البدائل والحلول، بعد القيام بخطوات محددة تتمثل في (تحديد المشكلة ، جمع المعلومات والبيانات اللازمة، تحديد البدائل المتاحة، واختيار أنسب البدائل لحل المشكلة محل القرار) مما يساعد على تحقيق أفضل النتائج وأجودها .

أنواع القرارات:

تتنوع القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسات عامةً وفي المؤسسات التربوية خاصةً، ومصدر هذا التنوع هو طبيعة المشكلة أو القرار المراد اتخاذه، ولهذا أورد كنعان (٢٠٠٣م، ص ٢٤٩ - ٢٥٧) تصنيفات للقرارات وفقاً لخمس أطر أساسية هي:

أولاً: وفقاً لإمكانية برمجتها: وتنقسم إلى:

- قرارات مُبرمجة: تتعلق بالأمور الإدارية غير المعقدة والتي لا تحتاج من مُتخذ القرار وقتاً وجهداً كبيرين لإصدار قرار فيها، وعادة ما تكون قرارات روتينية .
- قرارات غير مُبرمجة: تتعلق بأمور معقدة وتحتاج إلى دراسة معمقة ودقيقة قبل اتخاذ القرار فيها .

ثانياً: وفقاً لطريقة اتخاذها:

- قرارات كيفية: يتم اتخاذها وفقاً للأساليب التقليدية كالتقدير الشخصي للقائد مُتخذ القرار وخبراته وتجاربه.
- قرارات كمية: يتم اتخاذها وفقاً لقواعد وأسس علمية.

ثالثاً: وفقاً لأهميتها:

- قرارات استراتيجية: تتخذها الإدارات العليا، وترتبط هذه القرارات بمستقبل المؤسسة.
- قرارات تكتيكية: تتخذها الإدارات الوسطى، وتهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- قرارات تنفيذية: تتخذها الإدارات التنفيذية المباشرة، وترتبط بمشكلات العمل والأنشطة اليومية وتنفيذها.

رابعاً: وفقاً لظروف اتخاذها:

- قرارات تأكيدية: تتخذ بعد توفر البيانات والمعلومات اللازمة عن المشكلة محل القرار.
- قرارات غير تأكيدية: قرارات غامضة يتخذها القائد الإداري عندما لا تتوفر لديه المعلومات والبيانات اللازمة للمشكلة محل القرار.

خامساً: القرارات وفقاً للنمط القيادي:

- قرارات فردية: ينفرد بها القائد الإداري، ثم يعلنها في المؤسسة دون السماح بالمشاركة فيها.

- قرارات جماعية: يسمح فيها القائد الإداري للعاملين بالمشاركة فيها.

ويُشير بلعجور (٢٠١٠م، ص ١٠٤) إلى تصنيف آخر للقرارات كما يلي:

١. قرارات فعّالة: وتتم على أعلى مستوى، حيث تتصدى هذه القرارات لمفاهيم فكرية مجردة

أو مفاهيم استراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.

٢. قرارات غير فعّالة: تتم على مستوى مفاهيم جزئية.

٣. قرارات تشغيلية: تتم في مستويات دنيا، وتتعلق بالإجراءات التشغيلية للمؤسسة.

٤. قرارات إدارية: تتم في مستويات متوسطة، مثل حل مشكلات المؤسسة والرقابة على

الأداء.

٥. قرارات استراتيجية: تتم بواسطة الإدارات العليا للمؤسسة، مثل قرارات البحوث والتطوير،

والتوسع في إجراءات المؤسسة.

كما تصنف القرارات بحسب القائد مُتخذ القرار كما يلي تبعاً لـ (خليل، ٢٠٠٩، ص ص ٩١ -

:٩٢)

١. قرارات شخصية: وتتعلق بالقائد الإداري كفرد وليس كعضو في المؤسسة، وبهذا فإن هذه القرارات لا يتم تفويضها للآخرين.

٢. قرارات تنظيمية: يتخذ القائد القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق أهداف المؤسسة أو الأهداف الشخصية، وأحياناً قد يتوافق كلٍ منهما ويسهل تحقيق أهداف أخرى.

ويصنّف عياصرة و حجازين (٢٠٠٦م، ص ٥١) القرارات التي يتخذها مدير المدرسة كما

يلي:

١. قرارات ترتبط بنمو التلاميذ وتعلمهم.

٢. قرارات تخص عملية التدريس وتحسينها.

٣. قرارات إدارية تتعلق بشؤون العاملين في المدرسة (هيئة تدريسية - عاملين).

٤. قرارات تخص علاقة المدرسة مع مؤسسات المجتمع المدني.

٥. قرارات لها علاقة بالمصادر المالية والأبنية والمرافق المدرسية.

وفيما صنّف أحمد وحافظ (٢٠٠٣م، ص ١١٧) القرارات وفقاً للمجالات الإجرائية الدراسية:

١. قرارات تتعلق بالشؤون الفنية: كتوزيع المهام و المسؤوليات.

٢. قرارات تتعلق بالشؤون المالية والإدارية: مثل إعداد الخطط الإدارية والمالية.

٣. قرارات تتعلق بالطلبة: مثل الالتحاق بالمدرسة أو النقل الداخلي والخارجي.

٤. قرارات تتعلق بالعاملين: مثل متابعة المعلمين ونموهم المهني وتأديبة واجبهم.

٥. قرارات تتعلق بالمباني المدرسية: مثل إعداد خطط لتوسعة المباني أو صيانتها.

٦. قرارات تتعلق بعلاقة المدرسة والمجتمع المحلي: مثل مجلس أولياء أمور الطلبة.

ونظراً لارتباط القرارات بأنواعها بالقرارات الإدارية، ونظراً لوجود خلفية مشتركة تربط بين

أنواع القرارات في ميادين الحياة المتنوعة والمتعددة فإنه يمكن التعرف على أنواع القرارات وفقاً

لتصنيف معين أشار له (بكر، ٢٠٠٣م، ص ص ٦٧ - ٦٨):

١. **قرارات النشاط:** وهي القرارات التي تتعلق بالموارد البشرية، وكذا الموارد المادية.

٢. **قرارات التخطيط:** ويمكن تقسيمها إلى قرارات مخططة وغير مخططة:

أ. **قرارات مخططة (مبرمجة):** وتسمى القرارات الروتينية أو التنفيذية، وهي قرارات

تتكرر بصفة مستمرة فأصبحت جزءاً أساسياً من حياة المنظمة ولا يبذل في اتخاذها

جهد كبير، مثل: (صرف العلاوات الدورية - توزيع الأعمال - صرف المواد الخام

من المخازن - قرارات التشغيل اليومية).

ب. **قرارات غير مخططة (غير مبرمجة):** وتسمى القرارات الرئيسية (الأساسية) وهي غير

متكررة أو قرارات منفردة وتعالج مشكلات وحالات معقدة ذات أهمية استراتيجية

(حيوية) بالنسبة لحياة المنظمة ومستقبلها.

٣. **قرارات المستويات التنظيمية:** وترتبط بالمستويات الإدارية في المنظمة، يمارسها المدير

بصفته الإدارية، حيث يقضي في مستوى الإدارة العليا جزءاً مهماً من وقته في اتخاذ

القرارات الاستراتيجية (القرارات غير المبرمجة أو الرئيسية) التي تحتاج إلى نشاط ذهني

وخبرة عالية، وهذه القرارات تتصل بالسياسة العليا للمنظمة، وتحدد الإطار العام لجميع

القرارات الأخرى إلى تصدرها المنظمة وهي عادة قرارات تتميز بالثبات وطول الأمد وتتطلب قدراً كبيراً من الجهد والوعي ومستوى عالٍ من الفهم.

وفي تصنيف مشابه يذكر (زريق، ٢٠٠١م) بعض أنواع القرارات التي يمكن أن يتعرض له الفرد في حياته على النحو التالي:

١. قرارات مهنية: يتخذها الفرد في ممارسته الرسمية للدور المتوقع منه في المنظمة وتسمى

قرارات مهنية لأنها اتخذت من منطلق أو سلطة الوظيفة الرسمية.

٢. قرارات شخصية: تتعلق بالفرد كإنسان لا كعضو في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها.

٣. قرارات رسمية: تتعلق بالسياسة البعيدة للمنظمة أو المؤسسة وتتضمن تغيرات بعيدة المدى وتكاليف مالية كبيرة وتمثل أهمية كبرى للمنظمة ويترتب على أي خطأ فيها تهديد للمنظمة نفسها أو تعرضها لخسائر كبيرة.

٤. قرارات روتينية: تتمثل في القرارات الدورية التي تتكرر باستمرار وليس لها تأثير كبير على المنظمة أو المؤسسة.

٥. قرارات مبرمجة: هي قرارات روتينية تعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحديد والتحليل.

٦. قرارات غير مبرمجة: هي القرارات الفريدة في طبيعتها وتغدو ضرورية بسبب ظهور بعض المواقف المتوقعة والمفاجئة مثل تقديم منهج جديد.

ويمكن تصنيف القرارات التعليمية وفقاً لسياسات التعليم الرئيسية كما يراها (بكر، ٢٠٠٣م، ص

ص ٦٩ - ٧٣):

١. قرارات تعليمية استراتيجية: وهي قرارات ترتبط بالمهام الأساسية للإدارة التعليمية وما

تسعى إلى إحرازه من أهداف كما ترتبط بالمشكلات التربوية عامة ومشكلات التعليم على

وجه الخصوص وغالباً ما تكون هذه القرارات ذات صبغة قومية تتصل بالأهداف

والسياسات التعليمية العامة، ويمكن وضع مثل هذه القرارات في تصنيف كالتالي:

• قرارات تحديد السياسة التعليمية العامة.

• قرارات تحديد الخطط التعليمية العامة.

• قرارات تمويل النظام التعليمي.

٢. قرارات تعليمية تكتيكية: وهي قرارات قصيرة المدى وتأتي في الأهمية بعد القرار

الاستراتيجي وإن كانت ترتبط به وتستمد قوتها منه، ويمكن تسمية القرارات التكتيكية

بالقرارات الاستراتيجية الفنية فهي لا ترقى إلى مرتبة القرار الاستراتيجي (الحيوي) من

حيث أهميتها، ولا تدخل إلى المستوى الأدنى (القرارات الفنية التنفيذية) ويمثل هذا النوع

من القرارات، قرارات مثل:

• تشكيل (الأمانة الفنية) للمجلس الأعلى للتعليم.

• تشكيل اللجنة الدائمة لسياسات تطوير المناهج.

• تشكيل لجان تطوير المناهج وتحديد اختصاصاتها.

٣. قرارات تعليمية تنفيذية: وهي قرارات تعنى بتنفيذ المهام المحددة في مستوى القرارات

الأعلى السابقة وضمان إجراءات التنفيذ بكفاءة وفاعلية، وهذه القرارات روتينية تعتمد على

الخبرات الإدارية والفنية بكفاءة وفاعلية، وهذه القرارات قد تكون روتينية أو روتينية فنية،

وترتبط (الروتينية) بتوزيع الأعمال داخل المدارس والحضور والانصراف وتعتمد على

خبرة صانع القرار، ونطاق مشاركة المعلمين فيها يكون محدوداً.

أما (الروتينية الفنية) فهي تلك القرارات التي تتعلق بالمشكلات والقضايا الفنية في

مستويات التعليم (المركزي - الإقليمي - المحلي) ومجالها هو المناهج والكتب الدراسية

وتقنيات وطرق التدريس ونظم تقويم الطلاب وتحديد مواعيد امتحانات الشهادات العامة.

ويمثل هذا النوع:

- تحديد مهام وظائف فنية وإدارية.
- تأليف الكتب.
- شروط النقل أو الندب للعاملين.
- تنظيم اللجان العليا.
- المعادلات العلمية لبعض الشهادات.

أنماط اتخاذ القرار:

ذكر جروان (٢٠٠٧م، ص ص ١٠٦ - ١٠٧) أن العديد من الباحثين صنّفوا القرارات

التي يتخذها الإنسان في الظروف المختلفة إلى:

١. قرارات تؤخذ في حالة من اليقين، وذلك إذا كان كل اختيار يؤدي إلى نتيجة معروفة على

وجه التأكيد.

٢. قرارات تؤخذ في حالة من المخاطرة وذلك إذا كان كل اختيار يقود إلى عدة نتائج

احتمالاتها معروفة أو متوقعة.

٣. قرارات تؤخذ في حالة من الشك، وذلك عندما يقود كل اختيار إلى عدة نتائج ممكنة ولكن احتمالاتها غير معروفة.

٤. قرارات تؤخذ في ظل حالة من الجمع بين الشك والمخاطرة، وذلك عندما لا يكون الشخص متأكداً من درجة احتمالية النتائج المترتبة على اختياراته، ولكن تتوفر لديه بيانات تمكنه من تقدير نسبة نجاح كل اختيار.

ومن خلال اطلاع الباحثة توصلت إلى أن القرارات التي يتخذها المدير تختلف وفقاً للحالة التي يتم فيها اتخاذ القرار، ولهذا يتفق كل من (حسن، ٢٠٠١م، ص ص ١٥٠-١٥١؛ Donald et al., 2009, p p 125 – 128) على وجود أربع حالات يتخذ فيها المدير قراراته هي:

١. **حالة التأكد:** وفيها يعرف المدير ماذا سيحدث بالضبط، فيكون لديه معلومات كافية عن مآل ونتائج هذا القرار.

٢. **حالة المخاطرة:** وفي هذه الحالة يتخذ المدير قراراته مع وجود نقص في المعلومات والبيانات، وتعتبر المخاطرة كبيرة إذا قلت فرص النجاح عن نسبة (٩٠%) (حسن، ٢٠٠١م) أو إذا كانت نسبة نجاح البديل تتراوح بين ٣٠% - ٦٠% (Donald et al., 2009).

٣. **حالة عدم التأكد:** وفي هذه الحالة يكون المدير لديه عجز كبير في المعلومات وبالتالي ليس لديه قدرة على تحديد احتمالات الفشل أو النجاح للقرار المتخذ.

٤. **حالة الصراع والمنافسة:** وهي أصعب الحالات، حيث يتعرض المدير لضغوطات خارجية، مثل المنافسة مع أطراف أخرى، أو الوقت الذي يتخذ فيه القرار، والظروف المحيطة.

عناصر عملية اتخاذ القرارات:

عملية اتخاذ القرار ترتكز على عناصر محددة حيث أشار مصباح (٢٠١١م، ص ١٣) إلى أن عملية اتخاذ القرار تدور في إطار معين، وفقاً لعناصر محددة هي:

١. الموقف أو (المشكلة).
٢. القائد مُتخذ القرار.
٣. الهدف من اتخاذ القرار.
٤. البدائل والخيارات المتاحة.
٥. قواعد الاختيار.
٦. عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل.

ويُشير كلٌّ من (شاهين، ٢٠١٥م، ص ٣٥)، (ربيع، ٢٠٠٢م، ص ١٨٩)، (أحمد، ٢٠٠٢م، ص ١٤٢) إلى أن عناصر القرار هي :

١. بيئة القرار: وتُشير إلى العوامل التي تؤثر على متخذ القرار.
٢. متخذ القرار: القائد الذي يقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة.
٣. أهداف القرار: وتمثل الأهداف التي يسعى القرار إلى تحقيقها.
٤. البدائل الملائمة: البديل الملائم من ناحية التنفيذ والمساهم في حل مشكلة قائمة.
٥. ترتيب البدائل: ويتم ترتيبها تنازلياً من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.
٦. اختيار البدائل: ويمثل أهم عناصر اتخاذ القرار، حيث يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ.

فيما يُشير هاريس (2004, Hari) إلى بعض العناصر التي تسهم في تحديد الإطار

العام لعملية اتخاذ القرارات كما أوردها:

١. المناخ العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار.
٢. أهداف متخذ القرار.
٣. الاستراتيجية المختلفة والمحتملة للقرار.
٤. اتخاذ القرارات تحت ظروف مناسبة.
٥. القيم أو المنافع التي تحكم اتخاذ القرار.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

يتأثر القرار الذي يتخذه القائد الإداري في المؤسسة بعوامل عدّة عند اتخاذ القرار منها القيم والمعتقدات والمؤثرات الشخصية والميول والطموحات والعوامل النفسية، ومنها ما يتعلق بالعوامل الخارجية كالكنولوجيا والسياسة السائدة في المجتمع أو البيئة الداخلية كالهيكلة التنظيمي وطرق الاتصال والعلاقات الإنسانية أو بتوقيت اتخاذ القرار والظروف المحيطة به

وقد أشار مصّبح (٢٠١١م، ص١٨) إلى العوامل التالية :

١. **أهداف المنظمة:** حيث إن أي قرار يتم اتخاذه لا بد أن يحقق أهداف المؤسسة أو المنظمة المتخذ فيها القرار.
٢. **الثقافة السائدة في المجتمع:** حيث إن المؤسسة تباشر عملها في المجتمع وللمجتمع فإنها تتصل وتتأثر عند اتخاذ القرار بهذه الثقافة.
٣. **الحقائق والمعلومات المتاحة:** حيث تؤثر الحقائق والوقائع في اتخاذ القرار.

٤. العوامل السلوكية: ويمكن تحديد الإطار السلوكي من خلال ثلاثة جوانب هي:

أ. البواعث النفسية: لدى متخذ القرار ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير

السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

ب. البيئة النفسية: لمتخذ القرار حيث تعتبر المصدر الأول الذي يوجه الشخص إلى

اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه.

ت. دور المؤسسة في خلق البيئة النفسية للفرد: من خلال؛ تحديد الأهداف، وإتاحة

الفرصة لممارسة الإدارة واكتساب الخبرة داخل المؤسسة، وإمداده بالمعلومات

والبيانات والبدائل، وإسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

وقد أشار كنعان (٢٠٠٩م، ص ص ٣٩٣ - ٣٩٤) إلى العديد من العوامل التي يمكن

أن تؤثر في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات المختلفة ، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

١. عوامل بيئية خارجية: وتؤثر على القرار المُتخذ بطريقة غير مباشرة وهي:

أ. العوامل الاقتصادية: وتتعلق بالركود والرخاء والكساد الاقتصادي.

ب. العوامل السياسية والتنظيمية: وتتعلق بالأحوال السياسية السائدة في الدول، وكذلك

اللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة وعلاقتها الخارجية.

ت. العوامل الثقافية: تتعلق بلغة ودين وحضارة الدولة.

ث. العوامل التكنولوجية: تتعلق بمستوى التقدم التكنولوجي في الدولة.

٢. عوامل داخلية: وتؤثر على القرار المُتخذ بشكل مباشر وهي:

أ. حجم المنظمة.

ب. القوانين واللوائح في هذه المنظمة.

ت. الموارد المالية و البشرية للمنظمة.

ث. العلاقة بين مدراء الإدارات.

٣. **متخذ القرار نفسه:** قد يؤثر متخذ القرار على القرار بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهذا

مرتبط بشخصية القائد الإدارية، ومن هذه العوامل الشخصية:

أ. العوامل السيكولوجية الداخلية وتتمثل في شخصية القائد الإداري وميوله واتجاهاته

وقيمه وتاريخه في العمل.

ب. العوامل المؤثرة في متخذ القرار: مثل الجماعات والعائلة والعادات.

وفيما يتعلق بمدير المدرسة فهناك العديد من العوامل التي تؤثر في القرار المتخذ،

وتستعرض الباحثة أهم هذه العوامل بالرجوع للدراسات (ربيع، ٢٠٠٦م؛ النبيه، ٢٠١١م؛ الحريري،

٢٠٠٨م):

١. **شخصية مدير المدرسة:** تلعب شخصية مدير المدرسة وخبراته الطويلة في الإدارة

المدرسية دوراً كبيراً في اتخاذ القرار، ولهذا يختلف مدراء المدارس في قدرتهم على اتخاذ

القرار في ضوء الاختلاف الطبيعي في شخصية كل منهم.

٢. **طبيعة الموقف:** حيث تؤثر طبيعة المشكلة القائمة أو القضية المراد اتخاذ قرار لحلها في

القرار المتخذ، فمدير المدرسة لا يجد صعوبة في اتخاذ قرار لأعمال روتينية اعتاد عليها

أثناء عمله، بينما يحتاج إلى وقت ودراسة دقيقة ومعقدة لاتخاذ قرارات لمشكلات أو

قضايا دقيقة مثل: انتشار السلوكيات السلبية بين الطلبة، فتحتاج من المدير دراسة

مستفيضة لتشخيص المشكلة وتحديد أسبابها وطرق علاجها والتغذية الراجعة ومتابعة

تنفيذ البرنامج العلاجي لهذه المشكلة.

٣. **البيانات والمعلومات المتاحة:** فكما كانت المعلومات والبيانات المتاحة بين يدي المدير أكبر كلما كان قادراً على اتخاذ قرار صائب ودقيق لحل المشكلة القائمة، فيما يواجه عقبة في اتخاذ القرار لو لم يحصل على معلومات وبيانات كافية.
٤. **الرؤية المستقبلية:** فكما كانت رؤية المدير واضحة ومحددة لمستقبل المدرسة كانت قراراته موجهة نحو تحقيق هذه الرؤية، وإذا كانت غير محددة وغير واضحة فستتسم قراراته بالعشوائية وعدم الدقة.
٥. **البيئة المحيطة بالمدرسة:** حيث لا يمكن لمدير المدرس اتخاذ القرارات بعيداً على المجتمع المحلي المحيط وبعيداً عن الثقافة السائدة المحيطة بالمدرسة، ولذلك على المدير أن يدرس بعناية الثقافة والتقاليد السائدة حوله قبل اتخاذ قراره.
٦. **الموارد والإمكانات المتوفرة:** وتتضمن الإمكانيات المادية والبشرية، ولا شك أن توافر هذه الموارد والإمكانات لمدير المدرسة ومعرفته لهذه الإمكانيات وكيفية توظيفه يساعد في اتخاذ القرار السليم لحل المشكلة أو القضية المثارة.
٧. **ظهور بدائل جديدة:** إنَّ عدم دراسة مدير المدرسة لجوانب المشكلة بشكل تام، واستخدام الطرق العلمية والأساليب الحديثة في تحديد بدائل أو خيارات الحل، قد يعرضه مستقبلاً لظهور بدائل جديدة. وترى الباحثة أن على مدير المدرسة أن يُراعي المرونة في الخطة التي ينفذها لحل المشكلات، حتى إذا ما ظهرت بدائل جديدة مستقبلاً سيكون قادراً على الاستفادة منها ودمجها في خطة الحل الحالية.
٨. **نمط القيادة السائد:** إذا كانت شخصية مدير المدرسة تلعب دوراً في القرار المُتخذ في المدرسة، فإن النمط القيادي السائد لدى المدرء يرتبط كذلك بشخصية المدير وبالتالي

يؤثر في القرار المُتخذ، ولهذا يتخذ المدير الديمقراطي قراره باستخدام أساليب حديثة مثل

العصف الذهني، ويتخذ الأوتوقراطي قراراً منفرداً.

هذا وترى الباحثة أن القرار يتأثر بعدة عوامل فردية ذاتية فكل نفس بشرية لها تركيبة فريدة تختلف

عن غيرها تجعل منها صانعة للقرار وفقاً لما انطوت عليها وما خلف الزمان فيها من رواسب

وتجارب قال تعالى: ﴿وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا﴾ [الشمس : ٧] .

ويُشير كلٍ من (Fornari, 2002,p 865 ,Gerald, 2003,p 14) إلى مجموعة من

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، وهي:

١. الشخصية : بمعنى أن التكوين الشخصي لمتخذ القرار من حيث قيمه ومعتقداته وتكوينه

الاجتماعي، فقد يميل متخذ القرار إلى البديل الأكثر انسجاماً مع ذاته.

٢. الثقة الزائدة: حيث إن الإفراط في الثقة دون إعمال حقيقي للمهارات ذات الصلة قد يؤدي

لنتائج سيئة في اتخاذ القرار.

٣. الميل للقرارات السابقة: حيث إن التعايش وتجريب قرارات سابقة قد يؤثر على اتخاذ

القرارات الجديدة.

٤. ردود الفعل: فإذا ما أرد المدير تجنب ردود أفعال المعارضين أو المتحفظين فإنه يلجأ

إلى اتخاذ القرار بشكل معين للحصول على رضا المستفيدين من هذا القرار.

٥. المخاطرة: تؤثر نسبة المخاطرة في اتخاذ القرار وخاصة القرارات التي تتعلق بأعداد كبيرة

من المستفيدين، والكلفة الاقتصادية المرتفعة لاتخاذ القرار، وحساسية الموضوعات.

وترى الباحثة أن عملية اتخاذ القرار تحاط بعدد من العوامل التي تؤثر في تشكيله وصياغته، قد يكون من أبرزها درجة أهميته وتعقيده، وما يترتب عليه، والإطار الزمني الذي يصنع فيه، وارتباطه بغيره من القرارات وغير ذلك. وتؤكد الهاوي (١٩٩٩م) كما ورد في (بكر، ٢٠٠٣م، ص ٧٧-٧٨) على العديد من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار ومنها:

١. **درجة عدم التأكد:** عدم التأكد يعني الافتقار إلى المعلومات التي تخص المتغيرات المهمة والعلاقة بين تلك المتغيرات وقيمة كل متغير.

٢. **درجة التعقيد:** ترجع درجة تعقيد القرار إلى عدد المتغيرات وشبكة العلاقات بين المتغيرات والعلاقات المتشابكة بين القرارات المختلفة.

٣. **الإطار الزمني:** حيث يعتبر الزمن المُحدّد لاتخاذ القرار هو المحدد المهيمن على اتخاذه.

٤. **العائد إلى تكلفة التحليل:** بمعنى أن ما ينفق على عملية التحليل، يعتبر دالة في العائد المتوقع من القرار.

٥. **درجة التكرار:** تأخذ القرارات الفريدة (الأصلية) أهمية قصوى خلال عملية القرار، أما القرارات ذات درجة التكرار العالي فتلقى درجة اهتمام أقل داخل المؤسسة.

٦. **كثافة تأثير القرار:** وتعنى الآثار الإيجابية التي تميزه إن كان جيداً أو العكس بالعكس وعدم وجود تأثير للقرار يعني أنه غير ذي كثافة.

٧. **درجة ثبات تأثير القرار:** وهي الدورة الزمنية المتوقعة للعائد من القرار، وهي من العوامل

المهمة في عملية اتخاذ القرار، وقد تمتد إلى ما يزيد عن عشرين عاماً وهذا النوع من القرارات يعتبر من أكثر القرارات حاجة إلى مجهود في صنعه واتخاذه.

أهمية اتخاذ القرار والمشاركة فيه:

ترى الباحثة أن المؤسسات التي تحظى بالقبول في ما يصدر عنها من قرارات هي تلك التي تتبنى سياسة المشاركة الحقيقية في صناعة القرار واتخاذها ، هذا وتشير الخصري (٢٠١٧م، ص ٣٦)، وبلعجوز (٢٠١٠م، ص ١٠٠-١٠١) إلى أن اتخاذ القرار يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية، وفيما يلي تخلص لهذه الأهمية:

١. أهمية اتخاذ القرارات من الناحية العلمية:

- أ. تعتبر إحدى الوسائل العملية الناجحة لتطبيق سياسات المؤسسة لتحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
- ب. تلعب دوراً فاعلاً وحيوياً في القيام بالعمليات الإدارية، مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.
- ت. تؤدي دوراً مهماً في تجسيد، وتفسير وتطبيق الأهداف والسياسات العامة في المؤسسة.
- ث. تؤدي دوراً مهماً في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية.

٢. أهمية القرارات من الناحية العملية:

- أ. تكشف عن سلوك وموقف القادة الإداريين.
- ب. تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار.
- ت. تعتبر وسيلة لاختبار وقياس مدى قدرة القادة الإداريين في القيام بالوظائف والمهام.
- ث. تعتبر ميداناً واسعاً للرقابة الإدارية.

وسبقت الإشارة في أنواع القرارات إلى وجود نوع من القرارات يعتمد على العمل الجماعي أو الفرقي، ويتضح دور القرارات الجماعية الديمقراطية في الوصول إلى قرارات دقيقة وتحقق مصلحة المؤسسة أو المنظمة، وتنتشر جواً إيجابياً بين القائد الإداري والمرؤوسين، وقد أظهرت الدراسات والبحوث أهمية مشاركة المرؤوسين -ومنهم المدير المساعد- في اتخاذ القرارات التعليمية والتربوية على وجه الخصوص، وذلك يتضح فيما أورد (إبراهيم، ٢٠٠٢م، ص ١٦٥):

١. إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات يُسهم في رفع معنويات المرؤوسين وفي حماسهم للنظام التعليمي والمدرسي.

٢. تُسهم المشاركة في اتخاذ القرار إيجابياً بتوليد رضا وظيفي ذاتي عند المرؤوسين عن مهنة التدريس.

٣. يفضل المرؤوسون القادة التربويين الذين يشاركونهم في اتخاذ القرار.

٤. شعور المرؤوسين بأهمية المشاركة في بعض القرارات وليس كلها، حيث إن المشاركة الزائدة قد تؤدي إلى نتائج سلبية.

٥. أدوار ووظائف كل من المرؤوسين والقادة الإداريين التربويين في اتخاذ القرار تحتاج إلى أن تكون متنوعة طبقاً لطبيعة وظروف المشكلة.

٦. كل من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.

مهارات اتخاذ القرار:

بعد مراجعة الباحثة للعديد من الأدبيات التربوية (حريم، ٢٠٠٩م، ص ص ٢٣٣-٢٤٠)،
(الإبراهيم والقضاة، ٢٠٠٦م، ص ص ٦٩-٧٠)، (جابر، ٢٠٠٦م، ص ص ٢٣٨-٢٤٠)،
(سويد، ٢٠٠٣م، ص ص ١١٣-١١٥)، (Richard, 2002, pp4-5) فقد لاحظت وجود
مهارات يفترض أن يطبقها مُتخذ القرار وصولاً لاتخاذ القرار، وهي كالتالي :

١. **تأطير القرار:** وتتضمن هذه الخطوة أو المهارة مجموعة من المهارات الفرعية:

أ. تحديد وتشخيص المشكلة محل النقاش.

ب. تحديد الهدف من اتخاذ القرار.

ت. تحديد المعلومات المتوفرة ومصادرها، ودرجة مصداقية هذه المعلومات.

ث. تحديد الإمكانيات المطلوبة سواء الفنية أو المادية أو البشرية.

ج. تحديد الشروط والمواصفات المصاحبة لاتخاذ القرار.

٢. **تحديد المحكات:** وتتضمن هذه المهارات تحديد محكات متعددة منها

أ. المحك الزمني: حول الفترة التي يمكن اتخاذ القرار فيها.

ب. المحك البشري: حول الفئة الخاصة التي يمكن أن يتخذ القرار بشأنها.

ت. المحك الاقتصادي: حول التكلفة المتاحة والإمكانيات التي يتطلبها تنفيذ القرار.

ث. المحك المنطقي: حول مدى ملاءمة القرار المتخذ لمنطقية علمية تتمثل في

قوانين وقواعد علمية محددة.

ج. المحك الكيفي: حول مدى الجودة المطلوبة في القرار المتخذ.

٣. توليد البدائل: وتعتبر أهم مهارات اتخاذ القرار التي يجب أن يتمتع بها القائد مُتخذ

القرار، حيث إن كثرة البدائل في هذه المرحلة يُسهم بدرجة كبيرة في الوصول إلى

القرار الصحيح. مع مراعاة أن يستند توليد البدائل إلى مرجعية هامة تتمثل في:

أ. ارتباط البدائل بالهدف المطلوب.

ب. توافق البدائل مع محكّات اتخاذ القرار.

ت. تمايز البدائل بصورة واضحة عن غيرها.

ث. منطقية البدائل علمياً وعملياً.

٤. مقارنة أو مفاضلة البدائل: بعد مراجعة البدائل المتاحة وعادةً ما تتم المفاضلة بين

عدة بدائل لاختيار البديل المناسب، وتتم المفاضلة في ضوء مرجعية تتمثل في:

أ. القيمة الاحتمالية لنجاح البديل مقارنة بالبدائل الأخرى.

ب. مدى المخاطرة المصاحبة لاتخاذ البديل كقرار.

ت. تلبية البديل للمحكّات الخاصة باتخاذ القرار.

ث. درجة تأثير البديل على المتغيرات ذات الصلة بالموقف المتخذ فيه القرار.

خطوات اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرار هو عملية ديناميكية تستوجب من القائد أن يراقب ويتابع تحركاته بدءاً من

جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية، إلى مرحلة الوصول للقرار الناجح وهذا

يعتمد على التقدير السليم كما يعتمد على المعلومات الموثوقة.

تتمثل عملية صنع القرار في العملية التي تتم من خلال تحديد عناصر المشكلة وتشخيصها وتحديد البدائل المتاحة، وتوظيف المعلومات والبيانات المتاحة وتحليلها للوصول إلى حل لهذه المشكلة، بينما يُمثل اتخاذ القرار الناتج الفعلي لعملية صنع القرار، أي بعد الانتهاء من اختيار البديل والاستقرار على بديل واحد وهو القرار (المغربي، ٢٠٠١م، ص ٢٤٣).

ويتفق كلٌّ من (حريم، ٢٠٠٩م؛ جابر، ٢٠٠٦م؛ الإبراهيم والقضاة، ٢٠٠٦م) على أن اتخاذ القرار يتضمن خطوات يتم من خلالها اختزال الإدراك لموقف ما أو قضية ما وما تتضمنه من معلومات متاحة في صورة عدة بدائل ممكنة لانتقاء الأفضل منها بالرجوع لمجموعة من المعايير الحاكمة للانتقاء .

وترى الباحثة أن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى الدقة والموضوعية وحسن البصيرة من جانب القائد الإداري مُتخذ القرار. ويُشير زيتون (٢٠٠٢م، ص ص ٤٠٦ - ٤٠٧) إلى أن الأدب التربوي يزخر بالنماذج التي حاولت وصف مراحل أو خطوات أو مهام اتخاذ القرار، وقد لخص كلٌّ من زيتون (٢٠٠٢م) وعرفة (٢٠٠٦م، ص ١١٤) و (الخصري، ٢٠١٧م، ص ١٧) وكذلك (جروان، ٢٠٠٧م، ص ١٠٥) هذه المراحل فيما يلي:

١. تحديد الهدف أو الأهداف المرغوبة بوضوح.
٢. تحديد جميع البدائل الممكنة والمقبولة.
٣. تحليل البدائل بعد تجميع معلومات وافية عن كل منها باستخدام المعايير العامة الآتية:
 - درجة التوافق بين الأهداف التي يحققها البديل وأهداف الفرد.
 - المنفعة المتحققة من اختيار البديل، ودرجة المخاطرة التي ينطوي عليها.

• المجهود اللازم لتنفيذ البديل.

• قيم الفرد ومحددات المجتمع.

٤. ترتيب البدائل في قائمة أولويات حسب درجة تحقيقها للمعايير الموضوعية.

٥. إعادة تقييم أفضل بديلين أو ثلاثة في ضوء المخاطر التي ينطوي عليها كل بديل والنتائج

المحتملة التي ظهرت بعد مرحلة التحليل الأولى.

٦. اختيار أفضل البدائل من البديلين أو الثلاثة التي أعيد تقييمها في الخطوة السابقة واعتماده

للتنفيذ.

وهذا يتفق مع ما أشارت له شاهين (٢٠١٥م، ص٣٨)، وعلي (٢٠٠٢م، ص٢٧٩) من خطوات

ويمكن توضيح عملية صنع القرار واتخاذها (عملية القرار) في صورة مراحل رئيسية على

النحو التالي كما أوردها (بكر، ٢٠٠٣م، ص ٨٣):

١. **مرحلة تعريف المشكلة:** وتتضمن نشاط البحث والتنقيب والتفتيش عن الأسباب التي

تدعو إلى عملية اتخاذ القرار

٢. **مرحلة تعريف الحل:** وتتضمن عدة نشاطات وتوظف فيها أساليب وفنيات ومناهج متعددة

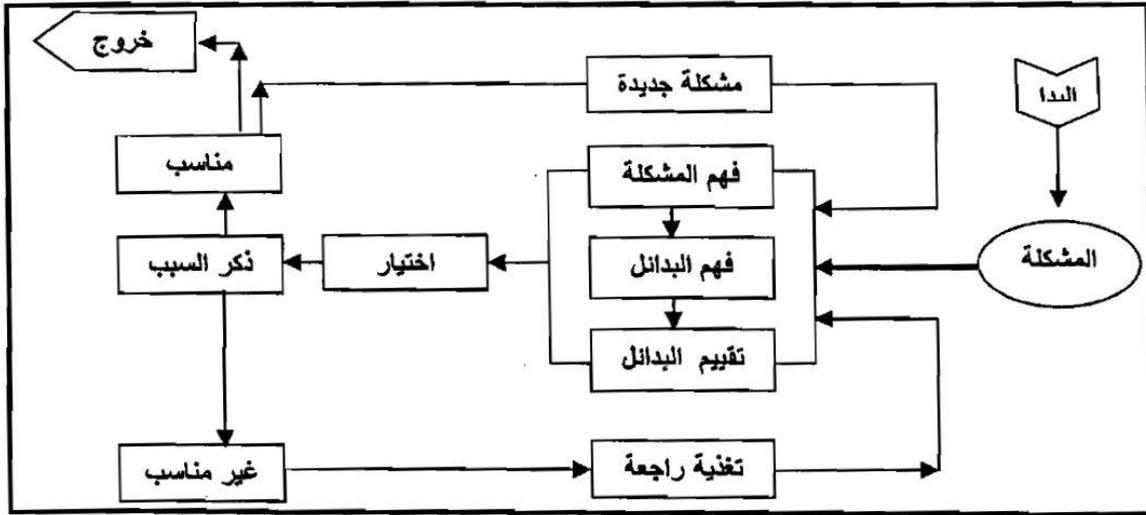
(حسب الحالة أو المشكلة) يتم من خلالها التعرف على الحلول المناسبة واختيار الحل

الأمثل

٣. مرحلة اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه

شكل (١,١) مرحلة اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه

المصدر: عبد المجيد (٢٠٠٣م، ص ٩٥)



ويتفق مصبح (٢٠١١م، ص ١٣)، وأبو جادو ونوفل (٢٠٠٧م، ص ص ٣٧٤ - ٣٧٥)، و (Huitt, 1992؛ بوراكس، ٢٠٠١م) في خطوات صنع القرار كما قدّمها زيتون (٢٠٠٢م، ص ص ٤٠٦ - ٤٠٧) مع اختلاف بسيط في تقديم سبب أو تبرير اختيار البديل، فإذا كان البديل غير مناسب يعود متخذ القرار لعمل تغذية راجعة ومراجعة المشكلة بكافة جوانبها.

وتلخص الباحثة خطوات اتخاذ القرار الواردة في كتاب (فن اتخاذ القرار وحل المشكلات) لـ جون أدير (٢٠١٤م، ص ص ١٩ - ٣٤) والذي قدّم تفصيلاً لخطوات اتخاذ القرار الفعّال كما يلي:

أولاً: تحديد الهدف: حيث ينبغي على القائد الإداري مُتخذ القرار أن يكون واضحاً أو بقدر الإمكان حيال ما الذي يريد أن يصل إليه، وإلا فإن عملية اتخاذ القرار بأكملها سوف تذهب هباءً منثوراً.

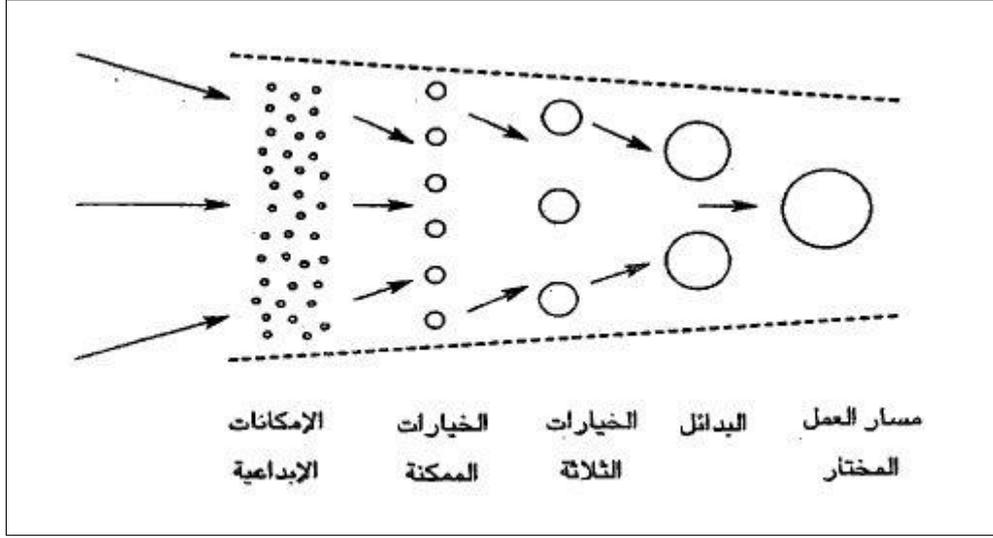
ثانياً: جمع المعلومات ذات الصلة: وترتكز هذه الخطوة على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات ذات الصلة بالمشكلة، وفرزها وتصنيفها فبعضها قد يكون واضحاً للغاية وبعضها قد يكون ناقصاً، ومن الجيد عدم اتخاذ القرارات في ظل غياب المعلومات المهمة والتي يصعب الوصول إليها على الفور، بشرط أن يكون من المقبول تأجيل الخطة بأكملها.

ويُشير جو آدير إلى وجود فرق بين المعلومات والبيانات المتاحة وبين المعلومات والبيانات ذات الصلة، وهذه من الطرق التقليدية في جمع البيانات، ولتجنب تكديس المعلومات يمكن للقائد الإداري تحديد التقاطع بين المعلومات المطلوبة وبين المعلومات المتاحة للوصول إلى المعلومات الدقيقة والمفيدة في حل المشكلة.

ثالثاً: إيجاد خيارات ممكنة: ويُشير جو آدير إلى تفضيل كلمة خيارات على كلمة بدائل ، لأن البديل يعني حرفياً مساراً أو مسارين متاحين، وأن متخذي القرارات الذين تنقصهم المهارة يميلون إلى القفز إلى أحد البديلين أو كليهما. ولهذا على المدير أو القائد الإداري أن يوسع آفاقه على نطاق واسع من التركيز والنظر إلى كل الاحتمالات، حتى يولد أفكار خلاقة ممكنة.

ويُشير آدير إلى نموذج المصيدة في توليد الخيارات الممكنة، حيث إن التحرك على طول المصيدة من الخيارات الممكنة - ليس أكثر من خمسة أو ستة خيارات؛ حيث إن العقل يواجه صعوبة في التعامل مع المزيد من الخيارات - لثلاثة خيارات وبعد ذلك إلى خيارين (البدائل الحقيقية) ثم اختيار مسار العمل المختار (اتخاذ القرار).

والشكل التالي يوضح نموذج المصيدة ل جو آدير :



شكل (٢,٢): المصيدة ل جو آدير

رابعاً: اتخاذ القرار: وينبغي على مُتخذ القرار أن يحدد معياراً للاختيار، حيث إن الأمر يستحق تقسيمه إلى مستويات مختلفة الأولويات مثل: إحصاء المزايا والعيوب، ودراسة العواقب الناتجة عن كل اختيار، واختبار المسار المقترح مقابل معيار الهدف أو الغرض من القرار، وترجيح المخاطر مقابل المكاسب المتوقعة.

خامساً: تقدير المخاطر: ما يجعل القرار صعباً هو عامل المخاطرة الكبيرة، لهذا على مُتخذ القرار أن يفكر في النتيجة قبل أن يقوم بالأمر، ويمكن اتباع الأساليب الحسابية أو الإحصائية في تقدير المخاطر، وكذلك فإن للخبرة دور كبير في تقدير المخاطر. وبعد التشاور مع المختصين والاستكشاف يحاول القائد الإداري أن يحول عوامل إمكانية النجاح إلى عوامل احتمالية النجاح، دون استبعاد المخاطرة تماماً.

سادساً: **تقدير العواقب:** وتأتي العواقب في صورتين، عواقب واضحة يمكن التنبؤ بحدوثها من البداية، وعواقب كامنة ليست محتملة إلى حدٍ ما، أو حتى ممكنة، ولا شك في أن ظهور العواقب الكامنة قد يتسبب في سلسلة أخرى من النشاط المتعلق باتخاذ القرار وحل المشكلات.

سابعاً: **التنفيذ والتقييم:** قبل التنفيذ يجب على القائد تحديد نقطة اللاعودة التي إن وصل إليها ستكلف العودة أو تغيير الرأي أكثر من الاستمرار في القرار، ففي معظم القرارات يكون مهلة قصيرة قبل أن يكون متخذ القرار ملزماً بالكامل، فلا يزال باستطاعته تغيير قراره.

وباستقراء خطوات اتخاذ القرار السابقة فإن الباحثة ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ترى وجود خطوات هامة لاتخاذ القرار من قبل مدير المدرسة أو المدير المساعد، وهذه الخطوات هي:

١. تحديد الهدف من اتخاذ القرار.
٢. تشخيص المشكلة وتحديد جوانبها بدقة.
٣. تجميع وتحليل الحقائق والمعلومات ذات الصلة الوثيقة بالمشكلة.
٤. توليد وإنتاج الخيارات الممكنة.
٥. تقييم الخيارات والحلول في إطار الهدف الأساسي والأهداف الفرعية.
٦. تحديد الخيار الأنسب للمشكلة والذي يحقق الأهداف المرجوة.
٧. تحديد المخاطر والعقبات.
٨. تحليل النتائج الممكنة للقرار.
٩. التنفيذ والمتابعة والرقابة.

خطوات اتخاذ القرار في ضوء السنة النبوية:

يحتاج أي عمل في الإسلام إلى القائد البصير الناقد الذي يستطيع اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وازعاً نصب عينيه أن درء المفسد مقدم على جلب المصالح ، وقد بين القرآن الكريم ذلك في عدة مواضع منها إشارته لضرورة الاستئناس برأي ذوي الخبرة (فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) [آل عمران : ١٣].

فلم تعد المشاورة مجرد ممارسة مستحسنة، وإنما أصبحت تشريعاً ملزماً للرسول صلى الله عليه وسلم ولغيره من أولي الأمر (كنعان، ٢٠٠٣م، ص ٣٤) .

وقد عززت ذلك السنة الشريفة فالمتصفح لنصوصها يرى جوانب جميلة من ملامح اتخاذ القرار الإسلامي في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم معلم البشرية ومن تبعه من الصالحين، فبدءاً من المشورة وإتاحة الفرصة لإبداء الرأي لأصحاب الخبرة وليس أدل على ذلك من موقف الصحابة من رسول الله وسؤاله " أمنزل أنزلك الله أم هي الحرب والرأي والمكيدة ؟ فقال النبي صلى الله عليه وسلم: بل هي الحرب والمكيدة " فأخذ النبي صلى الله عليه وسلم بكلام الصحابي ونزل عنده، ومروراً بالاستفادة من الأفكار الجديدة المطروحة كما في إشارة سلمان الفارسي على رسول الله بحفر الخندق ومن ثم الثبات على القرار وتحمل تبعاته بقوة مصداقاً لقوله تعالى ﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران : ١٥٩]

مع مراعاة الحالة النفسية للجمهور كقوله صلى الله عليه وسلم لعائشة رضي الله عنها "لولا أن قومك حديثو عهد بجاهلية لهدمت الكعبة وجعلت لها بابين " [صحيح البخاري ٤/١٦٣٠]

وقد أشار كلٌّ من (السفياني، ٢٠١٢ م ، ص ٢٦)، (العطاس، ٢٠٠٩ م، ص ١٢) لبعض المجالات التي أمر الله رسوله بالمشاركة فيها ومنها تعيين الولاة ، التعامل مع أسرى الحرب ، الاتفاق على الهدن مع العدو ، اتخاذ المنبر في المسجد وغيرها .

أما في عهد الصحابة الكرام فيشير كنعان (٢٠٠٣ م، ص ٤١) إلى إسناد أبي بكر لعمر _ رضي الله عنهما _ مهمة القضاء ولعلي قضية أسرى الحرب وشؤونهم ، ولأبي عبيدة بن الجراح أمانة بيت مال المسلمين ، وهذا عليّ _ رضي الله عنه _ يعهد للأشتر النخعي بولاية أعمال مصر عام ٣٩ هـ ، وتسير الإدارة الإسلامية في عهد الدولتين الأموية والعباسية على ذات الخطى. مما يدل على أن الخلافة الإسلامية كان لها السبق فيما تنادي بها الإدارة الحديثة من عملية المشاركة في اتخاذ القرارات .

هذا ويمر القرار بجملة من المراحل قبل اتخاذه في صورته النهائية، فهو يخضع لعملية تفكير وموازنة بين الحالات من أجل المفاضلة، وقد أشار اقلانية (٥٦٢ - ٥٨٠، Klaina,pp) إلى مجموعة من الخطوات المقتبسة من السنة النبوية لاتخاذ القرار، وهي

الخطوة الأولى: تحديد المشكلة:

وذلك بتحديد صورة المسألة على الوجه الذي هي عليه ما أمكن، فإن تحديدها بدقة ووضوح يساعد على اتخاذ القرار، فالحكم على الشيء فرع من تصوره. وهذا ما فعله النبي عليه الصلاة والسلام في مسألة زنا ماعز بن مالك.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف :

ذلك أن تحديد الأهداف ذو أهمية كبيرة في اتخاذ القرار، لأن غياب الأهداف يجعل الفرد في شتات فلا يدري ما يقدم ولا ما يؤخر لغياب العنصر المحرك لديه. والأهداف في قرارات الرسول عليه الصلاة والسلام واضحة، وعلى رأسها الهدف الأسمى وهو نشر الدين الإسلامي دون تنازل أو مساومة، ويؤكد ذلك موقف النبي من التخلي عن الدعوة مقابل السلطان والمال.

الخطوة الثالثة: جمع المعلومات :

المعلومات توضح للقائد ما ينبغي فعله، بينما يبقى ساكناً لا يدري ما يفعل لو كانت المعلومات غير متوفرة، ويظهر ذلك في اعتماد النبي عليه الصلاة والسلام على العيون في المجال العسكري لجمع المعلومات عن العدو.

الخطوة الرابعة: تحديد الخيارات البديلة :

ويظهر ذلك في سنة النبي محمد صلى الله عليه وسلم بشكل جلي، ففي إحدى الغزوات عين النبي ثلاثة قادة لجيش المسلمين، حيث كلف زيد بن حارثة بقيادة الجيش، فإن قُتل فالقائد جعفر، فإن قُتل فالقائد عبد الله بن رواحة. ويظهر من هذا السلوك النبوي حرصه عليه الصلاة والسلام على عدم ترك الأمور دون تحديد لعدم وقوع الجيش في بلبلة تؤدي إلى تشتيت الجيش عن القيام بدوره وتحقيق أهدافه.

الخطوة الخامسة: المفاضلة بين الخيارات :

ينبغي على القائد أن ينظر بعين متبصرة للخيارات البديلة المتاحة، ويوازن بينها مراعيًا في ذلك المصلحة، ويتبع السنة النبوية يمكن وضع مجموعة من المعايير أو الاعتبارات للمفاضلة، وهي:

أ. معيار رفع الحرج ودرء المفسدة.

ب. معيار المصلحة؛ وهي مرهونة بعدم تعارضها مع ما يمكن أن يوقع المرء في مفسدة، فإذا

حدث تزاحم بينهما فدرء المفسدة أولى من جلب المصلحة.

ت. معيار الهدف؛ ومعنى ذلك أن الخيار يحقق الهدف أو الأهداف الموضوعية.

ث. معيار الوقت؛ وذلك لما للوقت من قيمة رفيعة تتطلب عدم إهداره.

ج. معيار اليُسْر؛ فإذا تعددت الخيارات فيميل القائد المسلم إلى اليسر لا التشديد إلا أن يكون

في حرام.

الخطوة السادسة: الاستشارة :

فقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يستشير أصحابه من ذوي الرأي والحكمة عند اتخاذ

القرار، وهذا السلوك النبوي نابع من التوجيهات الإلهية باعتماد الاستشارة أسلوباً لاتخاذ القرار.

ومن أمثلة ذلك مشورة النبي صلى الله عليه وسلم لأصحابه في غزوة بدر، حيث استقر على آراء

الصحابية باختيار بئر بدر.

الخطوة السابعة: الاستشارة :

فقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يستخير ربه ويعود له ويتضرع إليه جل وعلا ليلهمه الصواب والطريق الذي يسلكه، وكان النبي صلى الله عليه وسلم يحث صحبه على الاستشارة والتوجه لله بخالص الدعاء بأن يوفقهم للتمييز بين الأمور.

الخطوة الثامنة: التوكل على الله :

والتوكل هو الاعتماد على الله في تحصيل المنافع أو حفظها بعد حصولها، وفي دفع المضرات ورفعها بعد وقوعها، ويأتي التوكل بعد المشاورة والعزم من حيث الرتبة، أي بعد أن يطلب الرأي ويقرر تنفيذ القرار الذي تم اتخاذه يتوكل على الله سبحانه وتعالى. وقد كان النبي صلى الله عليه وسلم إذا عزم على أمر لا يتراجع عنه ولا يتردد فيه، بل يتوكل على الله لأن الله مسدده ومؤيده.

الخطوة التاسعة: متابعة تنفيذ القرارات :

والمقصود بذلك عدم إهمال القرار بعد اتخاذه، بل يلزم معرفه مدى تحقيق هذه الأهداف، ومدى ملاءمة الخطة المبنية على القرار .

الخطوة العاشرة: تقويم القرارات :

ذلك أن مراجعة القرارات تفيد في إصلاح الوضع والأخذ بالأولى بناءً على ما يستجد من ظروف، وقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يحث على تعديل القرارات إن لزم الأمر. ومن السلوك النبوي القويم نهى النبي صلى الله عليه وسلم ثلاثة من الصحابة عن المبالغة في العبادة والزهد. وهذا يعني أنه أمرهم بتقويم قراراتهم لتحقيق الأهداف الممكنة بأقل خسائر ممكنة.

عوامل نجاح القرار في ضوء السنة النبوية :

كان النبي صلى الله عليه وسلم حريصاً على تهيئة الظروف المؤدية إلى نجاح القرار، بحيث لا يترك الأمر من غير الاستناد إلى ما يقوي أمره، وفيما يلي جملة من العوامل المقتبسة من السيرة النبوية الشريفة والتي تؤدي لنجاح القرار المتخذ (Klaina 2014,pp 580 -594):

١. اعتماد أصحاب الكفاءة لتنفيذ القرارات: ويقصد بذلك أن يكون لدى منفذ القرار أهلية

لحسن أداء ما أنيط به من مهام، فإن من شأن ذلك نجاح القرارات المراد تنفيذها. فمثلاً

اختيار صلى الله عليه وسلم معاذ بن جبل والياً على اليمن لخبرته بالأحكام مثال على

ذلك ، وتكليف زيد بتعلم اللغة العبرانية.

٢. مراعاة الظروف المحيطة: وذلك حتى يلقى القرار المتخذ القبول من البيئة المحيطة. وفي

حديث هدم الكعبة السابق دلالة واضحة على هذا الأمر.

٣. وجود هدف مشترك بين الأطراف المعنية: فوجود هدف مشترك يؤدي إلى تنفيذ القرار

بنجاح، لأن الكل يستفيد منه، ولهذا اشترك النبي وصحابته على تحقيق المصلحة العليا

المتمثلة في نشر الدين الإسلامي، وفي المصلحة الخاصة المتمثلة في المحافظة على

البيئة الإسلامية، وفي حفظ حياة الإنسان المسلم.

٤. التحفيز - التشجيع : ويقصد بذلك التشجيع على أمر ما ببيان الرؤية البعيدة للموضوع،

وإقناع الطرف الآخر بتوضيح الهدف المقصود منه. وتختلف طريقة التحفيز من شخص

لآخر نظراً لاختلاف طبيعة الناس. فقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يراعي الفروق

الفردية بين الصحابة فيخاطب كل واحد بما يجعله يندفع له مرحباً بالأمر.

٥. **الرغبة في تنفيذ القرار:** إن الرغبة في تنفيذ القرار أمر ذاتي نابع من نفس الفرد، وهو سبب في نجاح تنفيذه، وهذه المسألة في الإسلام من ضرورياته، إذ لا يتصور وجود الإيمان مع عدم الرغبة في الامتثال لأوامر الله ونبيه.
٦. **الوفاء بالأجور:** إن الوفاء بالأجور وعدم ظلم الأجير من شأنه أن يؤدي إلى نجاح القرارات المتخذة، لأن الأجير المكلف بالتنفيذ سيتابع عمله ولن يتخلى عنه، كما أن عمله سيتصف بالإتقان عندما يوفى أجره الذي يستحقه .
٧. **القدوة:** حيث ركز القرآن على مبدأ القدوة الحسنة، ووجود القدوة الحسنة يشجع منفذ القرار على أداء المهام المكلف بها على أكمل وجه.
٨. **مراعاة المشاعر في اتخاذ القرار:** وهذا لا يعني إسقاط الأحكام جزافاً، بل مراعاة الآخرين بما لا يدخل عليهم المذلة ما لم يكن الأمر يتعلق بحرام.
٩. **عدم المجاملة على حساب الحق:** فلا يجوز المجاملة على حساب تنفيذ القرار، فنجد النبي صلى الله عليه وسلم يختار للمهام التي يريدتها من كان مؤهلاً للقيام بها.
١٠. **عدم الاعتماد على العواطف:** حيث يؤدي هذا الأمر إلى تعطيل القرارات، ولهذا يجب التجرد من العواطف عن تنفيذ القرارات لضمان نجاحها، ومن أمثلة ذلك السلوك النبوي في موضوع سرقة المرأة المخزومية.
١١. **عدم اتخاذ القرار حال الانفعال:** حيث يتطلب اتخاذ القرار صفاء الذهن، وهذا لا يتأتى مع الانفعال لأنه يخرج الإنسان عن حد التوازن، ولقد حذر النبي صلى الله عليه وسلم في مواضع عديدة من خطورة الغضب، وعدم اتخاذ القرارات في حال الانفعال.

١٢. السرية عند الضرورة : وهو أمر مهم في بعض الأحيان لضمان تنفيذ القرار

بدقة، وخاصةً في الأمور العسكرية.

استراتيجيات اتخاذ القرار :

يشير هاريس (Harris،2004) إلى وجود استراتيجيات خاصة باتخاذ القرار، يمكن أن يتبعها

مُتخذ القرار، وهي فيما يلي مرتبة من البسيط إلى المعقد:

١. استراتيجية المناقشات غير الرسمية: تستخدم بهدف معرفة المميزات والعيوب الخاصة

بكل قرار سيتم اتخاذه.

٢. استراتيجية إثارة الأفكار أو العصف الذهني: لمعرفة أي الخيارات يبدو أكثر عملية من

الخيارات الأخرى، وتستخدم استراتيجية العصف الذهني لتوليد أكبر عدد ممكن من البدائل

والخيارات.

٣. استراتيجية الاستبعاد: وفيها يتم استبعاد البدائل غير العلمية وبالتالي العمل على تقليل

القائمة الكبيرة من البدائل التي تم توليدها لحل المشكلة واتخاذ القرار.

٤. استراتيجية التقييم في ضوء النتائج: ومن خلال توظيف هذه الاستراتيجية يمكن مراجعة

الخيارات المتبقية في القائمة وتقييمها في ضوء الأهداف المراد تحقيقها.

٥. استراتيجية التقييم في ضوء المكاسب: يمكن إنشاء تحليل نظري يتناول المخاطر بالنسبة

للمكاسب والتكلفة بالنسبة للعائد لمعرفة ما إذا كانت المكاسب تفوق المخاطر أم لا؟

٦. استراتيجية الترتيب من حيث الأولوية: حيث ترتب الحلول استناداً إلى جملة من المعايير

وفق الأفضل والأكثر عملية.

٧. استراتيجية الدمج بين خيارين أو أكثر: قد يحدث أحياناً أن عنصرين أو أكثر من عناصر القائمة لا تتعارض مع بعضها البعض ؛ والحلول التي تكمل بعضها البعض يمكن أن تعمل بشكل جيد للغاية إذا تم استخدامها معاً، أو العمل على دمجها مع بعضها البعض.

٨. استراتيجية مصفوفة المعايير: وتستخدم لوضع مخطط يشتمل على الحلول البديلة، والمعايير التي يتم في ضوءها تقييم هذه الحلول وهذه العملية تقوم فقط بتقسيم عملية التقييم المعقدة إلى مجموعة من الأحكام الصغيرة.

ويُشير جروان (٢٠٠٧م) إلى وجود أربع استراتيجيات لاتخاذ القرار في ضوء الأهداف والمعلومات المتوافرة والقيم الشخصية ودرجة المخاطرة، وهي جروان (٢٠٠٧م، ص ١٠٦-١٠٧):

١. استراتيجية الرغبة، ويقصد بها التوجه لاختيار ما هو مرغوب فيه أكثر من غيره.
٢. الاستراتيجية الآمنة، وذلك باختيار المسار الأكثر احتمالاً للنجاح.
٣. استراتيجية الهروب أو الحد الأدنى، وذلك باختيار ما يوجب الوقوع في أسوأ النتائج.
٤. الاستراتيجية المركبة، ويقصد بها اختيار ما هو مرغوب وأكثر احتمالاً للنجاح وهي أصعب الاستراتيجيات عند التطبيق لاشتمالها على متغيرات عديدة لا بد أن تدرس بعناية.

العقبات والصعوبات التي تواجه متخذ القرار :

ثمة مجموعة من العقبات والصعوبات إلى يمكن أن تعترض سبيل متخذ القرار فيما يلي تعرضها الباحثة كما أوردها (القباطي، ١٩٩٢م) وهي ذاتها ما أوردها كل من (الخضري، ٢٠١٧م، ص ٢٣)، (السفياني، ٢٠١٢م، ص ٢٥)، (أبو جادو ونوفل، ٢٠٠٧م، ص ص ٣٨٣ - ٣٨٤) ويمكن أن تلخصها الباحثة في النقاط التالية :

١. عدم قدرة مُتخذ القرار على تحديد المشكلة بدقة، أو فشله في التمييز بين المشكلات الحقيقية والمشكلات السطحية.
٢. عدم قدرة مُتخذ القرار على التنبؤ بمختلف النتائج المتوقع حدوثها نتيجة اتخاذ القرار.
٣. عدم قدرة مُتخذ القرار على الوصول إلى جميع الحلول الممكنة للمشكلة موضوع البحث المراد اتخاذ قرار حولها.
٤. عجز الفرد الذي يعمل على اتخاذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثالية للبدائل المفتوحة التي تم تطويرها لحل المشكلة.
٥. تأثر الفرد أثناء محاولاته لاتخاذ القرار بالكثير من خصائص شخصيته كالمهارات والعادات والانطباعات الخارجة إلى حد ما عن وعيه وإرادته.
٦. تلعب قيم الفرد الفلسفية والاجتماعية دوراً رئيساً في عدم موضوعية الفرد وتجرده عند اتخاذ القرارات.
٧. تتأثر عملية اتخاذ القرارات إلى حد كبير بخبرات الفرد المحدودة ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

إرشادات هامة في عملية اتخاذ القرارات :

يشير الأدب التربوي ذو العلاقة بعملية اتخاذ القرار إلى العديد من الإرشادات التي من شأنها الإسهام في اتخاذ قرارات صحيحة ومن هذه الإرشادات ما ذكره (الخزامي، ١٩٩٨م) وكما ورد في (أبو جادو ونوفل، ٢٠٠٧م، ص ص ٣٨٤ - ٣٨٦):

١. ضرورة التعرف على الخصائص الشخصية لمتخذ القرار حيث إن بعض الأفراد يتميزون

بالقدرة على التفكير المنطقي فيما يغلب على الآخرين التفكير العاطفي والانفعالي فيما

يتميز آخرون بالتفكير المُتروِّي.

٢. الانفتاح على وجهات نظر الآخرين من ذوي العلاقة بالقرار المُراد اتخاذه ولا سيما تلك

المتعلقة بالآراء المخالفة لرأي صانع القرار.

٣. الحرص على التفكير بحلول إبداعية للمشكلات المطروحة والاهتمام باتخاذ قرارات مناسبة

للمشكلات المطروحة التي قد تخالف تلك الحلول التي استخدمت لحل المشكلات في

المواقف السابقة.

٤. اتخاذ القرارات المناسبة لجميع الأطراف انسجاماً مع المبدأ المعروف (رابح/رابح) بمعنى

أن المكسب للجميع وليس بالضرورة أن يقتصر القرار على خدمة فئة معينة دون غيرها

الأمر الذي يؤدي إلى قبول القرار من مختلف الأطراف ذات العلاقة.

٥. التحقق من الحصول على كل المعلومات المفيدة في عملية اتخاذ القرارات من كافة

الأطراف والجهات التي يمكن أن تتأثر باتخاذ هذه القرارات إذ أن ذلك يساعد في قبول

هذه القرارات والعمل على تبنيها وتنفيذها.

٦. التأكد من العمل على حل المشكلة بالاتجاه الصحيح ثم المقارنة بين المشكلة والحل الذي

تم التوصل إليه، كي يتحقق الفهم المشترك بين المشكلة والحل الذي اختير لها.

٧. التفكير في أكبر عدد ممكن من الحلول والبدائل لحل المشكلة قيد البحث والاستقصاء؛

ولعل تنفيذ استراتيجية العصف الذهني من الاستراتيجيات إلى يمكن أن تكون ذات فائدة

في هذا المجال.

٨. تقود البدائل والحلول التي تم توليدها لحل المشكلة أحياناً إلى مشكلات جديدة، وهذا يرتب

على متخذ القرار الحكمة والتعقل في اتخاذ القرار المناسب والصحيح؛ حتى لا يندم على

اتخاذ قرار خاطئ.

٩. استراتيجية حل المشكلات بحاجة إلى قاعدة بيانات مناسبة حيث تشكل هذه القاعدة أساساً

في الوصول إلى قرارات مناسبة من خلال تضمينها أرقاماً إحصائية توفر قدرًا من الدقة

لمتخذ القرار.

١٠. يقود العمل المؤسسي أحياناً إلى اتخاذ قرارات تؤثر على الآخرين سلباً أو إيجاباً،

وفي هذه الحالة من المفيد لمتخذ القرار أن يتيح الفرصة للآخرين أن يشاركوه في الأسباب

الدافعة لهذه القرارات وإذا ما تمت هذه المشاركة فسيكون هناك تفهم لها من قبلهم.

١١. الشعار المناسب لمتخذ القرار هو القرار المرضي، وليس القرار المثالي، حيث

إن نمط الاختيار المثالي غير متاح، وإنما هي اختيارات مناسبة لفئة ما وغير مناسبة

لفئة ما ، وبالتالي فالقرار هو حالة من الرضا.

١٢. توظيف استراتيجية السؤال الذي يقود إلى جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ

القرار يشكل محوراً مفصلياً في عملية اتخاذ القرار؛ إذ دون توافر مهارة طرح الأسئلة

وبخاصة الأسئلة التشعبية يبقى القرار منقوصاً.

١٣. تشكل القرارات السابقة التي اتخذها صاحب القرار مصدراً خصباً للتعلم سواء

الصحيح منها أم الخاطئ.

١٤. يشكل النقد الذي يبديه الآخرون للقرارات تحدياً مفيداً للأفكار التي سبقت عملية

اتخاذ القرار، وتكون الفائدة أعظم فيما لو تمكن المقربون من متخذي القرار من إعلان

نقدهم صراحةً لمتخذ القرار ، مما يسهم في الخروج بقرارات صائبة وتجنب القرارات

الخاطئة.

دور المدير المساعد في المؤسسة التربوية في وكالة الغوث :

في الوقت الذي أصبحت فيه المؤسسة التربوية تقود مهاماً جساماً مع تغيير أدوارها التربوية

واتساع رقعة عملها نجد أن الكثير من النظم التربوية تعتمد لتعيين من يساعد مدير المدرسة

ويشاركه هذا الدور الجسيم ويتقاسم معه العمليات وينوب عنه عند غيابه وهو المدير المساعد كما

تسميه وكالة الغوث الدولية ، وتعرفه وكالة الغوث الدولية "بموظف يعمل تحت إطار التفويض

في برنامج التربية والتعليم ، ويكون مسئولاً عن النشاط التعليمي والأنشطة الإدارية في المدرسة

التي يعمل بها ، حيث تتمثل مسؤولياته وواجباته في مساعدة مدير المدرسة في جميع أعماله

الفنية والإدارية" (مكتب دائرة المستخدمين بوكالة الغوث بغزة ، ٢٠٠٥م) .

ويشير الجذلب (٢٠١٢م، ص ٣٥) لخطوات اختيار المديرين المساعدين في مدارس وكالة الغوث الدولية، حيث تعلن الوكالة عن حاجتها لمديرين مساعدين في مؤسساتها بعدة طرق أبرزها الإعلان الإلكتروني على موقع الوظائف الخاص بها ، وذلك بناءً على اتفاق بين دائرة التربية والتعليم في الوكالة وبين دائرة الموارد البشرية ، و بعد فرز الطلبات والتحقق من توافر الشروط في المقبولين تعلن عن موعد المسابقة الكتابية ، و تشرف دائرة التربية والتعليم على تطبيقها و تصحيحها وإعلان النتائج بعد التوافق مع دائرة الموارد البشرية على مفتاح القبول للمقابلة وفقاً للحاجة، بدورها تشرف دائرة التربية والتعليم على تنظيم مقابلات للفائزين ، وعند إعلان النتائج تؤخذ بعين الاعتبار علامة المسابقة وعلامة المقابلة كمعيار للاختيار ثم يتم الاتصال بالفائزين واستدعاؤهم حسب الحاجة في حين تعلن الدائرة عن موعد لإلغاء قائمة الانتظار أو صلاحيتها .

وقد أصدرت (دائرة التعليم بوكالة الغوث، ٢٠١٣م) وثيقة تنص على مهام المدير المساعد في مؤسساتها ، والتي تتمثل في "المساعدة في إيصال الخدمات الأساسية للطلبة اللاجئين وتطوير قدراتهم الأكاديمية ، والمحافظة على بيئة آمنة، وتطوير مبادئ الاحترام والانضباط والأخلاق لدى أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة وأولياء الأمور ، والعمل على تحسين أداء المعلمين ، وتطوير العلاقات الداعمة مع المجتمع المحلي ومجلس أولياء الأمور والمؤسسات الأهلية من خلال التواصل المثمر ، وإدارة المباني والمعدات وفق لوائح وقوانين الأونروا "(الوصف الوظيفي للمديرين المساعدين، ٢٠١٣م، ص ٥).

كما حددت الوثيقة ست كفايات يجب أن يتمتع بها المدير المساعد في وكالة الغوث "وهي كفاية التخطيط والتقييم ، القيادة من أجل المستفيدين ، قيادة المصادر البشرية ، إدارة العمليات ، إدارة الموارد ، قيادة المراقبة والإبداع" (دائرة التعليم بوكالة الغوث، ٢٠١٣م).

ومن المهم إخضاع المديرين المساعدين إلى دورات تدريبية من أجل تمكينهم من أداء مهامهم بانسجام مع رؤسائهم المباشرين، وإطلاعهم على مختلف التدابير الإدارية والتربوية المنصوص عليها في التشريعات والقوانين لمهام الإدارة التربوية.

ومن خلال عمل الباحثة في هذا المجال يمكن ذكر بعض المهام التي يقوم بها المدير

المساعد في مؤسسته ومنها :

في المجال الإداري :

١. الإشراف على تسجيل الطلبة الجدد ، وضبط حركة تنقلات الطلاب وإصدار

المصدقات المتعلقة بذلك .

٢. متابعة المبنى المدرسي والأثاث والأجهزة وكل ما يتعلق في هذا الجانب من

صيانة وتسجيل وغير ذلك .

٣. متابعة السجلات المدرسية وإعداد التقارير والرد على المراسلات المدرسية

المختلفة .

٤. إعداد الجداول المدرسية وتوزيع العبء الأكاديمي واللجان والمهام والأنشطة

على العاملين .

٥. متابعة دوام العاملين ، وكذلك دوام الطلبة وانضباطهم ونظامهم .

٦. القيام بالزيارات الصفية للتأكد من تنفيذ المنهاج وفقاً للخطط الزمنية المرسلة .

في المجال الفني :

١. التحقق من انخراط المعلمين في البرامج التدريبية ومتابعة تبنيمهم للطرق التربوية الحديثة في الحصص الصفية .
٢. الإشراف على تقديم الخدمات التعليمية بالجودة المطلوبة للطلبة اللاجئين .
٣. الإشراف على تنفيذ الأنشطة اللاصفية ومتابعتها .
٤. ضمان توفير بيئة آمنة للطلبة والعاملين في المؤسسة التربوية خالية من العنف والتمييز.
٥. متابعة تقييم وإنجاز الطلبة وتقديمهم وإزالة العقبات والمعوقات .
٦. تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم وتوفير بيئة من الاحترام والانضباط فيما بينهم .
٧. التواصل البنّاء من أجل تقديم الخدمات الإضافية كالدعم النفسي والإرشاد والخدمات الصحية للطلبة المحتاجين.
٨. تطوير علاقات إيجابية مع المجالس المدرسية وأعضاء ومؤسسات المجتمع المحلي .
٩. قيامه بأي تكليف آخر من الدائرة .

المحور الثاني : الرضا الوظيفي :

يُعتبر الأفراد هم الأساس في تقدم جميع الأنظمة الاقتصادية باختلاف ما تقدمه للمجتمع، ولذلك اهتمت الدول بالكوادر البشرية وتطويرها وتنمية إمكاناتها من خلال التدريب والتعليم، والاهتمام بالقدرات البشرية مرتبط بزيادة تطور العلوم الإنسانية والدراسات والأبحاث التي أولت اهتماماً كبيراً للأفراد.

"وقد كانت بدايات ذكر الرضا المهني أو الرضا الوظيفي للمرة الأولى في بدايات القرن العشرين في مجال الصناعة، ومن ثم انتقل إلى مختلف المجالات حتى وصل إلى مجال التعليم" (دحلان، ٢٠١٢م، ص ٣١).

ومن خلال اطلاع الباحثة وجدت أن الأدب التربوي يشير إلى أن أولى المحاولات التي دعمت نظريات الرضا الوظيفي كانت على يد فريدريك تايلور ، وهو مؤسس نظرية الإدارة العلمية حيث شدد على تفسير سلوك الموظف في المؤسسة وكيفية تشجيعه وتحفيزه للعطاء.

" لقد كان الأساس ليس العمل على تطوير وضع العاملين الاجتماعي ورفع الأجور بل كان الأساس هو زيادة إنتاج العاملين والحديث عن مشكلات الإنتاج والعمل، ونتيجة لذلك تم التعامل مع الأفراد على أنهم أداة إنتاج، لهذا فقد قامت إدارة المؤسسات بتدريب العاملين للارتقاء بالعمل وتحفيزهم مادياً، وإذا ما قصرّ العامل في عمله، فإنه يعاقب على ذلك التقصير (العميان، ٢٠٠٥م، ص ٣٨).

وبرغم أن نظرية تايلور "نظرية الإدارة العلمية" كان لها أثرٌ إيجابيٌّ في تطوير العمل وجعله أكثر تميزاً، وقد نجحت في تمكين العمال من الارتقاء بالمؤسسة، إلا أنها لم تحقق الرضا الذي يرغبه العمال وذلك لأسباب عدة منها إهمالها للنواحي الإنسانية لدى الأفراد.

"قام هوبوك عام ١٩٣٥ م بقياس الرضا الوظيفي لدى الموظفين ودرس العوامل التي تؤثر عليهم باستخدام أسلوب الاستقصاء، حيث كانت هذه الدراسة هي أول دراسة قامت بالتركيز بشكل كلي على الرضا الوظيفي وبنيت عليها جميع الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي بشكل أساسي (الحيدر، ٢٠٠٠م).

مفهوم الرضا الوظيفي :

يُعدّ الرضا الوظيفي مفهوماً كأي مفهوم آخر له عدة تعريفات، حيث إن تلك التعريفات تعددت تبعاً للآراء ووجهات النظر المختلفة والمتعددة التي سعت إلى بلورة ذلك المفهوم. حيث يرى الشهري والمقدادي (٢٠١٦م، ص ٤٩) أن أول التعريفات التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي بصفة عامة كان تصوّر جينز برغوهيرما وفيه كشف عن ثلاثة أنواع للرضا الوظيفي وهي: عوامل الرضا الوظيفي الداخلية، والتي تتبع من السعادة بالوظيفة وشعور الفرد براحة نفسية تجاه ما ينجزه من نجاحات اجتماعية. ثانيها: الرضا الوظيفي الذي ينتج من خلال العوامل المكانية للوظيفة الباعثة للراحة النفسية مثل: التهوية والنظافة والرفقة الجيدة. ثالثها: العوامل الخارجية المحفزة للرضا الوظيفي ، مثل المكافآت والحوافز الذي يتلقاها الموظف نتيجة الأعمال الجيدة التي يقوم بها.

ويرى (الخناق، ٢٠١٢م) أن الرضا الوظيفي هو "العلاقة التي يشعر بها الموظف تجاه عمله، فهي علاقة التميز والنجاح التي يعيش بها الموظف من أجل دفع عجلة الإنتاج"، وبضيف أن الرضا الوظيفي هو "شعور إيجابي لدى الفرد تجاه الوظيفة التي يعمل بها والتي يشعر بها بالرضا في الجوانب المتعددة مثل: الجوانب البيئية والاقتصادية والإدارية والفنية والبيئية".

في حين كان رأي (الزاملي، ٢٠١٥م) أن الرضا الوظيفي هو "الإحساس بالسعادة والقناعة وهو تقبل يمتلكه الفرد تجاه عمله وشعوره بالسعادة والراحة عند ممارسة ذلك العمل، حيث ينعكس ذلك الشعور على أداء الفرد في عمله وحياته الخاصة".

فالرضا الوظيفي هو عبارة عن "الشعور الذي يمتلكه الموظف من سعادة وراحة تجاه عمله، حيث إن ذلك الشعور قد تولد عن إشباع حاجات لدى الموظف. فالرضا الوظيفي هو ردة فعل الموظف تجاه عمله" (القطراوي، ٢٠١٢م، ص ٣٩).

وتعرف اقبال (Iqbal, 2013) الرضا الوظيفي على أنه "الحالة التي يستطيع الموظف تحقيق ذاته من خلالها ويشبع رغباته بصورة تجعله يتقبل العمل، حيث يعمل الرضا الوظيفي على رفع حماس العامل ورغبته في زيادة الإنتاج".

وترى الباحثة أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الطيب من قبل الفرد تجاه المؤسسة الذي يعمل فيها، حيث يشعر الإنسان الذي يمتلك الرضا الوظيفي بحبه للعمل والإخلاص فيه ويعمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية لديه وبالتالي للمؤسسة، فالرضا الوظيفي هو الباعث والمحرك الأساسي لحركة الإنتاج وبناء علاقات طيبة وممتينة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى. فالشخص الذي يمتلك الرضا الوظيفي يسعى دائماً إلى تحقيق رضا ولديه قبول لمؤسسته مقارنةً بالمؤسسات الأخرى.

أهمية الرضا الوظيفي:

إن أحد أبرز فوائد الرضا الوظيفي هو عمل الموظف من أجل الارتقاء بمؤسسته لكي يحقق رضىً وقبولاً لمؤسسته لدى المؤسسات الأخرى. ويرى الطيب (٢٠٠٨م، ص ٤٤) أن هناك عدة فوائد للرضا الوظيفي تتمثل في الآتي:

١. يمثل الرضا الوظيفي المحور الأساس في عجلة الإنتاج لدى المؤسسات.
٢. بتحقيق الرضا الوظيفي يمكن أن ترتقي المؤسسة في كثير من المجالات.
٣. إشباع الرضا الوظيفي لدي العاملين يسهم في التزام الموظفين بقوانين العمل واللوائح الداخلية التي تحكم سير عمل المؤسسة، وبالتالي يتولد الانضباط داخل المؤسسة.
٤. تحقيق الرضا الوظيفي يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية والصحة الجسمية ونوعية الحياة لدي العاملين.

ويُعدّ الرضا الوظيفي محفزاً نفسياً قوياً لدي العاملين، فقد أثبتت العديد من الدراسات - على سبيل المثال - وجود علاقة بين وفاة الموظف بسبب تعرضه لمرض في القلب ودرجة نقص الرضا الوظيفي، كما أن له دوراً مهماً في تحقيق مسألة الالتزام الوظيفي وعدم توافر النية في ترك العمل.

وكذلك فإن للرضا الوظيفي دوراً مهماً في الإنتاج، ففي كثير من المؤسسات التي ينخفض فيها الإنتاج، يبحث المدراء عن السبب وراء ذلك، وفي النهاية يتم اكتشاف الأسباب وهي في الغالب كامنة وراء عدم تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين في المؤسسة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة إلى اتخاذ الإجراءات التحفيزية لحل الأزمة مثل زيادة الأجور والمكافآت وبالتالي تزداد عجلة الإنتاج (Karim & Rehman, 2012).

وترى الباحثة من خلال خبرتها الميدانية أن الرضا الوظيفي للعاملين يرفع دافعيتهم وحماسهم للعمل، ويجعلهم أكثر تقبلاً لضغوطه وأكثر مرونة في التعامل مع المستجدات اليومية الطارئة، مما يجعل المؤسسة التربوية أكثر قدرة على مواجهة التحديات ويحسن جودة التعليم فيها .

ويُشير الحنيطي (٢٠٠٠م) المُشار إليه في القطاروي (٢٠١٢م، ص ٤١) إلى العديد من

فوائد وأهمية الرضا الوظيفي بين العاملين، حيث إن تحقق الرضا الوظيفي:

١. يقود المؤسسة للحصول على درجة عالية من الطموح.
٢. يوجد جواً عائلياً جيداً وذلك، لأن الفرد الذي يمتلك الرضا الوظيفي، يشعر بأن هناك وقتاً كافياً لقضاء أجمل الأوقات مع أسرته. وهذا يولد عنده رضا بشكل عام عن الحياة.
٣. يقلل من عدد أيام التغيب عن العمل.
٤. يزيد من عجلة الإنتاج.

ويرتبط مبدأ الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بفاعلية الموظف، حيث إن هناك علاقة طردية بين أداء الموظف وفاعليته والرضا الوظيفي، فكلما ازداد الرضا الوظيفي، ازدادت فاعلية الموظف وازداد الإنتاج (الشرايدة، ٢٠١٠م).

" فالرضا الوظيفي يخلق جواً من الاستقرار من ناحيتين، الناحية الأولى؛ أنه يخلق جواً في استمرار وجود العاملين ويشعرهم بالديمومة في العمل، ومن الناحية الأخرى؛ إذا تولد الرضا الوظيفي لدى العاملين، فهذا يولد نوعاً آخر من الاستقرار وهو ديمومة وجود المؤسسة. فبقاء المؤسسة مرتبط ببقاء العاملين الذي هو مرتبط بالشعور بالرضا الوظيفي" (شرشير، ٢٠٠٠م، ص ٢١-٢٢).

وترى الباحثة أن تحقيق الرضا الوظيفي هو الأساس لتواجد المؤسسة التربوية وضمان بقائها. حيث إن الرضا الوظيفي هو الباعث الأساس على الإنتاج والتطوير والتنمية وخلق جو وظيفي مثالي بين العاملين مما ينتج عنه توافق فكري بين العاملين والإدارة، وخلاصة القول، إن الرضا الوظيفي هو محرك جودة العمل الإداري المدرسي، فإذا تحقق الرضا الوظيفي لدي الهيئات الإدارية المدرسية كانت الجودة مرتفعة، وإذا لم يتحقق، أدى ذلك إلى انخفاض منسوب جودة العمل المدرسي.

عوامل الرضا الوظيفي :

إن الرضا الوظيفي يرتبط بمحددات يمكن من خلالها للفرد تحقيق الرضا الوظيفي، وبعد الاطلاع على الأدب التربوي الخاص بهذا المجال، يمكن للباحثة أن تعرض عوامل الرضا الوظيفي على النحو التالي :

أولاً: **العوامل الذاتية:** وهي العوامل النابعة من الفرد العامل في المؤسسة، وتتمثل في:

١. شخصية الفرد :

شخصية الفرد إما أن تكون راضية بطبيعتها أو غير راضية وتتعرثر في كثير من الأمور، حيث تميل بعض الشخصيات بالفطرة إلى الرضا الوظيفي وتقبل الأوضاع كما هي، فهؤلاء الأشخاص كلما امتلكوا الرضا بالنفس واحترام رأيهم بين الناس، كلما كان عندهم القدرة على تحمل أعباء العمل والتكيف في جميع الأمور الوظيفية، فهذا النوع من الأشخاص يميلون بأن يكونون إيجابيين في العمل ويعملون على تطوير المؤسسة، أما النوع الآخر من الموظفين وهم الأشخاص الذين يميلون أن يكونوا أكثر تعقيداً ويتقاعسون أمام المواقف المتعلقة بالعمل، فهم عادة ما يكونوا غير راضيين عن أدائهم الوظيفي (الباقي، ٢٠٠٠م، ص ٢٣١).

٢ . احترام الذات :

"هناك نوعان من الأشخاص العاملين في المؤسسة، نوع يفتخر بذاته ويحترم رأيه ويقدره وبالتالي يشعر بالرضا الوظيفي في مؤسسته، والنوع الآخر هو نوع لا يحترم رأيه ولا يقدره ويشعر بالانتقاص في العمل وبالتالي لا يملك الرضا الوظيفي" (حمود، ٢٠٠٢م، ص ٨٥).

٣ . الدافعية :

الدافعية هي القوة والمحفز الذي يمتلكه الفرد، ومن خلالها يعتقد بأنه قادر على فعل أو إنجاز شيء ما. فالدافعية تزداد من خلال المكافآت والحوافز التشجيعية في المؤسسة (سلطان، ٢٠٠٤م، ص ١٥٥).

وترى الباحثة من خلال عملها الميداني أن الدافعية تتأثر أيضاً بظروف العاملين المادية والنفسية والاجتماعية فتزيد تارة وتنقص أخرى .

٤ . تحمل أعباء العمل :

تشكل ضغوط وأعباء العمل تحدياً كبيراً لدي العاملين في المؤسسة، فلا يستطيع جميع العاملين في المؤسسة أن يمتلكوا مهارة العمل تحت الضغوط بنفس الكم والكيف .
ويُشير حمود (٢٠٠٢م، ص ٨٥) إلى نوعين من العاملين، النوع الأول يمثل الأفراد القادرين على تحمل أعباء العمل وبالتالي يشعر بالرضا الوظيفي لإنجازه المهام المطلوبة منه على أكمل وجه، والنوع الآخر من العاملين هم الذين يفتقرون إلى مهارة تحمل ضغوط العمل، وبالتالي تقل نسبة الرضا الوظيفي عندهم لأنهم يشعرون بأنهم غير قادرين على إنجاز المهام المطلوبة منهم في الوقت المحدد.

٥. العمر :

يُعدّ العمر عاملاً مهماً من العوامل الذاتية المحددة للرضا الوظيفي، حيث يشير عياد (١٠١٠م، ص١٠٨)، وعبد الباقي (٢٠٠١م، ص٢١٣)، والعطية (٢٠٠٣م، ص٦٩) إلى أن هناك علاقة طردية بين العمر والرضا الوظيفي، حيث إنه كلما تقدم الفرد في العمر، كلما ازداد عنده الرضا الوظيفي، ويفسر عبد الباقي ذلك في أن الفرد عندما يلتحق بالعمل تكون عنده درجات عالية من الطموح وأشياء كثيرة يريد إنجازها، وبالتالي في بداية عمره الوظيفي لا يشعر بأنه قد حققها، أما مع تقدم الخبرة وسنوات الوظيفة، فيشعر بأن تلك الطموحات قد تحققت وبالتالي يتشبع عنده الرضا الوظيفي.

٦. النوع الاجتماعي (الجنس) :

يرى العطية (٢٠٠٣م) " بأنه لا توجد دراسات كثيرة أثبتت أن هناك اختلافات بين الرجل والمرأة في درجة امتلاك الرضا الوظيفي، إلا أنه هناك بعض الدراسات وخاصة في مجتمعات دول العالم الثالث التي تشير إلى أنه يوجد حالة استياء وظيفي لدى العاملات مقارنة بأقرانهم الذكور، ويرجع السبب إلى أن النساء العاملات يعتبرن أن فرصهن في الحصول على مناصب إدارية عُليا في المؤسسة هو الأقل حظاً مقارنة بالعاملين الذكور" (العطية، ٢٠٠٣م، ص ٤٤)، وقد اتفقت معه في هذه النتيجة حمد (٢٠١٤م، ص٥٨) .

٧. الحالة الاجتماعية :

أكدت الدراسات كدراسة (عياد، ٢٠١٠م، ص١٠٨) ودراسة (العطية ٢٠٠٣م، ص ٤٤) أن العاملين المتزوجين هم الأكثر رضاً وظيفياً مقارنة بالعاملين غير المتزوجين، وتعزو الدراسات

ذلك بأن العاملين المتزوجين، والذين يمتلكون عدداً من الأبناء لديهم رغبة شديدة في العمل كي يوفروا العائد المادي لأسرهم .

وترى الباحثة في ظل واقعنا الفلسطيني الحالي وما يعانيه الشعب من حصار ترتب عليه قلة توافر فرص العمل غياب أثر هذا العامل ، فالعاملون غير المتزوجين يشعرون برضاً وظيفياً إذا ما توفرت لهم فرصة عمل تهيئ لهم عائداً مادياً يمكنهم من الزواج وإقامة أسرة.

٨. المستوى التعليمي :

يشير شاويش (٢٠٠٥م) إلى أن العاملين الذين يحصلون على شهادات علمية عليا هم الأقل رضاً وظيفياً مقارنة بزملائهم الأقل تعليماً، ويرجع السبب إلى أن سقف طموحات المتعلمين يكون أكثر من غيرهم من غير المتعلمين.

ثانياً: العوامل التنظيمية في المؤسسة :

بعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي وجدت أن هناك العديد من العوامل التنظيمية المؤثرة في الرضا الوظيفي كالأجر الذي يتلقاه الموظف، والظروف المادية، وطبيعة العمل، وتقبل الإدارة وفرص الترقى، والحوافز ، ويمكن تفصيلها على النسق التالي :

١. الأجر :

تشير كل من حمد (٢٠١٤م،ص٨٢) و عباس (٢٠٠٣م،ص١٧٦) إلى أن الأجر هو الوسيلة التي من خلالها يقوم الموظف أو العامل بسد رغباته ومتطلباته، كما تشير كليهما إلى وجود علاقة طردية بين الأجر والرضا الوظيفي. فالأجر المرتفع يسمح للموظف بسد الكثير من احتياجاته في الحياة وبالتالي يولد ذلك رضاً وظيفياً عند الموظف تجاه العمل .

٢ . الظروف المادية للعمل:

إنَّ حرص المؤسسة على توفير الظروف المادية الملائمة للعامل تعمل على تزايد الرضا الوظيفي لديه ، وأن عدم توافر هذه الظروف أو ضعفها يؤدي إلى خلق حالة من عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين(راوية، ٢٠٠٤م،ص١٠٢).

وتلاحظ الباحثة أن المورد البشري يبحث عموماً عن المكان الجيد الذي يمنحه فرصة توظيف مؤهلاته بشكل أفضل، فبيئة العمل الصحية ذات التهوية، الإضاءة، الحرارة ، الهدوء ، الأثاث الجيد تكون أكثر استقطاباً للأفراد.

٣ . طبيعة العمل:

يقصد بطبيعة العمل نظام العمل، فإما أن يكون نظام العمل روتينياً تقليدياً أو غير تقليدي وغير روتيني باعث على التطور والتجديد ، ويشير العميان (٢٠٠٤م، ص ٣٠٨) إلى أن النظام الروتيني التقليدي لأي مؤسسة هو مصدر الكسل والنقاعس لدي العاملين، وبالتالي ينتج عن ذلك عدم رضا وظيفي، أما من الناحية الأخرى، فإن النظام غير الروتيني الباعث للابتكار هو نظام محفز ومجدد لطاقات العمال والموظفين، وبالتالي يخلق رضاً وظيفياً عند العمال.

٤ . أسلوب الإدارة :

يؤثر أسلوب الإدارة وإشرافها على العاملين إما سلباً أو إيجاباً، حيث يؤثر سلباً في توفير جو من التسلط وعدم الاحترام بين الإدارة والموظفين وهذا ينتج عنه عدم رضا وظيفي. أما إذا كان أسلوب الإدارة راقياً وبه طابع من الصداقة والإنسانية مع العاملين في المؤسسة، فهذا ينتج رضاً وظيفياً للعاملين تجاه أنفسهم ومؤسستهم (ماهر، ٢٠٠٠م، ص ٢٤٣).

٥. فرص الترقى :

إنَّ أي مؤسسة تحافظ على ترقية موظفيها وتساعدهم في أن يرتقوا بأنفسهم وتأخذ بيدهم نحو القمة، فهي مؤسسة تساعد الموظفين على تحقيق الرضا الوظيفي. ويشير كل من العجوري (٢٠١٧م، ص١٠٧) و لال (٢٠٠٧م، ص ص ١١٣-١١٧) إلى أن العلاقة طردية بين فرص الترقى ووجود الرضا الوظيفي بين العاملين، حيث إن ترقية الموظف تعمل على زيادة أجره وترفع من مكانة العاملين في المؤسسة.

٦. الحوافز :

يشير شاويش (٢٠٠٥م، ص٥٦) إلى أن الحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها، حيث إن تلك الحوافز تؤثر بشكل إيجابي على العاملين ورضاهم الوظيفي. ويضيف شاويش أن الكثير من الدراسات أثبتت فاعلية الحوافز الشديدة في تطوير وتنمية الرضا الوظيفي لدي العاملين.

وترى الباحثة أن توفير الحوافز بالقدر الملائم من حين لآخر مع تنويعها بين المادية والمعنوية يوفر للعاملين رضاءً وظيفياً أكبر، ويزيد من حماسهم للعمل والعطاء مع ضرورة توزيعها بعدالة وفقاً لمعايير واضحة.

ثالثاً: العوامل البيئية المحيطة بالعمل :

تؤثر عوامل البيئة المحيطة في الرضا الوظيفي للعاملين، ومن هذه العوامل:

١. نظرة المجتمع للمهنة:

تتغير نظرة المجتمع للمهنة وصاحبها حسب طبيعة تلك المهنة، فهناك بعض الوظائف التي تلقى من المجتمع كل احترام وتقدير، وبعضها الآخر لا يلقى قبول ذلك المجتمع.

وتختلف المهن المتفوق على تقبلها في المجتمعات، ففي بعض المجتمعات ينظر إلى الحرفيين على أنهم أقل قبولاً، ولكن في مجتمعات أخرى ينظر لهم على أنهم من أصحاب المهن والحرف والمهارة العالية لأنهم يكسبون أكثر من غيرهم من المتعلمين وأصحاب الشهادات. فالوظائف المقبولة اجتماعياً هي الوظائف التي يشعر من خلالها العامل أو الموظف برضا وظيفي أكبر (أبو عايد، ٢٠٠٦م).

٢. انتماء العامل لمجتمعه :

يتولد هذا الانتماء عندما يقوم الفرد بعمل يخدم مجتمعه ويشعر بقيمته، فإذا شعر الفرد بأهمية ما يفعل لمجتمعه، فإنه بالضرورة يشعر برضا وظيفي عالٍ، أما في الحالة الأخرى حين يقوم العامل أو الموظف بعمل لا يخدم مجتمعه، فإنه يشعر برضا وظيفي أقل بقليل من ذلك الذي يشعر بأنه يخدم مجتمعه (أبو حمدة، ٢٠٠٨م).

٣. الرضا عن الحياة :

"يمكن اعتبار أن العاملين الذين هم أكثر سعادة ويشعرون بقيمة الحياة هم الأكثر رضا وظيفياً مقارنة بأقرانهم الذين لا يملكون أي سعادة أو إيجابية تجاه الحياة ويملكون نسباً منخفضة من الرضا الوظيفي." (ماهر ٢٠٠٠م، ص ٢٤٤).

وبشكل عام ترى الباحثة أن الرضا الوظيفي للعاملين يتأثر في الهيئات الإدارية المدرسية وخاصةً المدير المساعد بهذه العوامل مجتمعة أو متفرقة، ويمكن الإشارة من موقع عمل الباحثة مديراً مساعداً إلى أن درجة اشتراك المدير المساعد في اتخاذ القرار يرتبط بالرضا الوظيفي لديه بصورة كبيرة .

الرضا الوظيفي في الإسلام :

يدعو الإسلام إلى تحقيق الرضا الوظيفي للفرد، والرضا بما قسمه الله ، حيث من أهم أركان الإيمان ، الإيمان بالقضاء والقدر والذي يترتب عليه كامل الرضا والتسليم المطلق . فالإسلام بني على حب العمل والإنجاز وتحقيق المصلحة العامة بما لا يتنافى مع مصلحة الفرد وتطلعاته .

ولقد دعا الإسلام إلى التحفيز وشحن الهمم ورفع الدافعية في العمل. وتقوم هذه الدعوة على جوانب أساسية للتحفيز يقوم عليها الرضا الوظيفي من منظور إسلامي، وهي وفقاً لـ (الشرايدة، ٢٠٠٨م، ص ٩٥):

- **الإيمان بالله عز وجل:** حيث يدخل الإيمان في صلب بنية الفرد النفسية وبالتالي يشعر الفرد بأنه مراقب ويخلص في عمله.
 - **العوامل الوظيفية:** وتشمل العمل والبيئة المحيطة التي يجب أن يتعايش معها الإنسان بسلام وأن يحافظ عليها، وبالتالي تعطيه رضا وظيفياً من أجل الحفاظ على المكان الذي يعمل فيه.
 - **الإنتاجية:** حيث يرى فيها الإسلام أنها ضرورة ملحة لكي يرتقي الاقتصاد وتتقدم الأمة قال تعالى: (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ) [سورة التوبة: ١٠٥].
- فالإسلام باعث وحافز على العمل والجد الذي يولد الرضا الوظيفي.

- التحفيزات: وهي من منظور إسلامي واجب تشجيعي قال تعالى : (مَنْ عَمِلَ صَالِحًا

مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا

يَعْمَلُونَ) .[النحل:٩٧]، فالإنسان المجتهد في عمله يجب أن يُكرم ويتم تحفيزه على

العمل، وذلك أن الله عز وجل ميزه عن غيره من العاملين الذين لا يعملون.

وقد حث الإسلام في مواضع عديدة على التعلّم والفهم ، وإدراك حقائق الأشياء ، فإن أدرك حقيقة

الدنيا وتوزيع الرزق، هدأت وسكنت نفسه وتحقق لديه رضا نفسي ووظيفي كامل . قال تعالى : (وَفِي

السَّمَاءِ رِزْقُكُمْ وَمَا تُوعَدُونَ) [الذاريات، ٢٢] .

وهذا دليل واضح ومفسر من وجهة نظر إسلامية وفكر إسلامي لجميع النظريات وجميع

العوامل التي تحدثت عن الرضا الوظيفي، إذا آمن الإنسان إيماناً كاملاً بالله، فإن ذلك سيُهَوِّن

عليه أمر الدنيا وأمر وظيفته، فالرزق من الله والترقية والحوافز من الله، ولكن هذا لا ينبغي أن

يدخلنا في باب الاستسلام للأمر الواقع، ولكن العمل والجد لكي يرتقي العامل بعمله في إطار أن

الرزق بيد الله. (أيوب، ٢٠١٧م) .

وقد أشار البابطين (٢٠١٢م، ص ١٦) لإشارة جميلة من أقوال السلف الصالح قول عمر

بن الخطاب لأبي موسى رضي الله عنهما (أما بعد ، فإن الخير كله في الرضا ، فإن استطعت

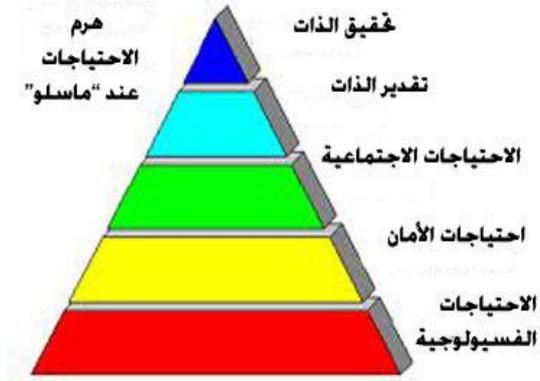
أن ترضى وإلا فاصبر) .

النظريات المفسرة للرضا الوظيفي :

تناول الباحثون العديد من وجهات النظر المفسرة للرضا الوظيفي في إطار النظريات التي تعتبر أساساً في رضا الفرد عن ذاته وعمله وتحقيق رغباته (مباركي، ٢٠١٤م). وتستعرض الباحثة بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي للعاملين، وهي على الوجه التالي :

أولاً: نظرية الحاجات لماسلو :

تدرجت فكرة نظرية ماسلو من تلبية الاحتياجات الإنسانية من الأولى فالأولى. وجاءت تلك الاحتياجات متدرجة حسب أهميتها للإنسان بحيث تبدأ من الحاجات الفسيولوجية وتنتهي بحاجات تحقيق الذات. وقد وضع ماسلو تلك الاحتياجات على شكل هرمي موزعة إلى خمسة مستويات كما هو موضح في الصورة أدناه. (De Brouwer, 2009,360).



شكل (٢,٣) نظرية الحاجات لماسلو

وهذا الاحتياجات هي:

١. الحاجات الفسيولوجية :

وهي الحاجات الضرورية جداً للإنسان مثل احتياجه للأكل والشرب والنوم والمسكن والملبس والنوم. عبد الرحيم (٢٠٠٩م).

٢. حاجات الأمن :

يرى عمران (Imran et. Al, 2015) إلى أن المستوى الثاني من مستويات هرم ماسلو هو الاحتياج للأمن، حيث أشار أن الأمان الوظيفي له علاقة مباشرة ومؤثرة في الرضا الوظيفي، وأن ذلك الأمان يولد الاستقرار للموظف الذي يشعر بأنه لا يمكن الاستغناء عنه في أي وقت. هذا يجعل الموظف يعمل بشكل جدي من أجل البقاء في مؤسسته.

٣. الحاجات الاجتماعية :

يرى العزاوي (٢٠١٠م) أن تلك الاحتياجات هي التي تعني أن يشعر الفرد أنه ينتمي إلى مجموعات مثل مجموعات طائفية أو سياسية أو مجموعات العمل أو مجموعات أخرى تشاركه نفس الخصائص والاهتمامات. ويضيف عبدالرحيم (٢٠٠٩م) أن الموظف أو العامل يحتاج إلى القبول الاجتماعي في الوسط الذي يعيش فيه.

٤. حاجات تقدير الذات :

وهي الحاجات التي يحتاجها الفرد من احترام وتقدير نابع من المجتمع تجاه ذلك الشخص. فحاجات التقدير لديها قدرة على خلق بيئة عمل تقديرية وحافزة على الرضا الوظيفي لدي الموظف.

٥. حاجات تحقيق الذات :

وتتمثل في تطوير الفرد لفهم إمكانياته وقدراته الكامنة، حيث يعتبر ماسلو الإنسان هو الشخص القادر على أن يكون على النحو الذي يريد أن يكونه وذلك من خلال تحقيق ذاته (Mullins, 2005).

ثانياً: نظرية ألدرفر المعدلة للحاجات :

ترى زويش (٢٠١٤م، ص ٩) أن نظرية ألدرفر المعدلة للحاجات هي نظرية مكملة لنظرية ماسلو، ويطلق على هذه النظرية "النظرية المعدلة لنظرية الحاجات لماسلو"، ويتفق كل من ماسلو وألدرفر على أن الرضا الوظيفي للموظفين أو العمال يمكن أن يتحقق تبعاً لإشباع حاجاتهم. وتعتبر الباحثة أن الفرق بين النظريتين، أن نظرية ألدرفر تسعى إلى إنجاز أكثر من حاجة في وقت واحد وذلك نقيض نظرية ماسلو التي ترى أن إشباع الحاجات مبني على تدرج هرمي.

وفيما يلي تفسير لنظرية الحاجات لألدرفر:

١. **الحاجة للبقاء:** هي الحاجات الأساسية الواجب إشباعها عند الفرد حسب ما ورد في نظرية ماسلو.

٢. **حاجات الارتباط:** يفسر ألدرفر أن حاجات الارتباط هي حاجات الفرد للارتباط بالبيئة المحيطة مثل حاجات الانتماء إلى الجماعات الاجتماعية. وتشمل أيضاً حاجات الارتباط إلى جزء من حاجات التقدير الموجودة عند ماسلو.

٣. **حاجات النمو:** وهي حاجات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بآخر مستويين عن ماسلو، حيث يسعى الموظف أو العامل إلى تطوير إمكانياته وقدراته وذلك من خلال إشباع احتياجه إلى التقدير والاحترام (سلطان، ٢٠٠٤م، ص ١٣٣).

ثالثاً: نظرية هيرزبيرج :

يعود اكتشاف هذه النظرية للعام ١٩٥٩ م على يد عالم النفس فريدريك هيرزبيرج، والتي أصبحت نظرية مهمة في علم الإدارة وخصوصاً في تحفيز الأداء الوظيفي. وفي هذه النظرية يوضح هيرزبيرج أن العوامل ذاتها التي تقود إلى الرضا الوظيفي هي نفس العوامل والمؤثرات التي تساعد على عدم تحقيق الرضا الوظيفي (زويش، ٢٠١٤م، ص ١١).

حيث إن هذه النظرية تسمى بنظرية ذات العاملين، وهي نظرية في الأصل قامت على أساس المستويات المتدرجة لنظرية ماسلو، فالمجموعة الأولى تتكون من عدة عوامل مثل: الإحساس بالإنجاز والمشاركة في اتخاذ القرار وتوفير فرص الترقية وتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار، أما المجموعة الثانية فهي عبارة عن محركات ودوافع تؤدي إلى عدم تحقيق الرضا الوظيفي. ويطلق عليها العوامل المحيطة ببيئة العمل مثل الإشراف والقيادة والرئاسة والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين (حكيم، ٢٠٠٩م، ص ٤).

رابعاً: نظرية فروم :

يرى حكيم (٢٠٠٩م، ص ٤) أن نظرية فروم أو ما يطلق عليها نظرية "عدالة العائد" تستند في تفسيرها إلى حالة الرضا أو عدمه جرّاء المقارنات التي يجريها الموظف بين النتائج للسلوك الذي يقدمه، وبين الفوائد الشخصية التي حصل عليها. فالفرد في هذه الحالة يلجأ إلى المقارنة بين ما يتوفر لديه من اختيارات وبدائل تؤثر عليه للحصول على ناتج من الرضا الوظيفي فيما إذا تناسبت مع الفائدة التي يحصل عليها معنوية كانت أو مادية. حسبما ذكر فلمبان (٢٠٠٨م، ص ٢٥) فحينما يعتقد العامل بأنه يستطيع تحقيق سلوك ذي أثر مهم على الفرد، وبالتالي فإن تحفيز الموظفين في المؤسسة يعتمد على قسمين من توقعاته:

الأول: إذا كانت النتيجة المتوقعة تعتمد على الجهد الذي يبذله الشخص في العمل.

الثاني: يتوقع الفرد بأنه إذا قام بإنجاز مهامه وفقاً لما هو مطلوب، فإنه سينال العائد الذي يرغب به الذي من شأنه أن يشبع احتياجاته وينال الرضا الوظيفي.

خامساً: نظرية (نموذج) بورتر ولولر :

قام العالمان بورتر ولولر (١٩٦٨م) بتطوير نموذجهما المعدل لنموذج فروم، حيث قام هذا النموذج بربط العائد والإنجاز بالرضا. حيث تشير هذه النظرية إلى أن رضا الفرد يرتفع عندما يزيد العائد الذي يحصل عليه الفرد. وأن هناك علاقة طردية بين العائد والرضا الوظيفي.

والعامل الذي أضافه الباحثان بورتر ولولر هو الاستمرارية، التي تستمر باستمرار الرضا الوظيفي وقناعة الفرد بالمؤسسة والعوائد الذي يحصل عليها. وفي هذا السياق، قد وضع العالمان بورتر ولولر أن هناك نوعين من العوائد، الأولى عوائد ذاتية مثل العوائد التي يشعر بها الفرد بالإنجاز وتشبع حاجاته العليا، والنوع الثاني هي العوائد الخارجية مثل الترقيات والحوافز والأمن الوظيفي (القطراوي، ٢٠١٢م، ص ٤٧).

أنواع الرضا الوظيفي :

تتعدد أنواع الرضا الوظيفي وهنا يشير كل من الثبيني والعنزي (٢٠١٤م، ص ١٠٣) إلى أن هناك نوعين للرضا الوظيفي وهما :

النوع الأول: الرضا العام :

هو الرضا الذي يمتلكه الفرد نحو عمله بشكل مطلق، فهناك خياران للرضا العام، إما أن يكون راضياً أو غير راضٍ دون الالتفات إلى الأجزاء النوعية التي تؤدي إلى شعور الموظف

بالرضا، كذلك فإنه يمكننا الاستفادة من الرضا العام للتركيز على نظرة العامل وموقفه تجاه وظيفته.

النوع الثاني: الرضا الجزئي (النوعي) :

هو الرضا الذي يمتلكه الفرد تجاه جانب من جوانب العمل. وتلك الجوانب تضم: الإشراف وفرص الحصول على ترقية والرعاية الاجتماعية والصحية وظروف العمل والأجور والعلاقات مع الزملاء وطرق الاتصال في داخل المنظمة. وتساعد هذه الجوانب في معرفة الطرق التي تؤدي إلى رفع أو خفض نسبة الرضا الوظيفي لدى الموظف.

أبعاد الرضا الوظيفي :

تختلف تصنيفات أبعاد الرضا الوظيفي من باحث إلى آخر. فحسب دراسة الطيب

(٢٠٠٨م، ص ٤٤) فإن للرضا الوظيفي ثلاثة أبعاد أساسية:

أولاً: الرضا بسياسات العمل في المنظمة: وتشمل الرواتب والحوافز والترقية والادخارات وأنظمة

التقاعد والتي بدورها تؤدي إلى تغيير إيجابي في نظرة وسلوك وأداء الموظف تجاه وظيفته.

ثانياً: الرضا بعلاقات العمل: وتشمل العلاقة مع الزملاء والرؤساء في المنظمة وأيضاً علاقتهم

بالعملاء من خارج المنظمة.

ثالثاً: الرضا بالعمل نفسه: ويشمل هذا البعد ما يتضمنه العمل من واجبات ومسؤوليات ومدى

موافقتها مع المؤهلات التي حصل عليها الموظف ، وأيضاً إمكانية العمل على سداد دوافعه

وحاجاته.

وترى الباحثة أن تفاعل الأبعاد الثلاثة معاً يحقق للمدير المساعد الأمن والاستقرار النفسي والوظيفي والفكري مما يدفعه طواعيةً إلى زيادة الإنتاج ويعزز شعوره بالانتماء تجاه مؤسسته .

خصائص الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي خصائص متعددة أشار لها عزيزون (٢٠٠٧م، ص ٥١) على النحو التالي:

١. يمتاز الرضا الوظيفي بطبيعة متغيرة، بمعنى أن الموظفين لا يرضون عن العائد الناتج عن عمل معين في كل مرة، ورضاهم عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاهم عن العناصر الأخرى، ورضا موظف عن العمل لا يمثل إطلاقاً رضا الآخرين نظراً لاختلاف الحاجات والتوقعات لدى الموظفين.

٢. الرضا الوظيفي عملية نسبية تبعاً لأسباب عدة منها درجة طموح الموظف وظروف العمل في المنشأة.

٣. يعد الرضا الوظيفي مسألة وثيقة الصلة بالمشاعر ومن الممكن أن تتغير إلى سلوك موضوعي يعبر عن وضع الموظفين وحالتهم في العمل.

٤. أبعاد الرضا الوظيفي وأوجهه المختلفة، فقد يكون في عدة جوانب (رضا شاملاً) أو في بعض جوانب العمل ويعتبر رضا (جزئياً).

٥. تعدد طرق القياس والمفاهيم: إن اختلاف آراء العلماء ووجهات نظرهم أدى إلى عدم اتفاقهم على تعريف الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف مداخلهم وبيئاتهم (الصبحي، ٢٠٠٢م، ص ٨).

عناصر الرضا الوظيفي :

للرضا الوظيفي مجموعة من العناصر تتلخص في التالي: (المرنخ، ٢٠٠٤م، ص ص ٨٥ - ٨٩):

١. الطريقة التي يتعامل بها الرئيس مع الموظفين في المؤسسة والرضا عن ظروف العمل. فإذا قامت الإدارة بتوفير الضمان والاستقرار للعاملين فإن ذلك يؤثر على إنتاجيتهم واستمرار العمل بصورة جيدة وطبيعية.
٢. تعاون الموظفين لإنجاز الاقتراحات التي تهدف إلى تطوير المؤسسة.
٣. الاجتهاد من أجل الوصول إلى عمل متميز. هذا العنصر يعتمد بشكل رئيس على مدى دافعية الأفراد للارتقاء بالمؤسسة.
٤. وجود طرق اتصال جيدة في المؤسسة.
٥. تحديد ووضوح إجراءات العمل. فيجب على المديرين تزويد العاملين بالمؤسسة بتعليمات سلسلة تضمن تنفيذ المهام بأفضل صورة ممكنة.

مظاهر عدم الرضا المهني :

- يعتبر غياب الرضا الوظيفي ظاهرة خطيرة يجب الانتباه إليها. فإذا غاب الرضا الوظيفي بدأت المؤسسة تخطو نحو الانهيار. فكما يُعدّ العنصر البشري هو المحرك الأساس في المؤسسة، فإن وجوده في أحسن حال هو الأساس نحو المحافظة على بقاء المؤسسة.
- وهناك بعض العوامل السلبية التي تؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويأخذ عدم الرضا الوظيفي أشكالاً عدة ذكرها (الخيرى، ٢٠٠٨م) ومنها :
١. شعور الفرد بالكسل واللامبالاة والتأخر عن الدوام.

٢. التغيب الكثير عن العمل والتمارض.
٣. الانتقال من عمل إلى آخر.
٤. الشعور بالالاكتئاب وكثرة التمرد.
٥. عدم تنفيذ تعليمات المؤسسة ، وتحريض الموظفين على الشكوى والتذمر.
٦. عدم قدرة العامل على التكيف ومسايرة ظروف العمل.
٧. قلة الإنتاج كماً وكيفاً، فالموظف الذي لا يشعر بالرضا الوظيفي لا يملك دافعية من أجل الإنتاج والارتقاء بالمؤسسة.

وتؤكد الباحثة من خلال متابعتها الميدانية أن المدير المساعد قد يُظهر رضاً وظيفياً عن مكان عمله وبيئته المادية وظروفه المكانية، وفي ذات الوقت يكون ساخطاً على جوانب أخرى كعلاقته مع العاملين أو شكايته من تقزيم دوره في بعض جوانب العمل الإداري وهنا يكون رضاه الوظيفي جزئياً، كما وتؤكد على أن الرضا الوظيفي للمدير المساعد يتباين خلال فترات زمنية متعددة من العام فيزيد في لحظات يشعر فيها بالإنجاز وتقدير دوره وعمله وينخفض مع غيابها، مما يؤثر على دافعيته للعمل والتزامه ونسبة حضوره خلال العام وإيجابيته في التعاطي مع العاملين وقد ينتهي به الأمر إلى طلب نقل لمدرسة أخرى .

طرق قياس الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة في اتخاذ الكثير من القرارات الإدارية، ولذلك لقي قياسه أهمية من قبل علماء النفس والمديرين. إن قياس الرضا المهني يعتمد بصورة مباشرة على المعلومات والبيانات الدقيقة المتوافرة عن الأفراد وسلوكهم.

ويشير الأدب التربوي إلى أن هناك نوعين من المقاييس هما:

أولاً: المقاييس الموضوعية:

وفقاً لرأي مباركي (٢٠١٤م، ص ٧٦) فإن الرضا الوظيفي يقاس من خلال ملاحظة النتائج السلوكية للعامل، ويتم استخدام وحدات قياس موضوعية مثل: معدل السلامة المهنية ومؤشر الغياب ودوران العمل.

أ. **معدل الأمن والسلامة المهنية:** يبين هذا المقياس العلاقة الطردية بين ارتفاع الحوادث والإصابات وبين الرضا المهني لدى العاملين. حيث إذا كان هناك قدر كبير من السلامة والأمان في المؤسسات فإن إصابات العمل تقل مما يؤدي إلى ارتفاع الشعور بالرضا الوظيفي عند الفرد.

ب. **معدل دوران العمل:** أي ترك العاملين العمل داخل المؤسسة وتوظيف آخرين بدلا منهم.
ت. **معدل الغياب عن العمل:** هو غياب الموظف عن عمله دون وجود سبب قهري لذلك أو نتيجة لظروف يستطيع التغلب عليها. فقد يجد الموظف في الغياب وسيلة للتعبير عن عدم رضاه عن العمل أو عدم الرغبة في العمل داخل المنشأة.

ثانياً: المقاييس الذاتية

المقياس الأساسي في المقاييس الذاتية هو الاستبانة وهي الأداة التي تحوي مجموعة من الأسئلة التي يقوم الموظفون بالإجابة عنها ، ونتيجة لذلك يتم التوصل إلى معلومات تزود المسؤولين بدرجة رضا الموظفين عن عملهم، أيضاً تكشف ما يؤديه من أعمال وواجبات، وتكون الأسئلة في الاستبانة على شكلين حسب تقسيم بوخمخ (٢٠٠٢م، ص ١٨٠):

١. تقسيم الحاجات: الهدف من هذا التقسيم هو التوصل إلى معلومات من العاملين تساعد

في معرفة درجة إشباع العمل لحاجات الأفراد، وبالتالي فإن تقسيم الأسئلة في الاستبانة

يكون معبراً عن الحاجات مثل حاجة تحقيق الذات والحاجة إلى التقدير والاحترام.

٢. تقسيم الحوافز: هو أن يتم تقسيم الحوافز التي توفرها الوظيفة والتي تؤثر تأثيراً كبيراً في

الرضا المهني مثل الترقيات والرواتب.

وختاماً لهذا المحور نجد أن الرضا الوظيفي أحد أهم العناصر في تحقيق الاستقرار النفسي

للمديرين المساعدين وهو مؤشر لمدى تفضيلهم لعملهم ويعبر عن سعيهم لإنجاح الأهداف التي

تتبنها المؤسسة .

إن زيادة حجم الثقة التي يضعها المدير في المدير المساعد ترفع من دافعيته بشكل كبير وتزيد

من حماسه للعمل فيسعى لتطوير ذاته وبذل قصارى جهده في عمله مما يعود بالنفع على كليهما

في وقت باتت المؤسسات التربوية مزدحمة بالأعمال اليومية التي لا يستطيع مدير بمفرده إنجازها.

لذا فإن الباحثة ترى أهمية تفتن الإدارات العليا للرضا الوظيفي للمديرين المساعدين والتعرف

على مشاعرهم كأفراد ضمن منظومة العمل الإداري وتتبع جوانب القصور ومحاولة تلافيها ومعرفة

مشكلاتهم بهدف وضع حلول لها تكفل زيادة انتمائهم ودافعيتهم .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث:

الدراسات السابقة

المقدمة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي لأهم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، قامت الباحثة بتقسيم الدراسات إلى محورين أساسيين، ومن ثم قامت بتوضيح الأهداف، والمنهجية المستخدمة، وأدوات وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذكر أهم النتائج والتوصيات ذات العلاقة، وقد تم تصنيفها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي :

المحور الأول: الدراسات التي تتعلق باتخاذ القرار :

١- دراسة ضحيك (٢٠١٦م)، بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية".

هدف الدراسة: التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (٤٠٠) معلم من مدارس وكالة الغوث بغزة.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة استبانتين، الأولى لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وتكونت من (٥) مجالات، والثانية لقياس درجة ممارسة المديرين لاتخاذ القرارات التشاركية وتكونت من (٤) مجالات.

أهم نتائج الدراسة:

- أن درجة ممارسة مديري وكالة الغوث بغزة للإدارة بالقيم جاءت بدرجة عالية بوزن نسبي (٧٥,٤٠%)، ودرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة عالية وبوزن نسبي (٧١,٨٠%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للإدارة بالقيم والمشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين توجد فروق ذات دلالة لمتغير الجنس لصالح الذكور، وفروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح المعلمين الذين سنوات خدمتهم عشر سنوات فأكثر.

- توجد علاقة ارتباطية ايجابية قوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للإدارة بالقيم وبين اتخاذ القرارات التشاركية تساوي (٠,٨٠٢).

أهم توصيات الدراسة:

- تعزيز مفهوم الإدارة بالقيم كاتجاه إداري حديث لدى مديري المدارس من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة التي تشرف عليها الجهات المعنية.

- توسيع قاعدة مشاركة المعلمين في صنع القرارات الإدارية وخاصة فيما يتعلق ببناء الخطة المدرسية والتنمية المهنية والعلاقة مع المجتمع المحلي.

٢- دراسة الحوراني (٢٠١٣م)، بعنوان: "مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات:

دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث".

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة لمعرفة الفرق بين المدراء والمديرات في عملية اتخاذ القرارات، ومعرفة الأنماط المتبعة لكل منهما في قطاع غزة، وكذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وعملية اتخاذ القرارات.

منهج الدراسة: اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: عينة عشوائية مكونة من (١٥٠) مدير ومديرة .

أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة أداة للدراسة ولجمع البيانات اللازمة عن موضوع الدراسة،

أهم نتائج الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى المعرفة والاطلاع ومستوى وفرة المعلومات تعزي للجنس في عملية اتخاذ القرارات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوي المشاركة في اتخاذ القرارات تعزي للجنس لصالح الاناث، كما توجد فروق حول نمط اتخاذ القرارات تعزي للجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مجالات (حدسي، تجنبي، وعفوي) تعزي للعمر وذلك لصالح الذين أعمارهم (٥٠) سنة فأكثر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجال "عفوي" تعزي للمؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي ماجستير ودكتوراه، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات أنماط

اتخاذ القرارات تعزي لسنوات الخبرة، والنمط السائد في اتخاذ القرارات لدى المدراء والمديرات، والنمط المنطقي ثم الاتكالي.

أهم توصيات الدراسة:

- السماح للمرأة بالمشاركة في المناصب العليا والتواجد في مراكز صنع القرار فذلك يؤدي لتطور حقيقي في تحقيق الديمقراطية ونجاح المسيرة التنموية لبناء مجتمع متكامل.
- إعطاء دورات تدريبية للمدراء والمديرات في عملية اتخاذ القرارات وأنماطها، لتحسين جودة وفاعلية القرارات.
- عدم اعتماد المديرين علي نمط واحد في اتخاذ القرارات، وأن يستخدموا مزيجاً من أنماط اتخاذ القرارات، للاستفادة من المزايا التي توفرها الأنماط الأخرى.

٣-دراسة (Sarafidou & Chatziioannidis, 2013) بعنوان: "مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وأثرها على المدارس والمعلمين - اليونان".

"Teacher Participation In Decision Making And Its Impact On School And Teachers".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على مشاركة المعلمين في صنع القرار في مختلف المجالات، وتأثير ذلك على المعلمين وعلى مدارسهم.

منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (١٤٣) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس في مختلف مناطق اليونان تم أخذها بطريقة العينة الطبقية العشوائية.

أداة الدراسة: استبانة تقيس مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

أهم نتائج الدراسة:

- مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية جاءت بدرجة عالية جدافً في القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين، لكنها كانت منخفضة في القرارات الإدارية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من الكفاءة الذاتية للمعلمين.

أهم توصيات الدراسة:

- توفير فرص لتحقيق التنمية المهنية وزيادة مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة.

٤- دراسة (Mosheti, 2013)، بعنوان: "مشاركة المعلم في صنع القرار المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المدارس العليا - جمهورية بوتسوانا، وأفريقيا الجنوبية".

"Teacher Participation in School Decision-Making and Job Satisfaction as Correlates of Organizational Commitment in Senior Schools in Botswana (Unpublished PhD Thesis)."

هدف الدراسة: هدفت الدراسة الى التعرف على مشاركة المعلم في صنع القرار المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المدارس العليا.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الكمي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٢٢١) معلماً من معلمي المدارس العليا في جمهورية بوتسوانا.

أداة الدراسة: قام الباحث ببناء استبانة مكونة من عدة مجالات لجمع البيانات اللازمة عن مشاركة المعلم في صنع القرار المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

أهم نتائج الدراسة:

- مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية في مجال شؤون الطلاب وجاءت بدرجة عالية، في حين كانت مشاركتهم في مجال التنمية البشرية والقضايا المتعلقة بالتطوير بدرجة ضئيلة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي يعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، وذلك لصالح المؤهلات العلمية ماجستير فأكثر ، وفوق ١٠ سنوات خدمة ، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

أهم توصيات الدراسة:

- زيادة مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي وخاصة المعلمين في الفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة، والذين يشكلون غالبية المعلمين.
- أن يعمل المعلمون ومديرو المدارس معاً لتطوير طرق الإبداع، للحصول على معلمين أكثر مهارة ومهتمين بتحسين الرضا الوظيفي لديهم.

٥-دراسة (OMOBUDE, 2012) بعنوان: "مشاركة المعلمين في صنع القرار وعلاقتها

بأدائهم الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في منطقة ايدو - نيجيريا".

"Influence of teachers participation in decision making on their job Performance in public and private secondary schools in Oredo local Government area of Edo state (Unpublished PhD Thesis)."

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير مشاركة المعلمين في صنع القرار على أدائهم الوظيفي في المدارس الثانوية العامة والخاصة وفق متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم، منهم (١٨١) معلماً من معلمي المدارس الثانوية العامة، و(٢١٩) معلماً من معلمي المدارس الثانوية الخاصة.

أداة الدراسة: تم توزيع استبانة صممت لهذا الغرض من أجل قياس مستوى مشاركة المعلمين في المدارس العامة والمدارس الخاصة في صنع القرار.

أهم نتائج الدراسة:

- مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الخاصة أكبر منها في المدارس العامة.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في تأثير مشاركة المعلمين في صنع القرار تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة)، لصالح الذكور وللذين لديهم سنوات خدمة كبيرة .

أهم توصيات الدراسة:

- السماح للمعلمين بالمشاركة الفعالة في صنع القرار في المدارس العامة والخاصة.
 - تشجيع المعلمين قليلي الخبرة على المشاركة في صنع القرار المدرسي بالتدريب والمشاركة.
- ٦- دراسة (Kretzer: 2012)، بعنوان: "اتخاذ القرارات المستندة على البيانات: دراسة حالة مدرسة فرجينيا - أميركا. "

"Data-Focused Decision Making: One School – Virginia, America."

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى توجيه قادة المدارس ليصبحوا أكثر قدرة على استخدام البيانات في اتخاذ القرارات وجعلها جزءا من العملية التربوية داخل إحدى المدارس المتوسطة في ضواحي منتصف المحيط الأطلسي.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من معلمي المدرسة المتوسطة المركزية (CMS).

أداة الدراسة: استخدم الباحث دراسة الحالة حيث تم تطبيق برنامج وإجراء مقابلات للمدرء ومجموعات تركيز من المعلمين.

أهم نتائج الدراسة:

- لا يوجد عامل واحد أو شخص واحد مسؤول عن نجاح المدرسة في تعزيز تعلم الطالب من خلال استخدام البيانات، كما أن الأدلة تؤيد تحسين المدرسة المستمر والقائم على عمليات بيانات مركزية واتخاذ قرار مجتمع التعلم المهني في المدرسة من إداريين ومدرسين وطاقم.

- لا يوجد صيغة سحرية لتحسين المدارس، وأن البيانات أداة قوية داخل المدرسة التي تسعى إلى تحسين ممارساتها خلال التعلم القائم على المشاركة والاستفسار.

أهم توصيات الدراسة:

- الاستخدام الفعال للبيانات ينقل المعلمين من خطط التعلم والتوجه نحو مركزية الطالب في عملية التعلم، والتدخلات التي من شأنها تحسين الانجاز.
- استخدام البيانات الالكترونية في عمليات صنع القرار لتعزيز المخرجات.

٧- دراسة السفياي (٢٠١٢م)، بعنوان: "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات

المدرسية" - غزة

هدف الدراسة: التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، والمعلمين، والمناهج وطرق تنفيذها، والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية والأموال المالية.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) معلماً ومعلمة، من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظات غزة للعام الدراسي ٢٠١٦ - ٢٠١٧م.

أداة الدراسة: قام الباحث ببناء استبانة مكونة من ست وأربعين عبارة تتمحور نحو أهداف الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

- درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (بمجالاتها الخمسة) في مجملها كانت منخفضة، بمتوسط حساب يبلغ (٢,٤٤%).

- درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، كانت بمجملها متوسطة، باستثناء عبارة واحدة بدرجة مشاركة منخفضة، والتي كانت تقيس إقرار برنامج الزيارات العلمية للطلاب.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال شؤون الطلاب، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين تزيد خبراتهم عن خمس عشرة سنة.

أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة العمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين والمناهج وطرق تنفيذها والمجتمع المحلي والمرافق المدرسية والأمور المالية.
- تعزيز الاتجاهات الايجابية لدى مديري المدارس نحو مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

٨- دراسة النبيه (٢٠١١م)، بعنوان: "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة

لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم.

منهج الدراسة: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تم اختيار العينة بالطريقة العنقودية وبلغت (٦٢٣) معلماً ومعلمة.

أداة الدراسة: قام الباحث باستخدام استبانتيين الأولى لقياس درجة فاعلية اتخاذ القرار واشتملت على (٣٢) فقرة في مجال واحد، والثانية لقياس درجة توافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي معتمداً على استبانة القيادة ذات السلوكيات المتعددة لباس وأوليو .

أهم نتائج الدراسة:

- حصلت درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية على وزن نسبي قدره (٧٧,٩٠%) بدرجة كبيرة.
- حصلت درجة توافر النمط التحويلي على وزن نسبي قدره (٧٩,٤٠%) بدرجة كبيرة، كما حصلت درجة توافر النمط التفاعلي على وزن نسبي قدره (٧١,٥٧%) بدرجة كبيرة.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة فاعلية اتخاذ القرار ودرجة توافر أبعاد النمط التحويلي، وأبعاد النمط التفاعلي ما عدا بُعد الإدارة بالاستثناء (السلبية) حيث توجد علاقة ارتباطية بينها وبين درجة فاعلية اتخاذ القرار.

أهم توصيات الدراسة :

- أهمية اتخاذ القرار وفقاً للطريقة الصحيحة ومن خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات بالتواصل المستمر مع مديري المدارس ومعلميهم وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي مع ضرورة إشراكهم في القرارات التي تخصهم وصولاً لفاعلية القرار وتحقيقاً للأهداف المدرسية المنشودة .

٩- دراسة العمري (٢٠١١)، بعنوان: "أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين

الفلسطينيين في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة الى التعرف على أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث وتشغيل

اللاجئين الفلسطينيين في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي.

منهج الدراسة: اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: عينة عشوائية من العاملين بوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين مكونة من (٢٣٥)

موظف وموظفة.

أداة الدراسة: تم إعداد استبانة كأداة للدراسة ولجمع البيانات اللازمة عن موضوع الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين العوامل المؤثرة

في المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ

القرارات تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجالات الدراسة تعزى الى مقر

العمل الحالي، والعمر، وعدد سنوات العمل في الوكالة، والدرجة الوظيفية والدائرة بشكل عام

باستثناء بعض المجالات.

أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر مما هو عليه حالياً، وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للعاملين للمشاركة وتوفير الظروف المناسبة لذلك.
- العمل على زيادة التفويض وتدريب الرؤساء على كيفية التفويض وكيفية إشراكهم للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

التعقيب على دراسات المحور الأول (اتخاذ القرار):

أشارت الدراسات السابقة إلى عدد من النقاط العامة ومنها ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تعزى لبعض المتغيرات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى المعرفة والاطلاع ومستوى وفرة المعلومات تعزى للجنس في عملية اتخاذ القرارات.

- درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، كانت بمجمها متوسطة، باستثناء عبارة واحدة بدرجة مشاركة منخفضة، والتي كانت تقيس إقرار برنامج الزيارات العلمية للطلاب.

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة فاعلية اتخاذ القرار ودرجة توافر أبعاد النمط التحويلي، وأبعاد النمط التفاعلي، حيث توجد علاقة ارتباطية بينها وبين درجة فاعلية اتخاذ القرار.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجالات الدراسة تعزى الى مقر العمل الحالي، والعمر، وعدد سنوات العمل في الوكالة، والدرجة الوظيفية والدائرة بشكل عام باستثناء بعض المجالات.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة في المحور الأول :

من حيث الهدف:

- اتفقت دراسة دراسة ضحيك (٢٠١٦م)، ودراسة الحوراني (٢٠١٣م)، ودراسة السفيناني (٢٠١٢م)، ودراسة النبيه (٢٠١١م)، ودراسة العمري (٢٠١١م)، و (Sarafidou & Chatziioannidis, 2013)، ودراسة (OMOBUDE, 2012)، ودراسة (Mosheti, 2013)، ودراسة (Kretzer,2012) من حيث الهدف.

من حيث المنهج:

- اتفقت دراسة ضحيك (٢٠١٦م)، ودراسة الحوراني (٢٠١٣م)، ودراسة السفيناني (٢٠١٢م)، ودراسة النبيه (٢٠١١م)، ودراسة العمري (٢٠١١م)، ودراسة (Sarafidou & Chatziioannidis,2013)، ودراسة (OMOBUDE, 2012)، ودراسة (Kretzer, 2012) ودراسة (Mosheti, 2013) من حيث المنهج حيث اعتمدت جميعها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

من حيث العينة:

- اتفقت دراسة كل من دراسة السفيناني (٢٠١٢م)، (Mosheti , 2013) , ودراسة ضحيك (٢٠١٦م) ، ودراسة النبيه (٢٠١١م)، ودراسة (Sarafidou & Chatziioannidis, 2013) ، ودراسة (OMOBUDE, 2012) حيث كانت العينة فيها جميعاً من المعلمين .
- اختلفت عنهم دراسة الحوراني (٢٠١٣م)، حيث كانت العينة عدداً من المديرين والمديرات ، ودراسة العمري (٢٠١١م) ، والتي كانت العينة فيها عدداً من الموظفين والأكاديميين .

- تفردت دراسة النبيه (٢٠١١م) في كون العينة اختيرت بشكل عنقودي.

من حيث متغيرات الدراسة :

- اتفقت بعض الدراسات من حيث المتغيرات كدراسة ضحيك (٢٠١٦م)، ودراسة الحوراني (٢٠١٣م)، والعمري (٢٠١١م) حيث تناولت متغيرات (الجنس ، سنوات الخدمة ، والمؤهل العلمي) ، واختلفت بعض الدراسات في إضافة متغيرات أخرى كالعمر في دراسة الحوراني (٢٠١٣م) .

من حيث الأداة:

- اتفقت معظم الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة، مثل دراسة ضحيك (٢٠١٦م)، ودراسة الحوراني (٢٠١٣م)، ودراسة السفياني (٢٠١٢م)، ودراسة العمري (٢٠١١م)، ودراسة النبيه (٢٠١١م)، ودراسة (Sarafidou & Chatziioannidis, 2013)، ودراسة (Mosheti, 2013)، ودراسة (OMOBUDE, 2012)، حيث استخدمت جميعها الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

- واختلفت دراسة (Kretzer, 2012)، عنها حيث استخدم فيها الباحث دراسة الحالة حيث تم تطبيق برنامج وإجراء مقابلات للمديرين ومجموعات بؤرية من المعلمين للحصول على النتائج .

المحور الثاني: الدراسات التي تتعلق بالرضا الوظيفي:

١- دراسة أبو العمرين (٢٠١٧)، بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية

بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم".

هدف الدراسة: التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة

للإدارة بالقيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل

العلمي، سنوات الخدمة).

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (٣٨٣) معلما ومعلمة من معلمي ومعلمات وكالة الغوث

الدولية في المحافظات الجنوبية من قطاع غزة.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة استباننتين، الأولى لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة

الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم، والثانية لقياس درجة الرضا الوظيفي لمعلميهم.

أهم نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم جاءت بدرجة

مرتفعة بوزن نسبي (٨١,٨٠%)، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة جدا بوزن

نسبي (٨٤,٨٠%).

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس

وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ويوجد

فروق ذات دلالة احصائية أيضا تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، بالإضافة إلى

وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، لصالح من لهم سنوات خدمة من (٥-١٠)

أهم توصيات الدراسة:

- اعتماد القيم الادارية كأحد معايير التوظيف للعاملين في المدارس وفي مقدمتهم المديرون.

- عقد مؤتمر علمي لتقييم ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم واقتراح آليات لتطويرها.

٢- دراسة حمد (٢٠١٤م)، بعنوان: "درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في

المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم" _ غزة

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية

في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية من (٤٥٠) معلما ومعلمة.

أداة الدراسة: قامت الباحثة بإعداد استبانتين، وكانت الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة

المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات غزة،

والاستبانة الثانية لقياس درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الثانوية في

محافظات غزة.

أهم نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة

من قبل أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (٧٥,٠٠%).

- لا توجد فروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مشرفيهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة باستثناء مجال النمو المهني فقد كانت دلالة الفروق لصالح أصحاب سنوات الخدمة التي تقل عن ٥ سنوات.

- الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تحققت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (٧٢,٤٠%) .

- لا توجد فروق في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس باستثناء مجال الانتماء للمهنة، فقد كانت دلالة الفروق لصالح الإناث.

أهم توصيات الدراسة:

- أهمية تطبيق أساليب إشرافيه جديدة معاصرة تراعي ترسيخ الاتصال والتواصل بين المشرفين والمعلمين .

- تحسين البيئة المادية وظروف العمل للمعلمين ، وتوفير جميع متطلبات ومستلزمات ووسائل العملية التعليمية.

- تعزيز التنسيق بين المشرفين والمعلمين في الأساليب والاجراءات والأنشطة المستخدمة في عملية الإشراف خلال العام الدراسي.

٣- دراسة الثبيني، والعنزي (٢٠١٤م)، بعنوان: "عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم". - المملكة العربية السعودية .

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل الرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمي محافظة القريات، وأثر كل من متغير المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة التعليمية، على عوامل الرضا الوظيفي .

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٣٠٧) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.

أداة الدراسة: وقد قام الباحثان باستخدام استبانة كأداة للدراسة تكونت من (٧٩) فقرة، تغطي

خمسة أبعاد: القيادة المدرسية وبيئة العمل، والجوانب المادية والحوافز، وأساليب الزيارة الإشرافية،

والتأهيل والتدريب.

أهم نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل الرضا الوظيفي جاءت كما يلي: بُعد القيادة المدرسية جاء

بالمرتبة الأولى، وبُعد بيئة العمل جاء بالمرتبة الثانية، وبُعد أساليب الزيارة الإشرافية جاء بالمرتبة

الثالثة، وبُعد الجوانب المادية والحوافز جاء بالمرتبة الرابعة، وبُعد التأهيل والتدريب بالمرتبة

الخامسة.

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي

للمعلمين في محافظة القريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس والدراسات

العليا.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة القريات

تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة فوق عشر سنوات، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة لارتقاء بالوضع الاقتصادي للمعلم والعمل على تغيير نظرة المجتمع لمهنة التعليم.
- توفير ظروف عمل أفضل مما هو موجود لمساعدة المعلم للقيام بدوره بشكل فعال وبأداء متميز.

٤- دراسة العاجز، ونشوان (٢٠١٤م)، بعنوان: "عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلي معرفة العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة.

منهج الدراسة: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة البحث من بين معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية والإعدادية بطريقة عشوائية وعددهم (٣٠٢) معلم ومعلمة.

أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من خمسة مجالات.

أهم نتائج الدراسة:

- أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين هي سلامة النظام والانضباط المدرسي، ومراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، وتوفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين، واستخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي.

- وجود فروق دالة إحصائياً بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي طبقاً للجنس لصالح الذكور، وطبقاً للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، وطبقاً للمؤهل لصالح حملة الشهادات العليا، ولا توجد فروق دالة إحصائياً بالنسبة لسنوات الخدمة.

أهم توصيات الدراسة:

- تحسين وتطوير الأنماط القيادية لمديري المدارس، واتباع الأنماط القيادية الديمقراطية التي تراعى مستويات وحاجات المعلمين وقدراتهم ومؤهلاتهم العلمية والتربوية من أجل زيادة رضاهم الوظيفي الذي سينعكس بالإيجاب على تحسين أدائهم ونموهم المهني .
- تحسين وتطوير نظام الحوافز والترقيات بوكالة الغوث المادية من الناحية المادية والمعنوية، وأن يراعى كفايات وقدرات المعلمين المهنية والتطويرية والابتكارية، وتشجيع المبدعين منهم على الاستمرار في العمل المبدع الذي سيساعد على تطوير أدائهم التعليمي .
- تحسين نظام الترقيات والتعيينات والعقود المتبع في الوكالة من أجل إفراح المزيد من الجهود والعمل من قبل المعلمين للحصول على مجال وظيفي أكثر نمواً، وهذا يرتبط بزيادة الجهود والعمل من قبل المدرسين .

٥- دراسة أبو رحمة (٢٠١٢)، بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين

التربويين بمحافظة غزة".

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين لمستوى

ضغوط العمل التي تواجههم ومعرفة درجة الرضا الوظيفي لديهم.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (١٨٩) مشرفاً ومشرفة من المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث بمحافظات غزة.

أداة الدراسة: قام الباحث ببناء استبانتيْن اشتملت على: الأول ضغوط العمل وتكون من تسعة مجالات، والثاني هو الرضا الوظيفي وتكون من ستة مجالات، وقد تكونت الفقرات من (١٢٥) فقرة.

أهم نتائج الدراسة:

- المشرفون التربويون في محافظات غزة يتعرضون إلى مستوى متوسط من ضغوط العمل بنسبة مئوية (٦٣,٣٤%).

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير الجنس ونوع المدرسة وعدد سنوات الخدمة كمشرف تربوي وإلى المنطقة التعليمية.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأعلى.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي، نوع المدرسة، عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف، وعدد سنوات الخدمة كمشرف، والمنطقة التعليمية).

توصيات الدراسة: وكانت أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- ضرورة أن تولي وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية موضوع ضغوط العمل أهمية خاصة، لما له من تأثيرات وانعكاسات سلبية على سير العمل الإشرافي لدى المشرفين التربويين.

- أن تتبنى وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث سياسة تربوية إصلاحية يتم بموجبها إدخال التسهيلات الى ظروف العمل الإشرافي.

٦-دراسة الداية (٢٠١٢م)، بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك بيان أثر المتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) على متوسطات تقديرات المعلمين للعلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية من (٤٧٧) معلما ومعلمة.

أداة الدراسة: قامت الباحث ببناء استبانيتين اشتملت على قسمين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين واشتملت على (٤٢) فقرة تم تقسيمها إلى أربعة مجالات (مجال العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التقييمية)، والأخرى لقياس درجة الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة

نظرهم واشتملت على (٥٠) فقرة تم تقسيمها إلى خمسة مجالات (العلاقة مع مدير المدرسة، العلاقة مع الزملاء المعلمين، طبيعة العمل، الراتب، الحوافز، الترقيات).

أهم نتائج الدراسة:

- بلغت درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين (٨١,٥٧%)، وبدرجة كبيرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى) لصالح الإناث.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فما فوق).

- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين متوسطات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية ومتوسط تقديراتهم للرضا الوظيفي لديهم من وجهة نظرهم.

أهم توصيات الدراسة:

- تبني استراتيجية كاملة لغرس قيم العدالة التنظيمية المرتكزة على القيم الإسلامية الخالدة لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة.

- تنظيم دورات تدريبية للرفع من قدرة مديري المدارس على اتخاذ القرارات العادلة والموضوعية وفقاً لقواعد وأسس علمية ومهنية، باعتبار ذلك مدخلاً لكسب ثقة المعلمين بالقرارات وإحساسهم بعدالتها.

- العمل على رفع مستوى رضا المعلمين عن وظيفتهم، لكي يستمروا في عطائهم، مما يزيد من فعالية المعلمين وتحسين أدائهم في التدريس، يشعروهم بنوع من العدالة.

٧- دراسة (Heller and others, 2012)، بعنوان: "العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلم

والأسلوب القيادي لمدير المدرسة"- نيويورك

"The Relationship between Teacher job Satisfaction and Principal Leadership Style.- New York"

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي للمعلم وعلاقته بالأسلوب القيادي لمدير المدرسة.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (٣٣٩) معلماً ومعلمة.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة أداة هيرسي للرضا الوظيفي.

نتائج الدراسة: وكانت من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- توصلت الدراسة إلى أن (٤٢%) من أفراد عينة الدراسة غير راضين عن راتبهم الشهري.
- أفراد عينة الدراسة راضون عن العلاقات الاجتماعية والمشاركة بين الزملاء في المدرسة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين وبين الأسلوب القيادي لدى مدير المدرسة.

أهم توصيات الدراسة :

- رفع رواتب المعلمين لتناسب وكم المهام الملقاة على عاتقهم.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الزملاء في المؤسسة الواحدة .

٨-دراسة خير الدين (٢٠١١)، بعنوان: "علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في

المؤسسة التربوية الجزائرية" _ الجزائر.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلي الوقوف على عوامل ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرس، والواجب معرفتها وحصرها للرفع من معنويات ورضا المدرسين وفعاليتهم .

منهج الدراسة: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة البحث من المعلمين في مدارس العينات المكونة من (١٢) مدرسة للفصل الدراسي الثالث (٢٠٠٩-٢٠١٠م) حيث بلغت العينة (٧٨).

أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة في استبانتين: الأولى مقياس ضغوط العمل مكون من (٣١) فقرة، والثانية مقياس الرضا الوظيفي مكون من (٣١) فقرة.

أهم نتائج الدراسة:

- هناك علاقة بين المصادر الفرعية لضغوط العمل لدي المدرسين والضغط الكلي العام لهم في المؤسسات التربوية.

- وعن العوامل الفرعية للرضا الوظيفي لدى المدرسين والرضا العام لهم في المؤسسات التربوية بينت الدراسة أن كل عامل من العوامل له صلة وتأثير في البناء التراكمي لضغوط العمل بدرجات متفاوتة.

- بلغت نسبة ضغوط العمل الثمانية كما يلي: ضغط الأجر بنسبة (٨٥,٩٧%)، ونسبة ضغط نمط الإشراف بلغت (٨٠,٩٩%)، وبلغت نسبة ضغط متطلبات الدور (٧٦,٧٦%)، وضغط ظروف العمل المادية بنسبة (٧٥,١٤%)، ضغط جماعة العمل بنسبة (٧٤,٦١%)، ضغط محتوى العمل بنسبة (٦٠,٦٠%)، ضغط متطلبات الترقية بنسبة (٥١,١٣%)، ضغط متطلبات الحياة بنسبة (٢٨,٧٨%).

أهم توصيات الدراسة:

- تشجيع المدرسين مادياً ومعنوياً، وتوسيع الأنشطة الترفيهية والحوافز، ومنح العلاوات لمن يستحقها على أساس الجهد المبذول.

- على المسؤولين في المؤسسة مراعاة اتجاه الموظفين نحو أعمالهم وما هي العراقيل التي تحد من أدائهم لعملهم.

- توفير الحماية اللازمة للمدرسين من الأمراض المهنية، وضغوط العمل، والعمل على تحسين الظروف الفيزيائية والاجتماعية لهم.

٩-دراسة (Akhtar and others, 2011)، بعنوان: "مقارنة مستوى الرضا الوظيفي

للمعلمين في المدارس العامة والخاصة". - باكستان

"A comparative study of job satisfaction in public and private school teachers at secondary level."

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى مقارنة مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس العامة والخاصة.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة بصورة العينة القصدية بلغ قوامها (١٥٠) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في مدينة لاهور - باكستان.

أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسية للدراسة تم تطبيقها على معلمي المدارس الثانوية في مدينة لاهور - باكستان.

أهم نتائج الدراسة:

- أن المعلمات في المدارس العامة كنّ راضيات عن وظائفهن ويشعرن بالارتياح مقارنة بالمعلمين الذكور.

- أن المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة يشعرون بالارتياح والرضا الوظيفي.

أهم توصيات الدراسة:

- تحسين ظروف العمل في مدارس الذكور خاصة الحكومية منها .

١٠ - دراسة (Ulriksen, 2010)، بعنوان: "وجهة نظر المعلمين والمديرين، حول العوامل

المتعلقة بالرضا الوظيفي في المرحلة الثانوية". - أمريكا

"Perceptions of Secondary School Teachers and, principals Concerning Factors Related to Job Satisfaction and Job Dissatisfaction.Ed. D. Dissertation"

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا لدى المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (٦٤) فرداً من الجنسين بواقع (٤) أفراد من كل مدرسة، حيث شملت أفراد العينة (٩) مدارس من المرحلة المتوسطة، ومدرستين من المرحلة الثانوية يعملون في مدينة لوس أنجلوس من ولاية كاليفورنيا الأمريكية.

أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، كما استخدم المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية لجمع البيانات.

أهم نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أن المعلمين أفراد عينة الدراسة يرون أن العمل الذي يؤديه والإنجاز الذي يقومون به وشعورهم بالمسؤولية والتقدير يجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي.

- كما أكد مديرو المدارس أفراد عينة الدراسة نفس العوامل السابقة التي أدت إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

التعقيب على دراسات المحور الثاني (الرضا الوظيفي):

أشارت الدراسات السابقة إلى عدد من النقاط العامة ومنها ما يلي:

- أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم جاءت بدرجة مرتفعة ، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة جدا.
- أن أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين هي سلامة النظام والانضباط المدرسي، ومراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، وتوفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين، واستخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي.
- أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة.
- هناك علاقة بين المصادر الفرعية لضغوط العمل لدى المدرسين والضغط الكلي العام لهم في المؤسسات التربوية.
- أن هناك مستويات متوسطة من الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس العامة.
- هناك علاقة موجبة بين طموح مديري المدارس والرضا الوظيفي ، وهناك علاقة بين الأنشطة الرئيسية للتطوير المهني، هناك علاقة بين تحقيق مستويات أداء المدرسة والرضا الوظيفي ، وعلاقة بين الحكم الذاتي والرضا الوظيفي بين مديري المدارس العامة.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة في المحور الثاني :

من حيث الهدف:

- اتفقت الدراسات السابقة في استهدافها الرضا الوظيفي كدراسة الثبتي والعنزي (٢٠١٤م)، ودراسة (Ulriksen,2010)، ودراسة (Akhtar and others, 2011).
- بينما هدفت دراسات أخرى إلى معرفة درجة الارتباط بين الرضا الوظيفي وعوامل أخرى كدراسة أبو العمرين (٢٠١٧م)، ودراسة العاجز، ونشوان (٢٠١٤م)، ودراسة حمد (٢٠١٤م)، ودراسة الداية (٢٠١٢م)، ودراسة أبو رحمة (٢٠١٢م)، ودراسة خير الدين (٢٠١١م)، ودراسة (Heller and others, 2012).

من حيث المنهج:

- اتفقت دراسة كلاً من : أبو العمرين (٢٠١٧م)، ودراسة خير الدين (٢٠١١م)، ودراسة الثبتي والعنزي (٢٠١٤م)، ودراسة العاجز، ونشوان (٢٠١٤م)، ودراسة حمد (٢٠١٤م)، ودراسة الداية (٢٠١٢م)، ودراسة أبو رحمة (٢٠١٢م)، ودراسة (Heller and others, 2012)، ودراسة (Ulriksen, 2010)، في استخدامهما المنهج الوصفي التحليلي.
- بينما استخدمت دراسة (Akhtar and others,2011) المنهج الوصفي المقارن.

من حيث العينة:

- اتفقت معظم الدراسات السابقة كدراسة: أبو العمرين (٢٠١٧م)، ودراسة الثبتي والعنزي (٢٠١٤م)، ودراسة العاجز، ونشوان (٢٠١٤م)، ودراسة حمد (٢٠١٤م)، ودراسة الداية (٢٠١٢م)، ودراسة أبو رحمة (٢٠١٢م)، ودراسة خير الدين (٢٠١١م)، دراسة (Heller and others, 2012)، دراسة (Akhtar and others, 2011)، ودراسة (Ulriksen, 2010) في عيناتها والتي تكونت من المعلمين والمعلمات.

من حيث الأداة:

- اتفقت الدراسات السابقة: دراسة العاجز، ونشوان (٢٠١٤م)، ودراسة الثبتي والعنزي (٢٠١٤م)، ودراسة الحوراني (٢٠١٣م)، ودراسة أبو رحمة (٢٠١٢م)، ودراسة الداية (٢٠١٢م)، دراسة ابن خورور خير الدين (٢٠١١م)، كما اتفقت ايضا مع دراسة (Akhtar and others, 2011)، ودراسة ودراسة (Ulriksen, 2010)، حيث استخدمت هذه الدراسات الاستبانة كأداة لجمع البيانات .
- واختلفت دراسة كل من: (Heller and others, 2012)، التي استخدمت أداة هيرسي للرضا الوظيفي، ودراسة (Ulriksen, 2010) حيث استخدم الباحث المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية لجمع البيانات .

من حيث المتغيرات :

- اتفقت العديد من الدراسات في بعض متغيراتها وهي (الجنس - سنوات الخدمة _ المنطقة - المؤهل العلمي) مثل دراسة أبو العمرين (٢٠١٧م) والعاجز ونشوان (٢٠١٤م) وحمد (٢٠١٤م)

والداية (٢٠١٢م) ، فيما اختلفت دراسة الثبتي والعنزي (٢٠١٤م) حيث أضافت متغير المرحلة التعليمية ، ودراسة أبورحمة (٢٠١٢م) التي أضافت متغير نوع المدرسة "ابتدائي - إعدادي " .

التعقيب على الدراسات السابقة بشكل عام:

أولاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تظل الدراسات العلمية السابقة سلسلة متصلة يكمل بعضها البعض، وتستفيد من بعضها بشكل يثري الجانب العلمي، ويعزز ما تخرج به من توصيات ومقترحات ونتائج ، و تؤكد الباحثة أنها استفادت من مجمل ما جمعته من دراسات سابقة في الإلمام بجوانب الدراسة الحالية ومحاورها المختلفة : اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المديرين المساعدين، ولعل كم الدراسات المحلية والعربية المتناولة لبعض محاور الدراسة الحالية زاد من ضرورة التعرف على واقع الظاهرة في المجتمع الفلسطيني والمؤسسات التربوية فيه .

وقد حققت الباحثة من اطلاعها عليها استفادة بحثية في مجالات مختلفة ، منها:

- صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها .
- إعداد الإطار النظري للدراسة .
- تحديد منهج الدراسة الملائم لتحقيق أهداف الدراسة.
- التعرف إلى آليات تصميم أداة الدراسة وسبل التحقق من ثباتها وصدقها.
- التعرف إلى المعالجات الإحصائية المناسبة .
- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها ومقارنتها ببعض الدراسات السابقة.

ثانياً: أوجه التميز عن الدراسات السابقة:

- جاءت هذه الدراسة لتكمل ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة، وتميزت بما يلي :
- تناولت عينة مهمة من القيادات الإدارية في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة ، وهي فئة المديرين المساعد ينفي وقت تركز فيه الدراسات على فئة المديرين أو المعلمين.
 - جاءت تلبي حاجة أساسية في القطاع التعليمي لمدارس الأونروا كمؤسسة تقدم خدمات لأكثر من مليون لاجئ فلسطيني في قطاع غزة بعد سلسلة من البرامج الإصلاحية فيها .
 - تعتبر الدراسة الحالية في _حدود علم الباحثة _ من حيث موضوعها من الدراسات التي تفتقرها إليها البيئة الفلسطينية حيث دمجت بين متغيرين مهمين، وهما: الرضا الوظيفي واتخاذ القرار، وكان الهدف من ذلك معرفة إذا ما كان هناك علاقة بين كلا المتغيرين .

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات

المقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. (أبو حطب وصادق، ٢٠١٠م، ص ١٠٤).

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

١. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

٢. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة وحيدة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين المساعدين العاملين في مدارس وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين بمحافظة غزة والبالغ عددهم (٢٧١) مديراً مساعداً للعام ٢٠١٥-٢٠١٦ موزعين حسب الجنس وفق الجدول التالي:

جدول (٤.١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	١٣٩	٥١,٢٩%
أنثى	١٣٢	٤٨,٧١%
المجموع	٢٧١	١٠٠%

(وكالة الغوث الدولية ، دائرة التربية والتعليم ، ٢٠١٦)

عينة الدراسة.

العينة الاستطلاعية:

تم اختيار (٣٠) موظفاً من المديرين المساعدين العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية في غزة للعام ٢٠١٦-٢٠١٧ بطريقة عشوائية ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتهما للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادهم من التحليل النهائي.

عينة الدراسة الأصلية:

تكوّنت عينة الدراسة الأصلية من (٢٤١) استبانة أي ما نسبته تقريباً (٨٨,٩%) من مجموع مجتمع الدراسة، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بعد حذف العينة الاستطلاعية، وقد تم استرداد (٢٣٦) أي ما نسبته تقريباً (٩٧,٩%) من العينة الأصلية. ويتضح من خلال النقاط التالية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الأساسية للأفراد فيها:

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الأساسية: وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق

البيانات الأساسية

١- توزيع أفراد العينة حسب الجنس : يبين جدول (٤.٢) أن ما نسبته 52.5% من عينة الدراسة إناث، بينما 47.5% ذكور. وتعزو الباحثة ارتفاع النسبة لصالح الإناث بسبب أن العينة الاستطلاعية معظمها من الذكور.

جدول (٤.٢): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
52.5	124	أنثى
47.5	112	ذكر
100.0	236	المجموع

٢- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

يبين جدول (4.3) أن ما نسبته 79.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 20.8% مؤهلهم العلمي ماجستير فأكثر. وهذا أمر طبيعي من وجهة نظر الباحثة حيث إنه لا يشترط للترقية إلا حصول المدير المساعد على درجة البكالوريوس وقد يسعى لتطوير نفسه بالحصول على درجات علمية أعلى (ماجستير أو دكتوراه) ولكنه لا ينتقل عليها أي عوائد مادية .

جدول (٤.٣): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
79.2	187	بكالوريوس
20.8	49	ماجستير فأكثر
100.0	236	المجموع

٣- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

يبين جدول (٤.٤) أن ما نسبته 25.8% من عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم أقل من ٥ سنوات، 34.7% تتراوح سنوات خدمتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، بينما 39.4% سنوات خدمتهم ١٠ سنوات فأكثر.

جدول (٤.٤): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية%	العدد	سنوات الخدمة
25.8	61	أقل من ٥ سنوات
34.7	82	من ٥ - ١٠ سنوات
39.4	93	أكثر من ١٠ سنوات
100.0	236	المجموع

٤- توزيع أفراد العينة حسب المحافظة

يبين جدول (٤.٥) أن ما نسبته 21.2% من عينة الدراسة يتبعون محافظة شمال غزة، 26.7% يتبعون محافظة غزة، 18.2% يتبعون محافظة الوسطى، 18.6% يتبعون محافظة خان يونس، بينما 15.3% يتبعون محافظة رفح وترى الباحثة أن هذا التوزيع متوافق مع المساحة الجغرافية وتوزيع مدارس الأونروا في المناطق المذكورة .

جدول (٤.٥): توزيع أفراد العينة حسب المحافظة

النسبة المئوية%	العدد	المحافظة
21.2	50	شمال غزة
26.7	63	غزة
18.2	43	الوسطى
18.6	44	خانيونس
15.3	36	رفح
100.0	236	المجموع

أدوات الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا و الأستاذ ، ٢٠٠٤ م ، ص١١٦).

وقد تم استخدام استبانتين لقياس درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم.

الاستبانة الأولى: أعدت لقياس درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار، وتتكون

من (٣١) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات:

المجال الأول : الإدارة والتخطيط والاتصال والتواصل، ويتكون من (٩) فقرات.

المجال الثاني: المباني والأنشطة واللجان المدرسية، ويتكون من (١٠) فقرات.

المجال الثالث: تقديم الخدمة للمستفيدين (عاملين، طلاب، أولياء أمور)، ويتكون من (١٢) فقرة.

الاستبانة الثانية: وهي لقياس الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين، وتتكون من (٢٠) فقرة.

خطوات بناء الاستبانتين:

١- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة والوصف الوظيفي للمدير المساعد في وكالة الغوث، ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانتين وصياغة فقراتهما.

٢- تحديد المجالات الرئيسية التي شملها كل استبيان على حده.

٣- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

٤- تم تصميم الاستبانتين في صورتيهما الأولية، ملحق رقم (١).

٥- تم مراجعة وتنقيح الاستبانتين من قبل المشرف.

٦- تم عرض الاستبانتين على (١١) من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في

الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى ووكالة الغوث، والملحق رقم (٢) يبين أسماء أعضاء

لجنة التحكيم.

٧- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل،

لتستقر الاستبانتان في صورتيهما النهائية على (٥١) فقرة، ملحق (٣). صدق الاستبانة :

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، ٢٠١٠م، ص١٠٥)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، ١٧٩م، ص٢٠١). وقد تم التأكد من صدق الاستبانتين كما يلي:

١ - صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبيان وفقراته ومدى ملائمتها لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور المندرجة تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل." (الجرجاوي، ٢٠١٠م، ص١٠٧). حيث قامت الباحثة بعرض الاستبانتين على مجموعة من المحكمين تألفت من (١١) شخصاً من المتخصصين في مجالات ذات صلة بالدراسة، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (٢)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانتان في صورتيهما النهائية - انظر الملحق رقم (٣).

٢- صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity" :

يقصد بصدق الاتساق الداخلي "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة" (علام / ٢٠٠٦م، ص ٢٠١) ، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة "قياس درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ

القرار"

جدول (٤.٦): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الإدارة والتخطيط والاتصال والتواصل" والدرجة

الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
١.	أشارك المدير في القرارات المتعلقة بالعمل	.883	*0.000
٢.	أملك التصرف في جدول أعماله اليومية	.914	*0.000
٣.	أشارك المدير التخطيط السنوي في المدرسة	.854	*0.000
٤.	يطلعني المدير على الخطط والبرامج التطويرية في المدرسة	.941	*0.000
٥.	يعتمد المدير القرارات التي اتخذها في غيابه	.947	*0.000
٦.	أتواصل بسهولة مع رؤسائي في العمل	.936	*0.000
٧.	يشركني المدير في حل مشكلات العمل المدرسي	.939	*0.000
٨.	يمنحني المدير فرصة تفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة	.941	*0.000
٩.	أمتلك حرية استخدام البريد الإلكتروني للمدرسة في العمل الإداري	.974	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

يوضح جدول (٤.٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الإدارة والتخطيط والاتصال

والتواصل" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0,05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (٤,٧):معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال" المباني والأنشطة واللجان المدرسية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
١.	أشارك في قرارات تجويد البيئة المدرسية المهمة للعاملين	.881	*0.000
٢.	أمنح العاملين التسهيلات لتوظيف موارد المدرسة وممتلكاتها	.953	*0.000
٣.	أشارك المدير الرأي بشأن القرارات المتعلقة بميزانية المدرسة	.960	*0.000
٤.	أمتلك صلاحيات شراء ما يلزم للطلبة من صندوق المدرسة المالي	.946	*0.000
٥.	أمتثل عضواً في اللجان المدرسية بما فيها اللجنة المالية	.893	*0.000
٦.	أقوم بتنظيم أنشطة مدرسية (زيارات، رحلات، معارض ، إذاعات، ...)	.975	*0.000
٧.	أشارك اللجان في التخطيط للأنشطة السنوية	.950	*0.000
٨.	أتابع أنشطة اللجان المدرسية شهرياً	.926	*0.000
٩.	أترأس اجتماعات اللجان في المدرسة من وقت لآخر	.950	*0.000
١٠.	أقود الاجتماعات واللقاءات الإدارية في المدرسة	.883	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

يوضح جدول (٤,٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المباني والأنشطة واللجان المدرسية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (٤.٨): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تقديم الخدمة للمستفيدين (عاملين، طلاب،

أولياء أمور)" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
١.	أشارك المدير في تحديد مجالات النمو المهني للمعلمين في المدرسة	.955	*0.000
٢.	أشارك المدير في توزيع المهام على العاملين	.951	*0.000
٣.	أقود أنشطة وورش عمل تتعلق بتنمية العاملين مهنيًا	.935	*0.000
٤.	أقوم بتنفيذ مشاهدات صافية للمعلمين في المدرسة	.839	*0.000
٥.	أتابع أنشطة المعلمين اللاصفية	.984	*0.000
٦.	أشارك في تقييم أداء العاملين في المدرسة	.911	*0.000
٧.	أشرف على تسجيل الطلبة الجدد ومتابعة تنقلاتهم	.954	*0.000
٨.	أساهم في حل المشكلات التعليمية الخاصة بالطلبة	.923	*0.000
٩.	اتخذ القرارات بشأن الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	.945	*0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
.١٠	أقوم بإصدار المصدقات الخاصة بالطلبة	.946	*0.000
.١١	أقود أنشطة مدرسية مع أولياء أمور الطلبة	.953	*0.000
.١٢	أشارك في اجتماعات المجالس المدرسية	.941	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

يوضح جدول (٤.٨) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تقديم الخدمة للمستفيدين (عاملين، طلاب، أولياء أمور)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة "قياس الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين":

جدول (4.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة "قياس الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين"

والدرجة الكلية للاستبانة

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
.١	يقدّر المدير الجهود التي أقوم بها	.951	*0.000
.٢	تلاقي اقتراحاتي موافقة من قبل المدير	.923	*0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
.٣	يقومني المدير بصورة موضوعية	.955	*0.000
.٤	أعمل بروح الفريق مع العاملين	.912	*0.000
.٥	أشعر بالسعادة أثناء تأدية عملي في المدرسة	.944	*0.000
.٦	توفر لي وظيفتي فرصة الإبداع في عملي	.958	*0.000
.٧	تمنحني وظيفتي المكانة الاجتماعية الجيدة	.964	*0.000
.٨	يحقق لي عملي نمواً مهنيًا يتوافق وطموحاتي	.941	*0.000
.٩	تمنحني وظيفتي حوافز مادية مُجزية	.733	*0.000
.١٠	أرى أن الإجازة التي أحصل عليها مناسبة لطبيعة عملي	.933	*0.000
.١١	أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤولية الملقاة على عاتقي	.974	*0.000
.١٢	اشعر أنني عضو فعال في المدرسة	.978	*0.000
.١٣	يراعي المدير ظروفِي الخاصة	.966	*0.000
.١٤	أحافظ على ممتلكات المدرسة محافظتي على ممتلكاتي الخاصة	.951	*0.000
.١٥	أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية	.970	*0.000
.١٦	أتأخر بعد الدوام المدرسي لإنجاز عملي عند الضرورة	.932	*0.000

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة	م
*0.000	.971	أشعر بأن عملي المدرسي يمثل جزءاً مهماً من حياتي	.١٧
*0.000	.977	أتجنب استنفاد إجازاتي السنوية	.١٨
*0.000	.985	أحرص على نجاح المدرسة التي أعمل بها	.١٩
*0.000	.943	أشعر أن العمل الذي أقوم به يحقق لي ذاتي	.٢٠

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ α.

٣- الصدق البنائي "Structure Validity"

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

- نتائج الصدق البنائي لاستبانة "قياس درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار"

جدول (٤,١٠):معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة "قياس درجة مشاركة المديرين

المساعدين في اتخاذ القرار " والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.964	الإدارة والتخطيط والاتصال والتواصل.
*0.000	.988	المباني والأنشطة واللجان المدرسية.
*0.000	.986	تقديم الخدمة للمستفيدين (عاملين، طلاب، أولياء أمور).

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

يتضح من جدول (٤.١٠) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة "Reliability"

يقصد بثبات الاستبيان هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذ أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، ٢٠١٠م، ص ٩٧).

أولا: نتائج الثبات لاستبانة " قياس درجة مشاركة المديرين المساعدین في اتخاذ القرار "

تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha Coefficient":

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول (٤.١١) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.978،0.987). بينما بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.993). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول (٤.١١): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة "قياس درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ

القرار"

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١.	الإدارة والتخطيط والاتصال والتواصل.	9	0.978
٢.	المباني والأنشطة واللجان المدرسية.	10	0.983
٣.	تقديم الخدمة للمستفيدين (عاملين، طلاب، أولياء أمور).	12	0.987
	جميع مجالات الاستبانة	31	0.993

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

تم تجزئة فقرات الاستبيان إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط

المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ ، حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية.

وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (٤.١٢)

جدول (٤.١٢): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
١.	الإدارة والتخطيط والاتصال والتواصل.	0.974	*0.987
٢.	المباني والأنشطة واللجان المدرسية.	0.989	0.995
٣.	تقديم الخدمة للمستفيدين (عاملين، طلاب، أولياء أمور).	0.981	0.990
	جميع مجالات الاستبانة	0.994	*0.997

*تم استخدام معادلة جتمان حيث أن عدد الأسئلة الفردية لا يساوي عدد الأسئلة الزوجية

واضح من النتائج الموضحة في جدول (٤.١٢) أن قيم معامل الارتباط المعدل (سبيرمان

براون Spearman Brown) مرتفعة وداله إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (٣) قابلة للتوزيع. وتكون

الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات الاستبيان مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة

وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.

ثانياً: نتائج الثبات لاستبانة "قياس الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين "

تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقتين وذلك كما يلي

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول (١٣) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة مرتفعة وهي (0.993) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول (٤.١٣): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة "قياس الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين"

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.993	20	قياس الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

تم تجزئة فقرات الاستبيان إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية.

وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (٤,١٤)

جدول (٤.١٤): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة "قياس الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين"

معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	
0.995	0.991	قياس الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين

واضح من النتائج الموضحة في جدول (٤,١٤) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة وداله إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (٣) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات الاستبيان مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيته لتحويل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ١- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages) لوصف عينة الدراسة.
- ٢- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- ٣- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

- ٤- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط:
يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
- ٥- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة، وذلك لمعالجة الفرضية المتعلقة بالجنس .
- ٦- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، وذلك لمعالجة الفرضية المتعلقة بسنوات الخدمة، المحافظة .
- ٧- اختبار شيفيه لمقارنة المتوسطات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية " إجابة
التساؤلات ومناقشتها "

الفصل الخامس :

نتائج الدراسة الميدانية " إجابة التساؤلات ومناقشتها "

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانتيين، وذلك للتعرف على "درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانتي الدراسة، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (٥-١=٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤/٥=٠,٨٠) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٥.١): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	المتوسط الحسابي
قليلة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب

المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد

حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة

غزة في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الأول:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب. النتائج موضحة في

جدول (٥.٢):

جدول (٥.٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكافة مجالات استبانة" قياس

درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار"

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١.	الإدارة والتخطيط والاتصال والتواصل.	3.71	1.156	74.19	1	كبيرة
٢.	المباني والأنشطة واللجان المدرسية.	3.45	1.152	68.99	3	كبيرة
٣.	تقديم الخدمة للمستفيدين (عاملين، طلاب، أولياء أمور).	3.55	1.184	71.04	2	كبيرة
	جميع مجالات الاستبانة	3.56	1.144	71.29		كبيرة

يبين جدول(٥.٢) أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات استبانة قياس درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار يساوي 3.56 وبذلك فإن الوزن النسبي 71.29% وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الاستبانة بشكل عام أي أن درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم كبيرة .

وترى الباحثة أن هذه النتيجة وإن كانت "كبيرة" حسب المقياس إلا أنها أقرب للمتوسطة وتعزو ذلك إلى:

- في عصر يؤمن بالتغيير اختلفت فيه الرؤية التعليمية لكافة عناصر منظومتها بدءاً من الغرفة الصفية والتي أصبح فيها الطالب مشاركاً حقيقياً في التعلم ومؤثراً فاعلاً في مجريات العمل

الصفى فكان من الأولى تغيير نظرة إدارات المدارس أيضاً فباتت تتبنى القيادة الموزعة وتؤمن بالعمل التشاركي بين أقطاب الإدارة المدرسية فبات العمل بجسدين ضمن قرار واحد وخطة واحدة بمهام موزعة .

- مع تزايد البرامج التي يتم تطبيقها في المدارس أصبح من الصعب على المدير أن يتابعها بنفسه مما يتطلب إشراك آخرين _ وعلى رأسهم المدير المساعد _ في متابعتها وهذا يعتبر من صميم عمله الإداري .

- ازدحام المدارس بالشعب الدراسية التي قد تصل لثلاثين وأكثر يستوجب وجود مساعد حقيقي للمدير يشاطره المهام والمسؤوليات بشكل كامل .

- إضافةً لوضوح الوصف الوظيفي للمديرين المساعدين وتأكيد دائرة التربية والتعليم باستمرار على أدوارهم القيادية في شتى مجالات العمل المدرسي وإحاطهم بذات الدورات التدريبية التي تُخضع لها المديرين ، مما جعل المدير المساعد شريكاً حقيقياً في العمل والمسؤولية مما أدى بأولئك المديرين المساعدين في الميادين بالوقوف عند مسؤولياتهم إلى حدٍ جيد.

وتتفق هذه النتيجة إلى حدٍ ما مع دراسة ضحيك (٢٠١٦م) حيث جاءت درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كبيرة وبوزن نسبي (٧١,٨٠%)، و دراسة (Mosheti : 2013) بينما اختلفت نسبياً مع دراسة السفياني (٢٠١٢م) حيث كانت درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (بمجالاتها الخمسة) في مجملها منخفضة، بمتوسط حساب يبلغ (٢,٤٤%).

ويتضح أيضاً من الجدول أن المجال الأول "الإدارة والتخطيط والاتصال والتواصل" قد حصل

على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي له 74.19% أي بدرجة كبيرة .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه:

- مما لا يخفى أن التخطيط من المهام الشائكة التي تتطلب فريق يتشارك جزئياتها كي تنجح ابتداءً من جمع المعلومات ورصد الاحتياجات ومروراً ببناء الخطط وانتهاءً بتنفيذها وتقييمها مما لا يستطيعه المدير بنفسه فيجد المدير المساعد خير معين له في هذا الإنجاز .
- الكثير من الأعمال الإدارية الروتينية اليوم أخذت الطابع المحوسب مما يسهل اسنادها للسكربتير مما يتيح المجال لقطبي الإدارة بالتركيز على التطوير والارتقاء بالعمل المدرسي.
- باتت عملية الاتصال والاتصال من أهم العمليات في الإدارة المدرسية وأكثرها حضوراً إذ لا يمكن أن يتم انجاز أي عمل دون تواصل جيد والذي يبدأ بالحلقة الأضيق التي تتضمن التواصل بين المدير ومساعدته ويمتد للأطراف الخارجية الأخرى .

بينما حصل المجال الثالث " تقديم الخدمة للمستفيدين (عاملين، طلاب، أولياء أمور)" على

المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي له 71.04% .

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- مع اختلاف الدور التربوي للمدرسة في عصر يؤمن بالانفتاح والتواصل حيث أصبحت المدرسة المؤسسة التي تخدم المجتمع بكافة أطيافه وتكفل تقديم تعليم نوعي جامع شامل منصف لمن فيها "عاملين ، طلاباً " ولمن لا يقبع داخل أسوارها من أفراد المجتمع ، فغدت التكاليف والمهام كثيرة مما لا يستطيع المدير لوحده القيام بها فيجد مساعده معيناً جيداً له في ذلك.

- تزامن ذلك مع تدريب الأونروا المديرين ومساعدتهم على برنامج القيادة من أجل المستقبل والذي من أهم محاوره القيادة الموزعة والعمل الفريقي، ف جاء ليؤكد على أهمية المشاركة الحقيقية للمدير المساعد في اتخاذ القرارات الإدارية في مجالات العمل المدرسي المختلفة .

وعلى الرغم من حصول المجال الثاني " المباني والأنشطة واللجان المدرسية " على درجة كبيرة إلا أنه جاء في المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي له 68.99 % ، وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- اعتبار الإشراف على المباني من الأعمال الروتينية في المدرسة التي يتم جدولتها منذ بداية العام وغالباً ما يتابعها عدد من المعلمين كالمربي الصحي ، الأذنة ، ضمن مفهوم القيادة الموزعة أيضاً مما جعل المدير المساعد يوجه اهتمامه الأكبر لغيرها من المهام تاركاً للآخرين ممن سبق ذكرهم متابعتها ، فيما يباشر هو دوره الإشرافي في متابعة عمل اللجان وأنشطتها المختلفة .

تحليل فقرات استبانة قياس درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار

- تحليل فقرات مجال "الإدارة والتخطيط والاتصال والتواصل "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (٥.٣):

جدول (٥.٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال

"الإدارة والتخطيط والاتصال والتواصل"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١.	أشارك المدير في القرارات المتعلقة بالعمل	3.87	1.019	77.46	1	كبيرة
٢.	أملك التصرف في جدول أعماله اليومية	3.76	1.089	75.25	4	كبيرة
٣.	أشارك المدير التخطيط السنوي في المدرسة	3.85	1.137	77.03	3	كبيرة
٤.	يطلعني المدير على الخطط والبرامج التطويرية في المدرسة	3.87	1.196	77.46	2	كبيرة
٥.	يعتمد المدير القرارات التي اتخذها في غيابه	3.46	1.439	69.24	9	كبيرة
٦.	أتواصل بسهولة مع رؤسائي في العمل	3.65	1.297	73.05	6	كبيرة
٧.	يشركني المدير في حل مشكلات العمل المدرسي	3.72	1.271	74.41	5	كبيرة
٨.	يمنحني المدير فرصة تفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة	3.57	1.265	71.44	8	كبيرة
٩.	أمتلك حرية استخدام البريد الإلكتروني للمدرسة في العمل الإداري	3.62	1.432	72.37	7	كبيرة

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (١) التي نصت على: "أشارك المدير في القرارات المتعلقة بالعمل" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 77.46%.

- الفقرة رقم (٤) والتي نصت على "يطلعني المدير على الخطط والبرامج التطويرية في المدرسة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 77.46% أي بدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه

- إضافةً لما سبق ذكره من حالة التغيير الثقافي في مفهوم الإدارات المدرسية تأتي توجهات دائرة التربية والتعليم لتؤكد على إشراك المدير للمدير المساعد في العمل باعتبارهما قطبي العمل المدرسي الإداري يعملان لتحقيق خطة واحدة وأهداف مشتركة ورؤية مؤسسية واحدة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (٥) والتي نصت على: "يعتمد المدير القرارات التي اتخذها في غيابه" ، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 69.24% أي بدرجة كبيرة إلا أنها قريبة من المتوسطة .

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- أن المدير المساعد يعتبر مخولاً رسمياً أمام الدائرة بأداء مهام المدير في حال غيابه ، وبالتالي يعتمد المدير ما يتخذ المدير المساعد من قرارات بهدف تسيير دفة العمل المتسارع ، لاسيما في الأمور التي لا تحتمل التأجيل ، إلا أنه في بعض الحالات قد يقوم المدير بإهمال القرارات التي يتخذها المدير المساعد في غيابه لاسيما إن شعر بعدم ملائمتها أو صلاحيتها

- والفقرة رقم (٨) التي نصت على: "يمنحني المدير فرصة تفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة" احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره 71.44% أي بدرجة كبيرة .

وتعزو الباحثة ذلك إلى التغيير الفكري الحاصل في نمط القيادة التربوية التي باتت تنتهج النمط التشاركي الذي يؤمن بالعمل الفريقي بعدما كانت سابقاً تمارس الإدارة التسلطية التي كان فيها المدير الرجل الأول في المؤسسة ويخشى من تفويض الصلاحيات للمدير المساعد خوفاً من منازعته له هذا المنصب والتفاف الموظفين حوله مهمشين بذلك دور المدير .

تحليل فقرات مجال "المباني والأنشطة واللجان المدرسية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة.

النتائج موضحة في جدول (٥.٤):

جدول (٥.٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال

"المباني والأنشطة واللجان المدرسية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
٠.١	أشارك في قرارات تجويد البيئة المدرسية المهمة للعاملين	3.72	1.173	74.49	1	كبيرة
٠.٢	أمنح العاملين التسهيلات لتوظيف موارد المدرسة وممتلكاتها	3.64	1.228	72.80	3	كبيرة
٠.٣	أشارك المدير الرأي بشأن القرارات المتعلقة بميزانية المدرسة	3.49	1.260	69.75	6	كبيرة
٠.٤	أمتلك صلاحيات شراء ما يلزم للطلبة من صندوق المدرسة المالي	3.26	1.223	65.25	8	متوسطة
٠.٥	أمتثل عضواً في اللجان المدرسية بما فيها اللجنة المالية	3.23	1.307	64.58	9	متوسطة
٠.٦	أقوم بتنظيم أنشطة مدرسية (زيارات، رحلات، معارض ، إذاعات، ...)	3.50	1.293	70.08	5	كبيرة
٠.٧	أشارك اللجان في التخطيط للأنشطة السبوعية	3.60	1.279	72.03	4	كبيرة
٠.٨	أتابع أنشطة اللجان المدرسية شهرياً	3.66	1.296	73.22	2	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
٩.	أترأس اجتماعات اللجان في المدرسة من وقت لآخر	3.32	1.364	66.44	7	متوسطة
١٠.	أقود الاجتماعات واللقاءات الإدارية في المدرسة	3.06	1.331	61.27	10	متوسطة

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (١) التي نصت على "أشارك في قرارات تجويد البيئة المدرسية المهمة للعاملين" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 74.49% أي بدرجة كبيرة .

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- تلقى المعلمين تدريباً ضمن برنامج SBTD (برنامج تطوير المعلم القائم على المدرسة) في عام ٢٠١٤م، واقتضى هذا التدريب توفير بيئة مادية تحوي الكثير من التسهيلات وتكون جاذبة مناسبة للتعلم باستمرار. وقد شارك المديرين المساعدون في تنفيذ هذا البرنامج في مدارسهم وتقييم المعلمين من خلال الزيارات الصفية والمتابعة الدورية ولازالت الدائرة تتابع تنفيذ هذا البرنامج باستمرار، فأصبح توفير هذه البيئة نهجاً يسعى إليه الجميع ومن ضمنهم المدير المساعد .

- إقرار الوحدات الاستراتيجية في الأونروا وعلى رأسها وحدة ضمان الجودة التي تتابع المدارس_ لاسيما المباني المدرسية_ متابعة حثيثة وفقاً لعدد كبير من المؤشرات من خلال زيارات ميدانية دورية مما حدى بالإدارات بكافة كوادرها أن تولى المباني عناية خاصة .

- الفقرة رقم (٨) التي نصت على: "أتابع أنشطة اللجان المدرسية شهرياً" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 73.22% اي بدرجة عالية .

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- غالباً ما يكون المدير المساعد الأقرب للمعلمين والأكثر تحسناً لقضاياهم وتقديراً لجهودهم ، مما حدى به أن يحمل مسؤولية متابعة أنشطتهم وتقييمها .

- انشغال المدير بالأنشطة الرئيسية في المدرسة ومتابعة الاجتماعات الدورية والقضايا الكبيرة أدت إلى تصدر المدير المساعد لمهمة متابعة اللجان المدرسية ومعظم الأنشطة المحلية الأخرى .

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (١٠) والتي نصت على "أقود الاجتماعات واللقاءات الإدارية في المدرسة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 61.27%.

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- يرفض معظم المديرين أن يتصدر المدير المساعد قيادة اللقاءات أو الاجتماعات الإدارية لاسيما في حضورهم تبعاً للثقافة التنظيمية والعرف السائد مما يفسر حصول هذه الفقرة على أدنى وزن نسبي فيما سبق ولكن بدرجة متوسطة .

- والفقرة رقم (٥) التي نصت على: " أمثل عضواً في اللجان المدرسية بما فيها اللجنة المالية " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره 64.58% أي بدرجة عالية قريبة من المتوسطة .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه برغم أن القانون يجعل مدير المدرسة رئيساً للجنة المالية إلا أن المدير غالباً ما يشرك المدير المساعد كعضو فيها للاستئناس برأيه نظراً لحساسية الملف المالي وخطورته، وتحسباً لغياب المدير أو انقطاعه تحت أي ظرف عن العمل مما يجعل المدير المساعد مسؤولاً أولاً عن هذا الملف .

- تحليل فقرات مجال "تقديم الخدمة للمستفيدين (عاملين، طلاب، أولياء أمور)"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (٥.٥):

جدول (٥. ٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال

"تقديم الخدمة للمستفيدين (عاملين، طلاب، أولياء أمور)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١.	أشارك المدير في تحديد مجالات النمو المهني للمعلمين في المدرسة	3.72	1.199	74.32	3	كبيرة
٢.	أشارك المدير في توزيع المهام على العاملين	3.65	1.265	72.97	5	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
٣.	أقود أنشطة وورش عمل تتعلق بتنمية العاملين مهنيًا	3.31	1.397	66.27	10	متوسطة
٤.	أقوم بتنفيذ مشاهدات صفية للمعلمين في المدرسة	4.06	1.098	81.19	1	كبيرة
٥.	أتابع أنشطة المعلمين اللاصفية	3.72	1.264	74.41	2	كبيرة
٦.	أشارك في تقييم أداء العاملين في المدرسة	3.27	1.406	65.42	11	متوسطة
٧.	أشرف على تسجيل الطلبة الجدد ومتابعة تنقلاتهم	3.56	1.318	71.27	6	كبيرة
٨.	أساهم في حل المشكلات التعليمية الخاصة بالطلبة	3.69	1.266	73.81	4	كبيرة
٩.	اتخذ القرارات بشأن الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	3.46	1.200	69.24	9	كبيرة
١٠.	أقوم بإصدار المصدقات الخاصة بالطلبة	3.47	1.253	69.41	8	كبيرة
١١.	أقود أنشطة مدرسية مع أولياء أمور الطلبة	3.22	1.414	64.32	12	متوسطة
١٢.	أشارك في اجتماعات المجالس المدرسية	3.49	1.463	69.83	7	كبيرة

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (٤) التي نصت على: "أقوم بتنفيذ مشاهدات صافية للمعلمين في المدرسة "احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 81.19% أي بدرجة عالية .

وتعزو الباحثة هذه النسبة المرتفعة نسبياً إلى :

- تشكل المشاهدات الصافية عبئاً على إدارة المدارس إما لكثرة عدد المعلمين من ناحية ، الذي قد يصل إلى (٤٠ - ٥٠) معلماً في المتوسط أو لتنوع أهدافها ما بين استطلاعية، توجيهية، وتقويمية وما يستجد من دروس تدريبية وتوضيحية، أو لتغطية عدد معين من الزيارات لأنها تشكل متطلباً لإنجاز برنامج تدريبي مثل (SBTD) أو متابعة برامج أخرى (كالتعليم الجامع (حقوق الإنسان) (إطار المنهاج) وغير ذلك مما يحدو بالمدير إلى مشاركة المدير المساعد إما بهدف الإنجاز أو أن يوكلها له بشكل كامل ليتفرغ لغيرها من الأعباء .
- اختلاف تخصص المدير عن مساعده أحياناً يُعطي تشاركهما في تغطية الزيارات الصافية تنوعاً أوسع في الخبرات ويحقق فائدة أكبر .

- والفقرة رقم (٥) التي نصت على: " أتابع أنشطة المعلمين اللا صافية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 74.41% أي بدرجة كبيرة .

وتعزو الباحثة ذلك كما ذكرت فيما سبق إلى أن:

- المدير المساعد الأقرب للمعلمين والأكثر تحسناً لقضاياهم ، مما يجعله يتحمل مسؤولية متابعة أنشطتهم وتقييمها .

- إضافةً لانشغال المدير بالأنشطة الرئيسية في المدرسة ومتابعة الاجتماعات الدورية والقضايا الكبيرة أدت إلى تصدر المدير المساعد لمهمة متابعة اللجان المدرسية ومعظم الأنشطة المحلية الأخرى .

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (١١) التي نصت على: " أقود أنشطة مدرسية مع أولياء أمور الطلبة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 64.32%، بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى

- كثرة المهام والأنشطة التي تنظمها إدارات المدارس جعلت من تقاسم هذه المهام ضرورة لإنجازها، ويعتبر المدير المساعد الأكثر إقناعاً للجمهور بعد مدير المدرسة باعتباره مكلفاً رسمياً من دائرة التعليم إلا في حالات نادرة يرغب المدير في الاستئثار بموضوع القيادة _لاسيما أمام الجمهور_ لنفسه باعتباره الرقم الأول في المؤسسة مما يفسر انخفاض الوزن النسبي لهذه الفقرة مقارنةً بغيرها وإن كانت متوسطة .

- والفقرة رقم (٦) والتي نصت على "أشارك في تقييم أداء العاملين في المدرسة " احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي قدره 65.42% أي بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- ربما حساسية موضوع تقييم الأداء في المؤسسات تجعل المدير المساعد يختار أن يبقى بعيداً في كثير من الأحيان عن هامش المشادات والمشاحنات التي تترتب عليه ، إلا أنه لا يجد بُدّاً من ضرورة مشاركة المدير في تقييم بعض من الموظفين .

- يتحرج المدير المساعد من المشاركة في عملية التقييم كون تقييمه _ شأنه شأن باقي المعلمين _ ضمن صلاحيات مدير المدرسة نفسه .

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم باتخاذ القرار في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة)؟

للإجابة عن السؤال الثاني:

تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم باتخاذ القرار في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T- لعينتين مستقلتين".

جدول (٥.٦): نتائج اختبار "T- لعينتين مستقلتين" -الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الإدارة والتخطيط والاتصال والتواصل	ذكر	124	3.62	1.22	-1.196	0.233
	أنثى	112	3.80	1.08		
المباني والأنشطة واللجان المدرسية	ذكر	124	3.38	1.20	-1.006	0.316
	أنثى	112	3.53	1.10		

الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.284	-1.073	1.24	3.47	124	ذكر	تقديم الخدمة للمستفيدين (عاملين، طلاب، أولياء أمور)
		1.11	3.64	112	أنثى	
0.269	-1.107	1.20	3.49	124	ذكر	درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار
		1.08	3.65	112	أنثى	

من النتائج الموضحة في جدول (٥,٦) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T

- لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم باتخاذ القرار في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تُعزى إلى متغير الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- لا تفرق الدائرة عند تعيين المديرين المساعدين بين الذكور والإناث من حيث الأعباء والتكاليف ، مما يترتب عليه عمل مدير مساعد ذكر مع مدير أنثى أو العكس كأن تعمل مدير مساعد أنثى مع مدير ذكر في نفس المؤسسة أو أن يكون كلاهما من نفس الجنس فما يسري على أحدهما (أي الجنسين) من تبعات أو تكاليفات أو مهام أو أعباء أو حتى مشكلات يسري على الآخر فلم تظهر فروق في استجابتهما للاستبيان .

واتفقت هذه النتائج نسبياً مع بعض الدراسات كدراسة العمري (٢٠١١م) ودراسة (Mosheti

2013 :) ، بينما اختلفت نسبياً مع دراسة ضحيك (٢٠١٥م) ، إذ توصلت لوجود فروق في

متغير الجنس لصالح الذكور بينما في دراسة الحوراني (٢٠١٣م) كانت الفروق لصالح الإناث .

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم في اتخاذ القرار في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأعلى).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T- لعينتين مستقلتين".

جدول (٥.٧): نتائج اختبار "T- لعينتين مستقلتين" - المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الإدارة والتخطيط والاتصال والتواصل	بكالوريوس	187	3.66	1.18	-1.447	0.152
	ماجستير فأكثر	49	3.91	1.06		
المباني والأنشطة واللجان المدرسية	بكالوريوس	187	3.40	1.19	-1.489	0.140
	ماجستير فأكثر	49	3.64	0.99		
تقديم الخدمة للمستفيدين (عاملين، طلاب، أولياء أمور)	بكالوريوس	187	3.48	1.21	-1.867	0.065
	ماجستير فأكثر	49	3.81	1.04		
درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار	بكالوريوس	187	3.51	1.17	-1.659	0.101
	ماجستير	49	3.78	1.01		

من النتائج الموضحة في جدول (٥.٧) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T

- لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم في اتخاذ القرار في

مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- أن وكالة الغوث لا تعير للشهادة العليا (ماجستير فأعلى) اهتماماً عند تعيين المديرين
المساعدين ، ولا تجعل ذلك شرطاً للوظيفة ، مما يترتب عليه مساواة الحاصلين على شهادات
عليا بأقرانهم في الوظيفة ممن يحملون درجة البكالوريوس فقط ، وهذا لا يجعل لهم أي
امتيازات حقيقية على الأرض، ولا يجعل لاتخاذهم القرار في مدارسهم في أي شأن من الشؤون
المدرسية أي إضافة أو ميزة .وهذا الأمر يدركه المديرون ومساعدوهم .

واتفقت هذه النتائج نسبياً مع بعض الدراسات كدراسة ضحيك (٢٠١٦م) ودراسة العمري (٢٠١١م) واختلفت نسبياً مع دراسة الحوراني (٢٠١٣م) و دراسة (Mosheti , 2013) التي
أثبتت وجود فروق لصالح الذين مؤهلهم العلمي ماجستير ودكتوراه.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات
درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم باتخاذ القرار في مدارس وكالة الغوث الدولية
بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر
من ١٠ سنوات). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " .

جدول (٥.٨): نتائج اختبار " التباين الأحادي " -سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الإدارة والتخطيط والاتصال والتواصل	بين المجموعات	73.539	2	36.769	35.650	*0.000
	داخل المجموعات	240.312	233	1.031		
	المجموع	313.851	235			
المباني والأنشطة واللجان المدرسية	بين المجموعات	56.784	2	28.392	25.930	*0.000
	داخل المجموعات	255.126	233	1.095		
	المجموع	311.910	235			
تقديم الخدمة للمستفيدين (عاملين، طلاب، أولياء أمور)	بين المجموعات	79.563	2	39.782	37.111	*0.000
	داخل المجموعات	249.766	233	1.072		
	المجموع	329.329	235			
درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار	بين المجموعات	70.010	2	35.005	34.348	*0.000
	داخل المجموعات	237.456	233	1.019		
	المجموع	307.466	235			

*الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

من النتائج الموضحة في جدول (٥.٨) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم باتخاذ القرار في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ولمعرفة اتجاه الفروق طبقت الباحثة اختبار "شيفيه" لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة

لجميع المجالات

جدول (٥.٩): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة لجميع المجالات

سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من ٥ سنوات			
من ٥-١٠ سنوات		0.226	
أكثر من ١٠ سنوات		*-0.9707	*-1.197

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

من النتائج الموضحة في جدول (٥.٩) تبين أن هناك فروقاً بين كل من الذين سنوات خدمتهم أقل من ٥ سنوات، الذين سنوات خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات، وقد تبين أيضاً أن هناك فروقاً بين كل من الذين سنوات خدمتهم تتراوح من ٥ إلى ١٠ سنوات والذين سنوات خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات، بينما تبين عدم وجود فروق بين كل من الذين سنوات أقل من ٥ سنوات والذين سنوات خدمتهم تتراوح من ٥ إلى ١٠ سنوات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- زيادة سنوات الخدمة للمدير المساعد تزيد من خبرته في عمله بسبب معابته كما أكبر من الخبرات والتجارب مما يترتب عليها ثقة من حوله به وقراراته أكثر ولاسيما المدير فيعمد لإشراكه باستمرار في كافة الأعباء والقرارات التي تتعلق بالعمل ، مما جعل الاستجابة على الاستبيان لصالح الفئة ممن لديهم أكثر من ١٠ سنوات خدمة أكبر.

وانفقت هذه النتائج نسبياً مع بعض الدراسات كدراسة ضحيك (٢٠١٦م) والتي خلصت لوجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح المعلمين الذين سنوات خدمتهم عشر سنوات فأكثر، واختلفت نسبياً مع دراسة الحوراني (٢٠١٣م)، والعمري (٢٠١١م)، وقد توصلنا لنفس النتيجة .

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم في اتخاذ القرار في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المحافظة (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول (٥.١٠): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المحافظة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الإدارة والتخطيط والاتصال والتواصل	بين المجموعات	8.252	4	2.063	1.559	0.186
	داخل المجموعات	305.599	231	1.323		
	المجموع	313.851	235			
المباني والأنشطة واللجان المدرسية	بين المجموعات	6.442	4	1.611	1.218	0.304
	داخل المجموعات	305.468	231	1.322		
	المجموع	311.910	235			
تقديم الخدمة للمستفيدين (عاملين، طلاب، أولياء أمور)	بين المجموعات	8.104	4	2.026	1.457	0.216
	داخل المجموعات	321.225	231	1.391		
	المجموع	329.329	235			
قياس درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار	بين المجموعات	7.417	4	1.854	1.428	0.226
	داخل المجموعات	300.049	231	1.299		
	المجموع	307.466	235			

من النتائج الموضحة في جدول (٥.١٠) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم في اتخاذ القرار في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تُعزى إلى متغير المحافظة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- صغر البقعة الجغرافية التي تقع فيها جميع المناطق ضمن قطاع غزة يجعل وجود فوارق حقيقية بينها أمراً مستبعداً .
- الانفتاح والتواصل الكبير بين موظفي وكالة الغوث عامةً ومنهم المديرين المساعدون ولقاءاتهم المتكررة_ سواء في اللقاءات أو الاجتماعات أو المشاغل التربوية_ ، أدى لتقارب وجهات نظرهم وتشابه ظروف عملهم مع مديريهم مما أدى لهذه الاستجابة .
- التدوير المناطقي الذي يخضع له المديرين المساعدون وفقاً لتعيناتهم الأولية ثم انتقالهم لمنطقة السكن يجعل فكرهم وثقافتهم واحدة في جميع المناطق .

السؤال الثالث: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة؟

للإجابة عن السؤال الثالث:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب.

جدول (٥.١١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات استبانة

" قياس الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين " والدرجة الكلية للاستبانة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.١	يقدّر المدير الجهود التي أقوم بها	3.70	1.274	74.07	8	كبيرة
.٢	تلاقي اقتراحاتي موافقة من قبل المدير	3.53	1.222	70.59	18	كبيرة
.٣	يقومني المدير بصورة موضوعية	3.64	1.283	72.71	12	كبيرة
.٤	أعمل بروح الفريق مع العاملين	3.86	1.202	77.29	1	كبيرة
.٥	أشعر بالسعادة أثناء تأدية عملي في المدرسة	3.75	1.289	75.00	5	كبيرة
.٦	توفر لي وظيفتي فرصة الإبداع في عملي	3.57	1.281	71.36	16	كبيرة
.٧	تمنحني وظيفتي المكانة الاجتماعية الجيدة	3.68	1.287	73.56	9	كبيرة
.٨	يحقق لي عملي نمواً مهنيًا يتوافق وطموحاتي	3.61	1.255	72.12	14	كبيرة
.٩	تمنحني وظيفتي حوافز مادية مُجزية	3.22	1.263	64.49	20	متوسطة
.١٠	أرى أن الإجازة التي أحصل عليها مناسبة لطبيعة عملي	3.54	1.242	70.85	17	كبيرة
.١١	أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤولية الملقاة على عاتقي	3.60	1.306	72.03	15	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١٢.	اشعر أنني عضو فعال في المدرسة	3.75	1.338	74.92	6	كبيرة
١٣.	يراعي المدير ظروفنا الخاصة	3.65	1.337	72.97	11	كبيرة
١٤.	أحافظ على ممتلكات المدرسة مثل ممتلكاتي الخاصة	3.86	1.355	77.29	2	كبيرة
١٥.	أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية	3.77	1.353	75.34	4	كبيرة
١٦.	أتأخر بعد الدوام المدرسي لإنجاز عملي عند الضرورة	3.51	1.313	70.17	19	كبيرة
١٧.	أشعر بأن عملي المدرسي يمثل جزءاً مهماً من حياتي	3.74	1.386	74.75	7	كبيرة
١٨.	أتجنب استنفاد إجازاتي السنوية	3.67	1.350	73.39	10	كبيرة
١٩.	أحرص على نجاح المدرسة التي أعمل بها	3.80	1.423	76.02	3	كبيرة
٢٠.	أشعر أن العمل الذي أقوم به يحقق لي ذاتي	3.64	1.421	72.71	13	كبيرة
	جميع فقرات قياس الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين	3.70	1.274	74.07		كبيرة

يبين جدول (٥.١١) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة قياس الرضا الوظيفي للمديرين
المساعدين يساوي 3.70 وبذلك فإن الوزن النسبي 74.07%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة
كبيرة على فقرات الاستبانة بشكل عام. مما يدل على رضا وظيفي كبير لدى المديرين المساعدين
العاملين في وكالة الغوث تبعاً لاستجاباتهم عن بنود الاستبانة أعلاه .

وتعزو الباحث ذلك إلى :

- المكانة الاجتماعية التي يحظى بها المدير المساعد من دائرته ومحيطه
الاجتماعي واتساع شريحة المستفيدين من خدماته مما يشعره بالمزيد من الرضا
والسعادة .

- حصول المدير المساعد على راتب مجدي مرتفع نسبياً عن راتب المعلم نتيجةً
لترقيته.

- خفض الأعباء الجسدية المرتبطة بوظيفة المدير المساعد مقارنة بعمل المعلم .

- انفتاح سلم الترقية أمامه وإمكانية حصول المدير المساعد على وظيفة أفضل
مستقبلاً .

وتتفق هذه النتيجة نسبياً دراسة حمد (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أن الرضا الوظيفي

لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة بلغ درجة كبيرة وبوزن نسبي

(٧٢,٤٠%)، وتتفق نسبياً مع دراسة أبو العمرين (٢٠١٧م) حيث جاء مستوى الرضا

الوظيفي للمعلمين بدرجة مرتفعة جدا بوزن نسبي (٨٤,٨٠%)، واختلفت نسبياً مع ودراسة

(Heller and others: 2012) التي توصلت إلى أن (٤٢%) من أفراد عينة الدراسة غير راضين عن راتبهم الشهري، وعن العلاقات الاجتماعية والمشاركة بين الزملاء في المدرسة، ودراسة منصور (٢٠١٠م) حيث كانت درجة الرضا الوظيفي الكلية متوسطة.

وقد تبين أن أعلى فقرتين كانتا:

- الفقرة رقم (٤) التي نصت على: "أعمل بروح الفريق مع العاملين" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 77.29% بدرجة عالية .

- الفقرة رقم (١٤) والتي نصت على "أحافظ على ممتلكات المدرسة محافظتي على ممتلكاتي الخاصة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 77.29% بدرجة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- ميل المعلمين للتعامل مع المدير المساعد بحكم أنه الأقرب لهم والأكثر تحسناً لمشكلاتهم جعل العمل ذا طابع فريقي أكثر .

- اختلاف نظرة مديري المدارس و تغييرها تجاه المديرين المساعدين _ بسبب إبراز دائرة التعليم لأدوارهم وجعلهم شركاء حقيقيين في العمل _ لاسيما بعد رؤية الإصلاح في مدارس الأونروا والتدريب على برنامج القيادة ومن أجل المستقبل مما ترتب عليه عمل تعاوني بروح الفريق الواحد.

- كثير من المديرين الجدد من ذوي الأعمار الصغيرة _ لاختلاف معايير التعيين عما سبق _ وهم أكثر تقبلاً للعمل الفريقي من الكبار .

- تتبنى الإدارات الحديثة السبل الديمقراطية التشاورية وتؤمن بالقيادة الموزعة _نتيجة التغيير الذي طرأ على التربية بشكل عام _ بعيداً عن الإدارة التسلطية الدكتاتورية القديمة التي تميل إلى استئثار المدير بالقرار بنفسه .
- الطابع الأخلاقي والديني الذي يتحلى به معظم المديرين المساعدين يفرض عليهم أمانة الحفاظ على ممتلكات مؤسساتهم بشكل عام .

وأن أدنى فئرتين كانتا:

- الفقرة رقم (٩) التي نصت على: "تمنحني وظيفتي حوافز مادية مُجزية" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 64.49% أي بدرجةٍ متوسطة .
 - الفقرة رقم (١٦) التي نصت على: "أتأخر بعد الدوام المدرسي لإنجاز عملي عند الضرورة " احتلت المرتبة التاسعة عشرة بوزن نسبي قدره 70.17% أي بدرجةٍ كبيرة.
- وتعزو الباحثة ذلك إلى الأمور التالية :

- رغم كثرة الأعباء التي يتم تكليف المدارس بها بشكل عام وإداراتها بشكل خاص والتي أثقلت كاهل العاملين و جعلت إمكانية قضاء مزيد من الوقت لإنجاز الأعمال أمراً مرهقاً إلا أن الإدارات لا تجد مفرّاً من ذلك لإنجاز كم الأعمال والتكليفات المطلوبة التي لا تستطيع إتمامها أثناء فترة الدوام الرسمي .
- إمكانية تعويض العمل خارج أوقات الدوام الرسمي بأيام بديلة وهو ما يعرف بنظام (CTO) جعل المديرين المساعدين أكثر تقبلاً للموضوع .

- مع غياب وجود نظام دائم ومنظم للحوافز وبالذات المادية منها في المؤسسة إلا أنها تقدم الشكر والثناء على بعض الأنشطة والأعمال المميزة ، مما يُشعر المديرين المساعدين بالرضا إلى حدٍ ما.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين للرضا الوظيفي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى للمتغيرات التالية(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة)؟

للإجابة عن السؤال الرابع :

تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين للرضا الوظيفي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T- لعينتين مستقلتين".

جدول (٥.١٢): نتائج اختبار "T- لعينتين مستقلتين " -الجنس

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الفقرة
0.289	-1.064	1.23	3.57	124	ذكر	قياس الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين
		1.22	3.74	112	أنثى	

من النتائج الموضحة في جدول (٥.١٢)، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المديرين المساعدين للرضا الوظيفي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تُعزى إلى متغير الجنس، أي أن كلا الجنسين حقق رضا وظيفياً متقارباً.

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- تتعامل دائرة التعليم مع كلا الجنسين بسواسية في التعينات ، التكاليفات ، وبالتالي كانت استجابتهما متماثلة.

- يخضع كلا الجنسين للظروف المؤسسية نفسها مما حقق رضا وظيفياً متماثلاً.

- سبق أن أوردت أعلاه أنه يمكن أن يتم تعيين المدير المساعد عند مدير ذكر أو أنثى بغض النظر عن جنسه فكلاهما يخضع لنفس الظروف تقريباً .

واتفقت هذه النتائج نسبياً مع بعض الدراسات كدراسة أبو رحمة (٢٠١٢م) ، في حين اختلفت مع دراسة أبو العمرين (٢٠١٧م) والداية (٢٠١٢م) ودراسة حمد (٢٠١٤م) و دراسة (Akhtar and others, 2011) التي كانت الفروق فيها جميعاً لصالح الإناث، بينما أظهرت دراسة العاجز ونشوان (٢٠١٤م) فروقاً لصالح الذكور .

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين للرضا الوظيفي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأعلى) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين" .

جدول (٥.١٣): نتائج اختبار "T- لعينتين مستقلتين " -المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	الفقرة
0.269	-1.113	1.25	3.61	187	بكالوريوس	قياس الرضا الوظيفي للمديرين
		1.14	3.82	49	ماجستير فأكثر	المساعدين

من النتائج الموضحة في جدول (٥.١٣)، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T- لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المديرين المساعدين للرضا الوظيفي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، أي أنه لا يوجد تأثير حول مستوى الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين يتعلق بمؤهلاتهم العلمية .

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- لا يشعر المدير المساعد من حملة الشهادات العليا غالباً بالسخط وذلك لأنه يدرك أن الشهادة العليا لم تكن معياراً لاختياره للوظيفة ، وغالباً ما يسعى المديرون المساعدون لتنمية أنفسهم علمياً لإشباع الشغف الذاتي بعد الحصول على الترقية وليس قبلها نظراً لحرية الحركة ضمن ظروف العمل الجديدة .

واتفقت هذه النتائج نسبياً مع بعض الدراسات كدراسة حمد (٢٠١٤م) والداية (٢٠١٢م) والتي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، في حين اختلفت نسبياً مع دراسة أبو العمرين (٢٠١٧م) ودراسة العاجز ونشوان (٢٠١٤م) ودراسة الثبيتي والعنزي (٢٠١٤م) ودراسة أبو رحمه (٢٠١٢م) والتي توصلت

لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل ماجستير فأكثر.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين للرضا الوظيفي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول (٥.١٤): نتائج اختبار "التباين الأحادي" -سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
*0.000	35.618	41.337	2	82.674	بين المجموعات	قياس الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين
		1.161	233	270.410	داخل المجموعات	
			235	353.084	المجموع	

من النتائج الموضحة في جدول (٥.١٤) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المديرين المساعدين للرضا الوظيفي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، بمعنى أن مستوى رضا المديرين المساعدين يختلف تبعاً لسنوات خدمتهم في الوظيفة ذاتها .

ولعرفة اتجاه الفروق طبقت الباحثة اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة

جدول (٥.١٥): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من ٥ سنوات			
من ٥-١٠ سنوات		0.363	
أكثر من ١٠ سنوات		*-0.9689	*-1.332

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

من النتائج الموضحة في جدول (٥.١٥) تبين أن هناك فروقاً بين كل من الذين سنوات خدمتهم أقل من ٥ سنوات والذين سنوات خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات ، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات، وقد تبين أيضاً أن هناك فروقاً بين كل من الذين سنوات خدمتهم تتراوح من ٥ إلى ١٠ سنوات والذين سنوات خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات، بينما تبين عدم وجود فروق بين كل من الذين سنوات أقل من ٥ سنوات الذين سنوات خدمتهم تتراوح من ٥ إلى ١٠ سنوات.

أي أن المديرين المساعدين ذوي سنوات الخدمة العالية والتي تفوق العشر سنوات أكثر رضاً من أولئك حديثي التعيين الذين قضوا أقل من خمس سنوات في وظيفتهم أو من خمس إلى عشر سنوات ، في حين أنه لا تختلف درجة الرضا الوظيفي بين أولئك حديثي التعيين ممن خدمتهم دون الخمس سنوات أو من خمس إلى عشر سنوات .

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- زيادة سنوات خدمة الفرد في مؤسسته يجعله أكثر خبرةً واطلاعاً وبالتالي أكثر فهماً ورضاً عن ما يدور حوله من مستجدات وإصلاحات في فلك المؤسسة والتي غالباً ما تصب في خدمة المستفيدين .
 - يتطلع المدير المساعد في فترة خدمته الأولى (من التعيين ودون عشر سنوات) للترقية مما قد يولد لديه شعوراً بالسخط تجاه مؤسسته إذا شعر بحرمانه من فرصة الترقى ، فهو غالباً أقل رضاً من ذوي الخدمة الكبيرة والذين تستوي عندهم الأمور .
 - زيادة سنوات الخدمة يصاحبه تقدم زمني في عمر المدير المساعد ما يجعله أكثر تعقلاً وواقعية وأشد اتزاناً في فهم الأمور من حوله وأكثر إدراكاً لها مما يحقق له رضاً أكبر .
 - مع تقدم المدير المساعد في العمر يكون قد استقر عائلياً وأنجز الكثير على صعيد أسرته ، فهو يرى أن العائد المادي الذي يجنيه من المؤسسة يحقق له كرامة معيشية مما يقوده للرضا، بخلاف حديث التعيين الذي يحمل في جعبته الكثير من الطموحات .
- واتفقت هذه النتائج نسبياً مع بعض الدراسات كدراسة الثبتي والعنزي (٢٠١٤م) واختلفت نسبياً مع دراسة أبو رحمة (٢٠١٢م) التي ترى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، ودراسة أبو العمرين (٢٠١٧م) التي توصلت لوجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث وجدت فروق بين الذين لهم سنوات خدمة من (٥-١٠) سنوات، في حين لم توجد فروق بين الذين سنوات خدمتهم من (٥-١٠) سنوات والذين سنوات خدمتهم (١٠) سنوات فأكثر.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين للرضا الوظيفي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المحافظة (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول (٥.١٦): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المحافظة

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة
0.084	2.083	3.073	4	12.293	بين المجموعات	قياس الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين
		1.475	231	340.791	داخل المجموعات	
			235	353.084	المجموع	

من النتائج الموضحة في جدول (٥.١٦) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المديرين المساعدين للرضا الوظيفي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تُعزى إلى متغير المحافظة. أي أنه لا يوجد تأثير لتغيير المحافظة التي يعمل فيها المدير المساعد يؤثر على رضاه الوظيفي .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- جميع مناطق قطاع غزة تخضع لذات الظروف المؤسسية التي تقرها وكالة الغوث على موظفيها، وبالتالي تتشابه معظم مدارسها في ظروفها وجميع المديرين المساعدين العاملين فيها يقومون بالمهام والتكاليف والأعباء ذاتها، وبالتالي ينتشابه معدل رضاهم الوظيفي .
واتفقت هذه النتائج نسبياً مع بعض الدراسات كدراسة أبو رحمة (٢٠١٢م) التي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار ومتوسطات تقديراتهم للرضا الوظيفي لديهم؟

للإجابة عن السؤال الخامس :

تم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية التاسعة: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار ومتوسطات تقديراتهم للرضا الوظيفي لديهم؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط".

جدول (٥.١٧): معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية

بمحافظة غزة لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار ومتوسطات تقديراتهم للرضا الوظيفي لديهم

قياس الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين	قياس درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار	
.915	معامل الارتباط	الإدارة والتخطيط والاتصال والتواصل
	القيمة الاحتمالية	
*0.000		
.893	معامل الارتباط	المباني والأنشطة واللجان المدرسية
	القيمة الاحتمالية	
*0.000		
.909	معامل الارتباط	تقديم الخدمة للمستفيدين (عاملين، طلاب، أولياء أمور)
	القيمة الاحتمالية	
*0.000		
.923	معامل الارتباط	قياس درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار
	القيمة الاحتمالية	
0.000		

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

يبين جدول (٥.١٧) أن معامل الارتباط يساوي ٠.٩٢٣، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار ومتوسطات تقديراتهم للرضا الوظيفي لديهم. مما يدل على

تمتع المديرين المساعدين بدرجة مشاركة كبيرة في اتخاذ القرار وبالتالي درجة كبيرة من الرضا الوظيفي .

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- الوصف الوظيفي للمدير المساعد لا يختلف كثيراً عن الوصف الوظيفي للمدير في المهام والمسؤوليات مما يشعره بأهمية الدور الذي يؤديه في المؤسسة التربوية فيزيد من رضاه .
- الاحترام والتقدير الذي يجده المدير المساعد من مسؤوليه ودائرته ومنحه صلاحية اتخاذ القرار في مؤسسته يعزز شعوره فيها بالرضا والقبول .
- تقدير المجتمع المحلي للدور المهم الذي يقوم به المدير المساعد في مؤسسته والخدمات التي يقدمها لأبنائهم.
- كثرة الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على مدير المدرسة جعلت مشاركة المدير المساعد مطلباً حقيقياً لإنجاز المهام الجسام مما انعكس إيجاباً على مستوى رضاه في عمله .
- اعتبار المؤسسة المدير المساعد مخلولاً رسمياً بإدارة مهام المدرسة أمامها.

ملخص النتائج:

- ١- هناك موافقة بدرجة كبيرة على مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم .
- ٢- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم باتخاذ القرار في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- ٣- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم باتخاذ القرار في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).
- ٤- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم باتخاذ القرار في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ١٠ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) لصالح أكثر من ١٠ سنوات .
- ٥- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم باتخاذ القرار في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المحافظة (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح).
- ٦- هناك موافقة بدرجة كبيرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة .

٧- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين للرضا الوظيفي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تُعزى إلى متغير الجنس (نكر ، أنثى)

٨- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين للرضا الوظيفي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).

٩- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين للرضا الوظيفي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من ١٠ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) لصالح أكثر من ١٠ سنوات .

١٠- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين للرضا الوظيفي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تُعزى لمتغير المحافظة (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح).

١١- توجد علاقة طردية قوية بين متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار ومتوسطات تقديراتهم للرضا الوظيفي لديهم.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة ، خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية :

على صعيد اتخاذ القرار :

- ١ . ضرورة متابعة أصحاب القرار لتنفيذ البرامج الإصلاحية التي تتبناها وكالة الغوث لاسيما برنامج القيادة من أجل المستقبل، والذي يعزز بشكل غير مباشر دور المديرين المساعدين في المشاركة في القرارات المدرسية .
- ٢ . تعزيز الأدوار القيادية للمديرين المساعدين بتكليفهم بقيادة أنشطة مستقلة وتزويد الدائرة بتقارير عن ذلك على غرار قيادتهم لاختبارات ضبط التحصيل في العام ٢٠١٦-٢٠١٧م.
- ٣ . الاستفادة من خبرة وتأهيل حملة الشهادات العليا من المديرين المساعدين في أنشطة مركزية تخدم المؤسسة.
- ٤ . إشراك المديرين المساعدين حديثي التعيين بشكل أكبر في الأنشطة و الاستفادة ممن قضوا سنوات خدمة طويلة في متابعتهم ودعمهم .
- ٥ . إعطاء المديرين المساعدين المزيد من الصلاحيات لضمان التعامل المتناغم مع كم المهمات المطلوبة منهم .
- ٦ . تشجيع الزيارات التبادلية بين المديرين المساعدين في المنطقة الواحدة والمناطق المختلفة لضمان تبادل الخبرات .
- ٧ . إقرار المديرين المساعدين كأعضاء أساسيين في اللجان المالية في المدارس.
- ٨ . إشراك المديرين المساعدين بشكل أكبر في تحديد مجالات النمو المهني للمعلمين وقيادتها

٩. ضرورة ترك مساحة أكبر للمديرين المساعدين للتعاطي مع المجتمع المحلي وقيادة أنشطة معه بشكل عام ، أو مع المجالس المدرسية على وجه الخصوص .
١٠. تطوير كفاءة المديرين المساعدين في مهارات اتخاذ القرار بالطريقة العلمية للوصول لقرارات أفضل بإلحاقهم بالمزيد من الدورات التدريبية في هذا المجال .
١١. الاستفادة من خبرات الدول الأخرى في تعامل المديرين مع المديرين المساعدين وآلية مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية .
١٢. توعية مديري المدارس بالأدوار القيادية للمديرين المساعدين وآلية استثمارهم كقادة مشاركين في المؤسسات التربوية .
١٣. نشر ثقافة التعاون وتقسيم العمل وتوزيع الأدوار والعمل الفريقي المثمر في المؤسسة التربوية لاسيما بين أقطاب إدارتها "المدير ومساعدته".
أما على صعيد الرضا الوظيفي :
١٤. تحسين ظروف العمل المؤسسي للمديرين المساعدين بما يحقق لهم رضاً وظيفياً أكبر.
١٥. توفير الحوافز المادية والمعنوية للمديرين المساعدين لاسيما لمن يقدم أنشطة مميزة منهم لإذكاء روح المنافسة .
١٦. إشباع حاجات (احترام الذات) لدى المديرين المساعدين والاهتمام بحالتهم النفسية والاجتماعية في مواقع عملهم والاستماع لمشكلاتهم وطرح الحلول الملائمة لتجاوزها .
١٧. توفير فرص كافية لإبراز المواهب والقدرات والاستجابة للاستعدادات الشخصية للمديرين المساعدين من أجل رفع مستويات رضاهم في أعمالهم .

المقترحات

في ضوء نتائج الدراسة تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية :

- ١ . دراسة درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار وعلاقتها برضاهم الوظيفي في مناطق عمل الأونروا الأخرى (دراسة مقارنة) .
- ٢ . دور الوحدات الاستراتيجية في دعم أدوار المديرين المساعدين في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة .
- ٣ . أثر القيادة الموزعة في تعزيز أدوار المديرين المساعدين العاملين في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة .
- ٤ . معوقات العمل الإداري والفني لدي المديرين المساعدين العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل تذليلها .
- ٥ . أثر تمكين المديرين المساعدين في المؤسسات التربوية على العائد التربوي.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

المراجع العربية :

الإبراهيم، عدنان؛ والقضاة، السيد (٢٠٠٦م). فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية بمحافظة عجلون، مجلة كلية التربية ، ج٢ (٦٢) ، المنصورة _ مصر، ص٢٥-٤٧.

أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٢م). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة الإسكندرية . ط١. مصر: مكتبة المعارف الحديثة.

أحمد، حافظ فرج؛ وحافظ، محمد صبري (٢٠٠٣م). إدارة المؤسسات التربوية. ط١. القاهرة: عالم الكتب.

أحمد، ليلي إبراهيم (٢٠٠٧م). فاعلية برنامج إثرائي في التربية البيئية في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى الطلاب المعلمين بشعبة التعليم الابتدائي. مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، دراسات في التعليم الجامعي، (١٦) ، ٣٤٧ - ٣٨٤.

أدير، جون (٢٠١٤م). اتخاذ القرار وحل المشكلات، (ترجمة مكتبة جرير) . ط١. الرياض: مكتبة جرير للترجمة العربية والنشر والتوزيع.

الأغا، إحسان و الأستاذ، محمود (٢٠٠٤م). مقدمة في تصميم البحث التربوي. ط٣. غزة : مطبعة الرّنتيسي للطباعة والنّشر.

أيوب، مسيح (٢٠١٧م). الرضا الوظيفي من منظور إسلامي، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية. عدد أبريل.

البابطين، عبد الرحمن (٢٠٠٨م). مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٥)، الرياض: السعودية.

البخاري، محمد (١٩٨٧). الجامع الصحيح المختصر، دار ابن كثير، اليمامة - بيروت. ط٣.

بشير، يوسف (٢٠١٥م). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم: السودان.

بكر، عبد الجواد (٢٠٠٣م). السياسات التعليمية وصنع القرار. ط١. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر.

بلعجوز، حسين (٢٠١٠م). المدخل لنظرية القرار. ط١. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

بوخمخ، عبد الفتاح (٢٠٠٢م). تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة منتوري، الجزائر.

بوكراس، ساندي (٢٠٠١م). حل المشاكل واتخاذ القرارات الفعالة. ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة. ط١. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

تريان، كمال (٢٠٠٦م). مشكلات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل علاجها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الثبتي، محمد العنزي، خالد (٢٠١٤م). عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم: دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣ (٦) ، ٩٩-١١٨.

الثبتي، محمد و العنزي، خالد (٢٠١٤م) . عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية)، إدارة التربية والتعليم العالي، القريات ، السعودية.
جابر، جابر عبد الحميد (٢٠٠٦م). تنمية تفكير المراهقين . د.ط. القاهرة: دار الفكر العربي.
أبو جادو، صالح محمد؛ نوفل، محمد بكر (٢٠٠٧م). تعليم التفكير - النظرية والتطبيق . ، دار المسيرة للنشر والتوزيع. ط ١.الأردن .

الخطيب ، علاء (٢٠١٢م) . درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بحافظات غزة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، غزة ، فلسطين .

الجرجاني ، زياد (٢٠١٠م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان . ط٢. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
جروان، فتحي عبد الرحمن (٢٠٠٧م). تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات. ط ٣. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

حجي ، أحمد إسماعيل (١٩٩٥م) . الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. ط١. القاهرة ، مصر : دار الفكر العربي.

حجي، أحمد (٢٠٠٥م). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. د.ط. القاهرة : دار النهضة العربية.

الحريري، رفدة (٢٠٠٨م) . مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. د.ط. عمان، الأردن
: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حريم ، حسين (٢٠٠٩م) . سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط.١. عمان ، الأردن :
دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسن، أمين عبد العزيز (٢٠٠١). إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين . د.ط. القاهرة:
دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

حكيم، عبد الحميد بن عبد المجيد (٢٠٠٩م). الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات
من الجنسين "دراسة مقارنة"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أم القرى، المملكة العربية
السعودية .

أبو حطب ،فؤاد وأمال،صادق. (٢٠١٠م).مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية
والتربوية والاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية. ط١. القاهرة.

أبو حمدة، سعدة (٢٠٠٨م). درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي
المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير
منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن .

حمد، فريال مصطفى (٢٠١٤م) . درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس
الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية
، غزة - فلسطين .

حمود، خضير (٢٠٠٢م). السلوك التنظيمي. ط١. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الهوراني، نوال (٢٠١٣م). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديريات دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

الحيدر، عبد المحسن و إبراهيم ، طالب (٢٠٠٠م). الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض ، (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد الإدارة العامة، الرياض ، السعودية. الخزامي، عبد الحكيم (١٩٩٨م). فن اتخاذ القرار مدخل تطبيقي، القاهرة: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع.

الخضري ، نجلاء (٢٠١٧م) . فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة : فلسطين .

خليل، منى عطية (٢٠٠٩م). الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية. ط١. سوريا: المكتب الجامعي الحديث للنشر.

الخناق، سناء عبد الكريم (٢٠١٢م). المناخ التنظيمي وعلاقته مع الادارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في احدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحثة، (١٠) ، ٣١١ - ٣٢٠.

خير الدين ، ابن خرور. (٢٠١١م). علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التربية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

الخيرى، حسن بن حسن بن عطاس.(٢٠٠٨م). الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين بمراحل التعليم العام بمحافظة الليث والقنفذة،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الداية ، سناء محمد .(٢٠١٢م).درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين(رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.

دحلان، خالد إدريس .(٢٠١٢م) أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة: دراسة ميدانية غزة (فلسطين).

راوية، حسن (٢٠٠٤م). السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.

ربيع، هادي مشعان .(٢٠٠٦م). الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث. ط١. مكتبة المجمع العربي.

أبو رحمة ، محمد حسن (٢٠١٢م).ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة(رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.

رستم ، رسمي (٢٠١٣م). تفعيل دور المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية وسلطات المحافظات في إدارة التعليم ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة .

الزامل، محمد (٢٠١٥م). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم(رسالة ماجستير غير منشورة)،الجامعة الإسلامية، غزة.

زريق، إيهاب (٢٠٠١م). *إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة*. ط١. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

زويش، سامية (٢٠١٤م). *محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة ثانوية امزيل /محمد بحيزر (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة اكلي محمد اولحاج، الجزائر.

زيتون، حسن حسين (٢٠٠٣م). *تعليم التفكير رؤية تطبيقية في تقنية العقول المفكرة*. ط ١. القاهرة: عالم الكتب.

زيتون، كمال عبد الحميد (٢٠٠٢م). *تدريس العلوم للفهم رؤية نقدية بنائية*. ط٣. القاهرة: عالم الكتب.
زيتون، كمال عبد الحميد (٢٠٠٤م). *تدريس العلوم للفهم رؤية بنائية*. ط ٣ . الكتب.

السفياني ، ماجد (٢٠١٢م) . *درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة - المملكة العربية السعودية .*

سلطان، محمد (٢٠٠٤م) . *السلوك التنظيمي*. ط٣. الإسكندرية: الدار الجامعية الحديثة.

سلطان، محمد سعيد (٢٠٠٤م). *السلوك الإنساني في المنظمات*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
أبو سمرة، أسماء (٢٠١٤م). *فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة)* ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.

سليمان، ظلال (٢٠١٥م). تصور مقترح لمعايير اختيار القيادات المدرسية في مصر على ضوء

أدوارهم التربوية وبعض التوجهات العالمية. مجلة المعرفة التربوية، ٣ (٥)، ٢١١ - ٢٥٣.

سويد، عبد المعطي (٢٠٠٣م). مهارات التفكير ومواجهة الحياة. ط١. العين: دار الكتاب الجامعي.

السيد، حسام الدين (٢٠١٢م). أدوار مدير المدرسة في إدارة المناهج الدراسية بجمهورية مصر العربية:

دراسة تحليلية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية. المؤتمر العلمي الثاني والعشرون للجمعية

المصرية للمناهج وطرق التدريس ، (١) ، ٢٦٢ - ٢٨٢.

شاهين ، أماني (٢٠١٥م) . درجة ممارسة مديري دائرة التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في

اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة)

، الجامعة الإسلامية ، غزة : فلسطين

شاويش، مصطفى (٢٠٠٥م). إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد. ط٣. الأردن: دار الشروق للنشر

والتوزيع.

شحات، محمود (٢٠١٠م). المدخل لعلم الإدارة العامة . الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.

الشرايدة، سالم (٢٠١٠م). الرضا الوظيفي- أطر نظرية وتطبيقات عملية. ط١. الأردن: دار صفاء

للطباعة والنشر والتوزيع.

الشرايدة، سالم تيسير . (٢٠٠٨م). الرضا الوظيفي - أطر نظرية وتطبيقات عملية . د.ط. الأردن: دار

صفاء للنشر والتوزيع.

شرشير، صباح (٢٠٠٠م) . الرضا الوظيفي لدي مديرات ومديرات الدوائر في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الشهري، معاذ؛ والمقدادي، هاني (٢٠١٦م). الأساليب الإشرافية التي تتبعها المشرفات وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة خميس مشيط(رسالة ماجستير منشورة) . المملكة العربية السعودية .

الشويكي، مازن (٢٠١٠م) . العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الأزهر غزة - فلسطين .

الصبحي، أحمد رابع (٢٠٠٢م). قياس الرضا الوظيفي لمنسوبي الجمارك وأثره على الأداء بالتطبيق على جمرک مطار الملك عبد العزيز الدولي (بحث مقدم للحصول على درجة الإدارة الجمركية). الرياض، السعودية: معهد الإدارة.

الصحاف ، حبيب (٢٠٠٣م) . معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين. ط١. بيروت، لبنان : مكتبة لبنان للنشر.

ضحيك ، نعمة (٢٠١٦م).درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة_ فلسطين.

الطيب، إيهاب (٢٠٠٨م).أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة) . الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العاجز فؤاد ، نشوان جميل (٢٠١٤م). عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس

وكالة الغوث الدولية بغزة (دراسة ميدانية)، الجامعة الإسلامية، غزة : فلسطين.

أبو عايد، محمود (٢٠٠٦م). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية. ط١. إريد: دار الأمل للنشر والتوزيع.

عباس، سهيلة (٢٠٠٣م). إدارة الموارد البشري، مدخل استراتيجي. ط١. عمان: دار الأوائل للنشر

والتوزيع.

عبد الباقي ، صلاح الدين . (٢٠٠١م) . إدارة الموارد البشرية. د.ط. الإسكندرية : مطبعة الدار

الجامعية .

عبد الحميد، شاكراً؛ السويدي، خليفة؛ ندار، أحمد (٢٠٠٥م). تربية التفكير. مقدمة عربية في مهارات

التفكير. ط ١ . دبي: دار القلم.

عبد الرحيم، عاطف (٢٠٠٩م). السلوك التنظيمي (مدخل نفسي وسلوكي لتطوير القدرات)،

ط١. الإسكندرية: الدار الجامعية.

عبد المجيد، أحمد صادق (٢٠٠٣م). برنامج مقترح باستخدام الوسائط المتعددة المعززة بالكمبيوتر

في تدريس الهندسة التحليلية وأثره على التحصيل المعرفي وتنمية مهارات التفكير التباعدي واتخاذ

القرار لطلاب الصف الأول الثانوي (رسالة دكتوراه غير منشورة) . كلية التربية، جامعة جنوب

الوادي.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد (٢٠٠١م). البحث العلمي مفهومه وأدواته

وأساليبه. ط٧. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع .

العجوري ، سامية عدنان (٢٠١٧م). *العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الصحفيات الفلسطينيات في فلسطين ، دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية ، غزة- فلسطين .*

عرفة، صلاح الدين (٢٠٠٦م). *تفكير بلا حدود (رؤى تربوية معاصرة في تعليم التفكير وتعلمه) .ط١ (١). القاهرة: عالم الكتب.*

العزاوي، خليل محمد (٢٠٠٦م) . *إدارة اتخاذ القرار الإداري. ط١. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.*

العزاوي، نجم، وجود، عباس (٢٠١٠م). *الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. د.ط. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.*

العطاس ، محمد سالم (٢٠٠٩م) . *اتخاذ القرارات "النظرية والتطبيق . الرياض ، المملكة العربية السعودية ، مكتبة الرشد .*

عطوي ، جودت (٢٠٠٨ م) . *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أحوالها وتطبيقاتها. ط٣. عمان، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع*

عطوي ، جودت (٢٠١٢م) . *الإدارة المدرسية مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية . ط١. عمان ، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع.*

العطية، ماجدة (٢٠٠٣م). *سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. ط١. عمان: دار الشروق.*

علّام، رجاء (٢٠٠٦م). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية . ط٦. مصر : دار النّشر للجامعات.*

على، محمد السيد (٢٠٠٢م). التربية العلمية وتدريب العلوم. ط١. القاهرة: دار الفكر العربي.

العمرى ، سهيلة (٢٠١١م). أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

أبو العمرين ، شيماء خالد (٢٠١٧م). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.

العميان، محمود (٢٠٠٥م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط٣. عمان ، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

العميان، محمود (٢٠٠٨م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط٤. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

عياد ، أسامه حسن (٢٠١٠م) . درجة الانتماء لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية ، غزة : فلسطين .

عياش ، جابر (٢٠٠٨م) . واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) ،الجامعة الإسلامية بغزة : فلسطين .

عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن؛ وحجازين، هشام عدنان موسى .(٢٠٠٦م). *القرارات القيادية في الإدارة التربوية*. ط١. عمان، الأردن: دار الحامد للطباعة والنشر.

فلمبان، ايناس .(٢٠٠٨م). *الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة* (رسالة ماجستير غير منشورة) . مكة المكرمة، السعودية.

القباطي، سليم (١٩٩٢م). *صناعة القرار واتخاذها في الإدارة التعليمية اليمينية* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة المنصورة، مصر.

القطراوي، رياض (٢٠١٢م). *سلوك المخاطرة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في برنامج الطوارئ في وكالة الغوث الدولية (الأونروا) في محافظات غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

كنعان، نواف (٢٠٠٣م). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*. ط٦. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

كنعان، نواف .(٢٠٠٩م). *القيادة الإدارية*. ط٥.الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

لال، زكريا (٢٠٠٧م). *العنف في عالم متغير*. ط١. الرياض: مكتبة العبيكان.

ماهر، أحمد (٢٠٠٠م). *السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات*. ط٧. الإسكندرية: الدار الجامعية.

مباركي، صبرين .(٢٠١٤م). *دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة*:

دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي في بسكرة(رسالة ماجستير غير منشورة) ،جامعة محمد خيضر، الجزائر.

محمد، هدى مصطفى (٢٠٠٨م). برنامج مقترح لتنمية مهارات الاستماع الناقد والإبداعي وأثره في مهارات اتخاذ القرار لدى الطالبات المعلمات بشعبة رياض الأطفال. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا.

المرنخ، ميرفت خضر السيد. (٢٠٠٤م). تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم ومنشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة. دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مصباح ، مصطفى (٢٠١١م). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) ، غزة - فلسطين .

مصباح، مصطفى عطية (٢٠١١م). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.

مصطفى، فهمي (٢٠٠٢م). مهارات التفكير في مراحل التعليم العام رؤية مستقبلية في الوطن العربي. ط١. (١) القاهرة : دار الفكر العربي.

مطاوع، إبراهيم. (٢٠٠٣م). الإدارة التربوية في الوطن العربي. ط١. مصر: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

المغربي، عبد الحميد (٢٠٠١م). الأصول العلمية لإدارة الأعمال. ط١. مصر: المكتبة العصرية بالمنصورة.

مكتب الإعلام للوكالة (د.ت) . دليل الأنروا ، منشورات المكتب الإعلامي لوكالة الأمم المتحدة
،القدس .

مكتب برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث (٢٠١٣م).الوصف الوظيفي للمديرين المساعدين
بوكالة الغوث/٥ ، غزة .

مكتب دائرة المستخدمين بوكالة الغوث الدولية (٢٠٠٥م) .إعلان وكالة الغوث الدولية عن
وظائف شاغرة لمديرين مساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بإقليم غزة (الإعلان باللغة
الإنجليزية) .

مكتب دائرة الموارد البشرية بوكالة الغوث الدولية (٢٠١٢م) .إعلان وكالة الغوث الدولية عن
وظائف شاغرة لمديرين مساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بإقليم غزة (الإعلان باللغة
الإنجليزية) .

مكتب دائرة الموارد البشرية بوكالة الغوث الدولية (٢٠١٥م) .إعلان وكالة الغوث الدولية عن
وظائف شاغرة لمديرين مساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بإقليم غزة (الإعلان باللغة
الإنجليزية) .

منصور ، مجيد مصطفى (٢٠١٠م). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في
جامعة النجاح الوطنية في فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة)، مجلة جامعة الأزهر،
سلسلة العلوم الإنسانية، ١٢ (١) ، ٧٩٨ ، غزة: فلسطين.

النبیه، إیاد (٢٠١١م). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس
الثانوية لمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

وزارة التخطيط والتعاون الدولي (١٩٩٧م). الأطلس الفني، ١، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (٢٠١١م). شؤون التعليم و معايير المناهج، ١، رام الله ، فلسطين .

وناس، سوسن (٢٠٠٨م). تأثير الشفافية المنظمة في الرضا الوظيفي وتحليل الآراء (رسالة ماجستير غير منشورة) ، العراق ، بغداد .

اليافعية، أماني (٢٠١١م). المهارات الإدارية والإشرافية لدى مدير المدرسة، مجلة التطوير التربوي، ١٠ (٦٤) ، ٣٠ - ٣٣.

المراجع الأجنبية:

Akhtar, et.all (2011). A comparative study of job satisfaction in public and private school teachers at secondary level, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (.8),4888-4882.

De Brouwer ،P. J. S. (2009). Maslwian Portfolio theory: An Alternatives Formulation of Behavioral Portfolio Theory ،*Journal of Asset Management* ،9(6), 359 – 365.

Donald, L. Garuth, D. & John, H. (2009). Towards an Experiential Model of Problem Initiated Decision Making. *Journal of Management Research*, 9 (3), 123 – 133.

- Fornari, A. (2002). Approaches to Ethical Decision Making", *Journal of the American Dietetic Association*, 102 (6), 865.
- Gerald, F. (2003). Beyond Critical Thinking and Decision-making: Teaching Business Students How to Think, *Journal of Management Education*, 27(1), 24 – 51.
- Harris, Robert. (2004). *Introduction to Decision Making*, at: <http://www.virtualsalt.com>.
- Heller, G.W. and others. (2012). The Relationship between Teacher job Satisfaction and Principal Leadership Style, *Journal of School Leadership*, 3(1), 77-86, jan.
- Imran ,R ,Majeed. M ,and Ayub. A. (2015). Impact of Organizational Justice ,Job Security and Job Satisfaction on Organizational Productivity ,*Journal of Economic ,Business and Management*. 3 (4), 84-845.
- Iqbal,K.(2013). Determinants of Organizational Justice and its Impact on Job Satisfaction, *A Pakistan Base Survey International Review of Management and Business Research*.1(2), 48-56.
- Karim, F.and Rehman, O. (2012). Impact of Job satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational commitment in semi-Government Organizations of Pakistan, *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92 – 104.
- Klaina, Mekki. (2014). Making Decision In The Light Of Prophetic Sunnah-Tradition. *Ekev Academy Journal*. 58, 551-604.

Kretzer .(2012). *Data-Focused Decision Making" One School", s Journey*
– Virginia, America.

Mosheti , P. Alan. (2013). *Teacher Participation in School Decision-Making and Job Satisfaction as Correlates of Organizational Commitment in Senior Schools in Botswana* (Unpublished PhD Thesis), Andrews university, USA.

MullinsL. J.(2005) . *Management Organizational Behavior*,7Th ed ‘Great Britain•Financial Times Prentice Hall.

OMOBUDE, M. (2012).*Influence of teachers participation in decision making on their job Performance in public and private secondary schools in Oredo local Government area of Edo state* (Unpublished PhD Thesis), University Of Benin, Benin City.

Richard. F. (2002). *Decision, dilemmas and Dangers.*
SchoolAdministrator.59(2), 6– 10.

Sarafidou, O, & Chatziioannidis, G. (2013). Teacher Participation In Decision Making And Its Impact On School And Teachers, *International Journal of Educational Management*, 27(2), 170-183.

Ulriksen. J. (2010). *Perceptions of Secondary School Teachers and principals Concerning Factors Related to Job Satisfaction and Job Dissatisfaction*.Ed. D. Dissertation, University of Southern California, California, U.S.A.

الملاحق

ملحق رقم (١) : الاستبانة في صورتها الأولية

الموضوع / طلب تحكيم استبانة

السيد الدكتور :حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

نهدىكم أطيب التحيات العطرة ونتمنى لكم دوام الصحة والعافية .

يطيب لي أن أضع بين أيديكم أسئلة الاستبانة التي هي أداة من أدوات الدراسة الميدانية ، حيث تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان :

درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم .

وذلك للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تربوية من الجامعة الإسلامية ، ولقد صممت الباحثة لذلك أداتين للدراسة تمثلتا باستبانتين تقيس الأولى درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار ، وتحتوي على (٥٦) فقرة موزعة ضمن (٨) مجالات ، والثانية : الرضا الوظيفي لديهم ، وتحتوي (٤١) فقرة .

وبحكم خبرتكم أرجو التكرم بتحكيم هاتين الاستبانتين لتخرج بالصورة المناسبة والحكم عليها من خلال تقييم مدى انتماء الفقرة لمجالها ، صحة صياغة الفقرات ، حذف أو إضافة ماترونه مناسباً.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة / هيا محمد مطر

أولاً : البيانات الأساسية :

- الجنس : ذكر أنثى
- المؤهل العلمي : بكالوريوس ماجستير فأكثر
- سنوات الخدمة : أقل من ٥ سنوات ٥-١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات
- المحافظة : شمال غزة غزة الوسطى خان يونس رفح

أولاً : استبانة قياس درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار .

م	العبارة	مدى وضوحها وصحة صياغتها		مدى أهميتها		انتماء الفقرة للمجال		التعديلات المقترحة
		واضحة وصحيحة	تعديل	مهمة غير مهمة	مهمة غير مهمة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول : المعرفة والابتكار								
١	أقدر مسؤولية اتخاذ القرار							
٢	أملك القدرة على اختيار أنسب الأوقات لاتخاذ القرار							
٣	لديّ الخبرة الكافية لاتخاذ القرار							
٤	أبني القرار على معرفة واسعة بالحقائق							
٥	أستطيع تقدير حجم المشكلة وأبعادها قبل اتخاذ القرار							
٦	أدرك أهمية التدقيق في اتخاذ القرار							
٧	عندما أتخذ قراراً أتابعه جيداً في التنفيذ							
٨	أتحمل مسؤولية الفشل في اتخاذ القرار							
٩	أراجع اللوائح والقوانين للاسترشاد بها قبل اتخاذ القرار							
١٠	أقيس المواقف عند اتخاذ القرار على خبرات سابقة							
المجال الثاني : القيادة والإدارة :								
١١	أملك الفرصة لمشاركة مديري في اتخاذ القرارات .							
١٢	بإمكاني اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملي كمدير مساعد							
١٣	أمتلك السيطرة على جدول أعماله اليومية							

							١٤	لدي القدرة على عمل ما أختاره
							١٥	يمنحني المدير حرية التخطيط اليومي في المدرسة
							١٦	أشارك المدير التخطيط السنوي في المدرسة
							١٧	يحرص المدير على إطلاعي على الخطط والبرامج التطويرية الجديدة
							١٨	يعتمد مدير المدرسة القرارات التي أتخذها في غيابه
							١٩	يشركني المدير في المهام الإدارية في المدرسة
المجال الثالث : النمو المهني للعاملين :								
							٢٠	معلمو المدرسة يطلبون دعمي المستمر
							٢١	أشارك المدير في توزيع المهام على العاملين
							٢٢	يشركني المدير في متابعة الأعمال الفنية في المدرسة
							٢٣	أقود أنشطة وورش عمل متعلقة بتنمية العاملين مهنياً
							٢٤	أقوم بتنفيذ مشاهدات صافية للمعلمين
							٢٥	أتابع أنشطة المعلمين اللاصفية
							٢٦	أشارك في تقييم أداء العاملين
							٢٧	أدقق سجلات العاملين وأعمالهم
							٢٨	يتيح لي مدير المدرسة تفويض الصلاحيات للعاملين
							٢٩	أسهم بتحديد المجالات اللازمة للنمو المهني للعاملين
المجال الرابع : الاتصال والتواصل :								

						يعطيني المدير صلاحية التعامل بحرية مع أولياء أمور الطلاب	٣٠
						يمنحني المدير الفرصة للتواصل مع المجتمع المحلي	٣١
						أشارك في اجتماعات المجالس المدرسية	٣٢
						أقود أنشطة مدرسية مع أولياء أمور الطلبة	٣٣
						أجد سهولة في التواصل مع رؤسائي في العمل	٣٤
						أمتلك حرية استخدام الإيميل الإلكتروني للمدرسة في التواصل.	٣٥
المجال الخامس : إدارة المباني والبيئة المدرسية :							
						أملك القرار بتجويد البيئة المدرسية	٣٦
						أستطيع اتخاذ القرار حول توفير بيئة ملهمة للعاملين في المدرسة	٣٧
						أسهل توظيف العاملين لموارد المؤسسة وممتلكاتها	٣٨
						أخذ القرار بشأن توفير بيئة آمنة محفزة للتعليم	٣٩
المجال السادس : الشؤون المالية :							
						أشارك المدير الرأي بشأن القرارات المتعلقة بميزانية المدرسة	٤٠
						أمتلك صلاحيات شراء ما يلزم للطلبة من صندوق المدرسة	٤١
						أشارك في وضع الخطة المالية للمدرسة.	٤٢
						أمتل عضواً في اللجنة المالية بالمدرسية	٤٣
المجال السابع : الأنشطة واللجان المدرسية :							

						يمنحني المدير صلاحية تنظيم أنشطة مدرسية (زيارات ، رحلات ، معارض ، إذاعات ، ...)	٤٤
						أشارك اللجان في التخطيط للأنشطة السنوية	٤٥
						أتابع سجلات اللجان شهرياً	٤٦
						أترأس اجتماعات اللجان من وقت لآخر	٤٧
المجال الثامن : تقديم الخدمة للمستفيدين :							
						أساهم في حل المشكلات التعليمية الخاصة بالطلبة	٤٨
						أأخذ قرارات فاعلة بشأن الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	٤٩
						أستطيع إصدار المصداقات الخاصة بالطلبة	٥٠
						أمتلك القرار بشأن ترفيع الطلبة للصفوف التالية	٥١
						أشارك في تسجيل الطلبة الجدد وأتابع تنقلاتهم	٥٢
						أشارك بفاعلية في تحقيق النمو المهني للعاملين	٥٣
						أدير عدداً من الندوات وورش العمل الخاصة بتحقيق النمو المهني للعاملين	٥٤
						أمتلك حرية في حضور مشاهدات صفية للعاملين	٥٥
						أقود الاجتماعات واللقاءات الإدارية في المدرسة	٥٦

التعديلات المقترحة	مدى أهميتها		مدى وضوحها وصحة صياغتها		العبارة	م
	غير مهمة	مهمة	تعديل	واضحة وصحيحة		
					يقدر المدير المهام التي أقوم بها	١
					تلاقي اقتراحاتي موافقة من قبل المدير	٢
					يحرص المدير على إشراكي في حل مشكلات العمل	٣
					يتقبل مديري حوارٍ معه برحابة صدر	٤
					يمنحني مديري تفويضاً لممارسة صلاحيات معينة	٥
					يقومني مديري بصورة موضوعية	٦
					يقدر المعلمون عملي	٧
					يسود مناخ الاحترام بيني وبين المعلمين	٨
					أعمل بروح الفريق مع المعلمين	٩
					علاقتي مع المعلمين تتسم بالتفاهم	١٠
					أشعر بالسعادة أثناء تأدية عملي	١١
					توفر لي وظيفتي فرصة تطوير قدراتي واستثمار طاقاتي	١٢
					تتيح لي وظيفتي الإبداع في عملي	١٣
					تمنحني وظيفتي المكانة الاجتماعية الجيدة	١٤
					إعدادي المهني للإدارة المدرسية كافٍ	١٥

					١٦	يحقق لي عملي نمو مهني يتوافق وطموحاتي
					١٧	توفر لي الوظيفة فرصة التقدم والترقية في عملي
					١٨	توفر لي وظيفتي فرصة الحصول على الحوافز المعنوية
					١٩	يتناسب الراتب مع عملي الذي أبذله
					٢٠	أرى أن الإجازة التي أحصل عليها من عملي مناسبة لي
					٢١	أرى أن الوصف الوظيفي لطبيعة عملي واضح ودقيق
					٢٢	أرى أن الأعمال التي تطلب مني تتناسب وطبيعة عملي
					٢٣	أشعر أنني أعمل في المكان المناسب حسب مؤهلي وطبيعة عملي
					٢٤	أرى أن مكان العمل الإداري مريح لأداء مهام عملي
					٢٥	أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي
					٢٦	أشعر أنه لا يمكن الاستغناء عن الموظف في العمل بسهولة
					٢٧	أشعر بتقدير زملائي لجهودي المبذولة في مجال العمل
					٢٨	أجد تقديراً من قبل مديري في حال قيامي بعمل مميز أو إضافي

					أشعر أنني عضو فعال في جماعة العمل	٢٩
					أشعر بأن العمل الذي أقوم به يحقق لي الاحترام وتقدير الذات	٣٠
					أرى أن عملي يتناسب مع رغباتي واهتماماتي	٣١
					أتعامل مع مدير أرغب بالعمل معهم	٣٢
					يراعي مديري ظروفني الخاصة	٣٣
					أشعر أن هناك تكاملاً بين دوري ودور مدير المدرسة	٣٤
					يعكس التزامي وانضباطي انتمائي لمهنتي	٣٥
					أحافظ على ممتلكات العمل كأنها ممتلكاتي الخاصة	٣٦
					أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية	٣٧
					يهمني نجاح المدرسة التي أعمل بها	٣٨
					أتأخر بعد الدوام المدرسي لإنجاز عملي إذا لزم الأمر	٣٩
					أشعر بأن عملي يمثل جزءاً من حياتي	٤٠
					أواظب على أوقات الدوام الرسمي بدون تأخير أو تغيب	٤١

ملحق رقم (٢): أسماء المحكمين

مكان العمل	الاسم	م
الجامعة الإسلامية	د. إياد علي الدجني	١
وكالة الغوث	د. خميس جبر العفيفي	٢
جامعة الأقصى	د. رنده عيد شرير	٣
الجامعة الإسلامية	أ.د. سليمان المزيني	٤
وكالة الغوث	أسها داوود العالم	٥
الجامعة الإسلامية	د.فايز كمال شلدان	٦
الجامعة الإسلامية	أ.د. فؤاد علي العاجز	٧
الجامعة الإسلامية	د. لينا زياد صبيح	٨
الجامعة الإسلامية	د. محمد عثمان الأعيا	٩
الجامعة الإسلامية	أ.د. محمود أبو دف	١٠
الجامعة الإسلامية	د. ياسر حسن الأشقر	١١

ملحق رقم (٣) : الاستبانة بالصورة النهائية

الجامعة الإسلامية - غزة

شؤون البحث العلمي و الدراسات العليا

كلية التربية - أصول التربية - إدارة تربوية

الزملاء المديرين المساعدين الأفاضل ..السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

أهديكم أطيب التحيات العطرة وأتمنى لكم دوام الصحة والعافية .

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان :

درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في اتخاذ

القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم .

وذلك للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تربوية من الجامعة الإسلامية ،

ولقد صممت الباحثة لذلك استبانتين ، تقيس الأولى درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس

وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في اتخاذ القرار ، وتحتوي على (٣٢) فقرة موزعة ضمن

(٣) مجالات ،والثانية : الرضا الوظيفي لديهم ، وتحتوي (٢٠) فقرة .

أرجو التكرم بتعبئتهما بموضوعية ، مع العلم أن النتائج ستستخدم لأغراض البحث العلمي

فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة / هيا محمد مطر

إشراف : أ.د/ حمدان الصوفي

أولاً : البيانات الأساسية :

الجنس : ذكر أنثى

المؤهل العلمي : بكالوريوس ماجستير فأكثر

سنوات الخدمة : أقل من ٥ سنوات من ٥-١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات

المحافظة : شمال غزة غزة الوسطى خان يونس رفح

أولاً : استبانة قياس درجة مشاركة المديرين المساعدين في اتخاذ القرار .

م	العبرة	درجة الاستجابة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
المجال الأول : (الإدارة والتخطيط والاتصال والتواصل) :						
1	أشارك المدير في القرارات المتعلقة بالعمل					
2	أملك التصرف في جدول أعماله اليومية					
3	أشارك المدير التخطيط السنوي في المدرسة					
4	يطلعني المدير على الخطط والبرامج التطويرية في المدرسة					
5	يعتمد المدير القرارات التي اتخذها في غيابه					
6	أتواصل بسهولة مع رؤسائي في العمل					
7	يشركني المدير في حل مشكلات العمل المدرسي					
8	يمنحني المدير فرصة تفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة					
9	أملك حرية استخدام البريد الإلكتروني للمدرسة في العمل الإداري					
المجال الثاني : (المباني والأنشطة واللجان المدرسية) :						
1	أشارك في قرارات تجويد البيئة المدرسية المهمة للعاملين					

					2	أمنح العاملين التسهيلات لتوظيف موارد المدرسة وممتلكاتها
					3	أشارك المدير الرأي بشأن القرارات المتعلقة بميزانية المدرسة
					4	أمتلك صلاحيات شراء ما يلزم للطلبة من صندوق المدرسة المالي
					5	أتمثل عضواً في اللجان المدرسية بما فيها اللجنة المالية
					6	أقوم بتنظيم أنشطة مدرسية (زيارات، رحلات، معارض ، إذاعات، ...)
					7	أشارك اللجان في التخطيط للأنشطة السنوية
					8	أتابع أنشطة اللجان المدرسية شهرياً
					9	أترأس اجتماعات اللجان في المدرسة من وقت لآخر
					10	أفود الاجتماعات واللقاءات الإدارية في المدرسة
المجال الثالث : تقديم الخدمة للمستفيدين (عاملين ، طلاب ، أولياء أمور)						
					1	أشارك المدير في تحديد مجالات النمو المهني للمعلمين في المدرسة
					2	أشارك المدير في توزيع المهام على العاملين
					3	أفود أنشطة وورش عمل تتعلق بتنمية العاملين مهنياً
					4	أقوم بتنفيذ مشاهدات صافية للمعلمين في المدرسة
					5	أتابع أنشطة المعلمين اللاصفية
					6	أشارك في تقييم أداء العاملين في المدرسة
					7	أشرف على تسجيل الطلبة الجدد ومتابعة تنقلاتهم

					أساهم في حل المشكلات التعليمية الخاصة بالطلبة	8
					اتخذ القرارات بشأن الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	9
					أقوم بإصدار المصدقات الخاصة بالطلبة	10
					أفود أنشطة مدرسية مع أولياء أمور الطلبة	11
					أشارك في اجتماعات المجالس المدرسية	12

ثانياً: استبانة قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين

درجة الاستجابة					العبارة	م
إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					يقدر المدير الجهود التي أقوم بها	1
					تتلاقى اقتراحاتي موافقة من قبل المدير	2
					يقومني المدير بصورة موضوعية	3
					أعمل بروح الفريق مع العاملين	4
					أشعر بالسعادة أثناء تأدية عملي في المدرسة	5
					توفر لي وظيفتي فرصة الإبداع في عملي	6
					تمنحني وظيفتي المكانة الاجتماعية الجيدة	7
					يحقق لي عملي نمواً مهنياً يتوافق وطموحاتي	8
					تمنحني وظيفتي حوافز مادية مُجزية	9
					أرى أن الإجازة التي أحصل عليها مناسبة لطبيعة عملي	10

					أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤولية الملقاة علي عاتقي	11
					اشعر أنني عضو فعال في المدرسة	12
					يراعي المدير ظروفني الخاصة	13
					أحافظ على ممتلكات المدرسة محافظتي على ممتلكاتي الخاصة	14
					أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية	15
					أتأخر بعد الدوام المدرسي لإنجاز عملي عند الضرورة	16
					أشعر بأن عملي المدرسي يمثل جزءاً مهماً من حياتي	17
					أتجنب استنفاد إجازاتي السنوية	18
					أحرص على نجاح المدرسة التي أعمل بها	19
					أشعر أن العمل الذي أقوم به يحقق لي ذاتي	20

تمت بحمد الله وفضله

ملحق رقم (٤): تسهيل مهمة طالبة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية غزة
The Islamic University of Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا هاتف داخلي 1150

الرقم: ج س ع / 35 / 35
Date: 2017/05/10 التاريخ:

الأستاذ الفاضل/ رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث حفظه الله،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، ونرجو التكرم بمساعدة
الطالبة/ هيا محمد محمد بحور مطر، برقم جامعي 220150056 المسجلة في برنامج
الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية في تطبيق أدوات
دراساتها والحصول على المعلومات، لمساعدتها في اعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان:

درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات
غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم

والله ولي التوفيق ،،،



نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤوف على المناعمة

السادة مدير ومديران مدارس
مكتبة تربية
ب.د. هيا محمد محمد بحور مطر
في تطبيق أدوات
مستند طحا بنوعه
مركز
مكتبة

الأستاذة/ صبرو المناقة بعلمية
يصادقها الطالبة لتطبيق أدوات
صورة إلى:
الملك.
28.5.2017