

"درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في

دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين "

إعداد الطالب

سعد محمد عوض المطيري

إشراف الأستاذ الدكتور

كمال سليم حنا دواني

تم إعداد هذه الرسالة كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة

التربوية

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية


جامعة الشرق الأوسط

كانون الأول/ 2011

### التفويض

أنا سعد محمد عوض المطيري أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات  
أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: سعد محمد عوض المطيري

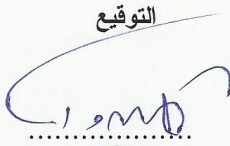
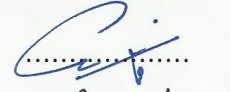
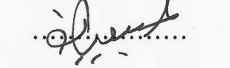
التوقيع: 

التاريخ: 30-12-2011

### قرار لجنة المناقشة

نوقشت رسالة الماجستير للطالب سعد المطيري بتاريخ 12 / 12 / 2011 وعنوانها: "درجة  
ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي  
من وجهة نظر المعلمين" وقد أجازت بتاريخ 12 / 12 / 2011.

التوقيع

  
.....  
  
.....  
  
.....

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور كمال سليم دواني رئيساً ومشرفاً

الدكتور خالد أحمد الصرايرة عضواً

الأستاذ الدكتور "محمد عيد" حسن دبراني عضواً من خارج الجامعة

## الإهداء

إلى من ربياني صغيراً وكبيراً نبغي الحنان.....أمي وأبي

إلى من قاسموني طفولتي وشبابي حلوها ومرها .....إخواني وأخواتي

إلى المخلصين والمخلصات من أهلي وأصدقائي وزملائي وأبناء بلدي

أهديهم جميعاً هذا الجهد العلمي المتواضع

سعد محمد المطيري

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وآله وصحبه أجمعين. لا يسعني بعد أن انتهيت من إعداد هذه الرسالة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان بعد شكر الله تعالى إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور "كمال سليم دواني" الذي قلدني شرفاً بقبوله الإشراف على هذه الرسالة والذي كان له الفضل الكبير بعد الله تعالى في تطويرها وإخراجها إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة كل من الدكتور خالد الصرايرة، والأستاذ الدكتور "محمد عيد" ديراني على قبولهم مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

كما أتقدم بكل الشكر والاحترام إلى أساتذتي في جامعة الشرق الأوسط الذين كانوا خير مربين أسهموا في تكوين شخصيتي العلمية والتربوية. كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من أسهم بإخراج هذه الرسالة،

الباحث

سعد محمد المطيري

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	فهرس الملاحق
ي	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الانجليزية
1	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>
1	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
7	أسئلة الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	تعريف المصطلحات نظرياً وإجرائياً
9	حدود الدراسة
10	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
10	أولاً: الإطار النظري
22	ثانياً: الدراسات السابقة
36	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
39	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
39	مجتمع الدراسة
40	عينة الدراسة
41	أداتا الدراسة
46	إجراءات الدراسة
47	متغيرات الدراسة
48	المعالجة الإحصائية
49	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
49	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
53	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
59	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
61	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
63	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
63	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
65	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
69	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
70	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
72	التوصيات
73	المراجع العربية
77	المراجع الأجنبية
83	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	الرقم
40	توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظة والمدارس والجنس	1.
41	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة	2.
45	معامل الثبات بطريقة "الاختبار إعادة الاختبار" والاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" لمقياس الرضا الوظيفي	3.
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لصنع القرار التحويلي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	4.
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم	5.
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال طبيعة العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	6.
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الإدارة المباشرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	7.
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال العلاقة مع الزملاء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	8.
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الراتب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	9.
60	معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت والرضا الوظيفي	10.
61	معامل الارتباط بيرسون بين درجة ممارسة صنع القرار التحويلي والرضا الوظيفي حسب فئات متغيرات الجنس والخبرة واختبار ز للفرق بين معاملات الارتباط	11.



## فهرس الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
83	مقياسا الدراسة بالصورة الأولىة	.1
87	قائمة محكمي أداتي الدراسة	.2
88	مقياسا الدراسة بالصورة النهائية	.3
94	كتب تسهيل المهمة	.4

# درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين

إعداد

سعد محمد عوض المطيري

إشراف

الأستاذ الدكتور كمال سليم دواني

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (377) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت، حيث تكون عدد المعلمين من (266) معلماً، و(111) معلمة، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية. وتم تطبيق مقياس صنع القرار التحويلي، ومقياس الرضا الوظيفي بعد التحقق من دلالات الصدق والثبات لهما. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لصنع القرار التحويلي ككل بلغ (2.91)، وجاء بدرجة تقدير متوسطة. وأن المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في الكويت بلغ (3.39). وجاء بدرجة تقدير متوسطة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \leq \alpha$ ) بين مستوى ممارسة صنع القرار التحويلي من جهة وكل من مجال طبيعة العمل، والإدارة المباشرة. ووجود علاقة سلبية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

( $0.01 \leq \alpha$ ) بين مستوى ممارسة صنع القرار التحويلي والعلاقة مع الزملاء. ووجود اختلاف في قوة العلاقة الارتباطية تعزى لأثر متغير الخبرة في مستوى ممارسة صنع القرار التحويلي والرضا الوظيفي تعزى للخبرة، وكان الاختلاف لصالح الفئة أقل من 5 سنوات، وعدم وجود اختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الارتباطية تعزى لأثر الجنس بين مستوى ممارسة صنع القرار التحويلي والرضا الوظيفي.

وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحث بما يلي: ضرورة لفت أنظار المسؤولين التربويين إلى أهمية مهنة التدريس في بناء المجتمع وتطوره لذلك من الواجب تحقيق حالة المستوى المرتفع من الرضا الوظيفي لدى المعلمين وخاصة في مجال الراتب الشهري المقدم للمعلم. وضرورة لفت أنظار الإدارات المدرسية عند ممارسة صنع القرار التحويلي؛ بحيث تكون منسجمة مع الرؤيا التعليمية والتربوية، والبعد عن تحقيق المنافع والمصالح الخاصة، من أجل تحقيق المصلحة العامة. وإجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية من خلال تناول مجتمع أكبر وعينات أكثر، ومتغيرات أخرى كالمستوى الاقتصادي والاجتماعي للمعلم، والمنطقة التعليمية، والمرحلة الدراسية، وجنسية المعلم.

**الكلمات المفتاحية: صنع القرار التحويلي، الرضا الوظيفي، مديرو المدارس الثانوية،**

**دولة الكويت.**

**Degree of Practicing of Transformational Decision-making by  
Secondary School Principals in the State of Kuwait and its  
Relationship to Job Satisfaction from the View Point of  
Teachers**

**Prepared by**

**Said Mohammad AL-Muteary**

**Supervisor**

**Prof Dr. Kamal. S. Dawani**

**Abstract**

The purpose of this study is to explore degree of practicing of transformational decision-making by secondary school principals in the state of Kuwait, and its relationship to job satisfaction from the viewpoint of teachers. The sample of the study consisted of (377) male and female teachers teaching in secondary schools in the sate of Kuwait, male teachers consisted of (266) teachers, and (111) female teachers chosen purposefully. The researcher administrated transformational decision-making questionnaire, and job satisfaction scale after checking validity and reliability.

The findings showed that the mean of transformational decision-making questionnaire totaled (2.91) and came in an average evaluation degree, while the mean of job satisfaction among secondary school teachers totaled (3.39)

with an average evaluation degree. Findings showed that there is a positive significant relation at the level of ( $\alpha \leq 0.01$ ) between the level of practicing transformational decision-making from one side and work nature domain, direct administration domain and there is a negative statistical difference at the level of ( $\alpha \leq 0.01$ ) between the level of practicing transformational decision-making and relations with colleagues. There is a difference in the correlation relation due to experience variable in the level of practicing transformational decision-making and job satisfaction due to experience, the difference is for the favor of those who have less than 5 years experience, and there no significant statistical differences in the strength of correlation relation due to gender between level of practicing transformational decision-making and job satisfaction.

Based on the findings of the study, the researcher recommended the need of calling on educational leaders to the importance of teaching profession in building society, and its development, therefore, it is necessary to achieve the high level of job satisfaction among teachers especially, in the salary of the teacher. The need to call on school administration when practicing transformational decision-making must be coping with the educational and learning vision as well as stopping benefits and special interests. Moreover, conducting same studies through using a bigger population and more samples

ن

as well as other variables such as the economical and social levels for the teachers, educational districts, stage and teachers' nationality.

***Key words: Transformational Decision-making, Job Satisfaction, Transfer to Secondary School, Kuwait.***

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### المقدمة

يُعدّ موضوع صنع القرار التحويلي من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء، وتبرز أهميته من افتقار الدراسات الاجتماعية والتربوية إلى دراسات معمقة ومفصلة حول جوانبه المختلفة، ويُعدّ صنع القرار التحويلي مساراً مهماً في التنمية والتحديث في المجتمعات الإنسانية، والنامية منها، نظراً لما تعيشه المجتمعات الإنسانية في العصر الحالي من تعقيدات يصعب معها اتخاذ قرارات سليمة، وأحياناً لا تلقى الرضا من العاملين في المؤسسات التربوية؛ ولذلك فإن صنع القرار التحويلي من شأنه تقديم إطار معرفي وجوهري للمدارس لكي تواجه التحديات والقضايا المعاصرة، والعمل بفعالية.

ويُعدّ صنع القرار قلب الإدارة النابض، والفعال، وهو أمر أساس بالنسبة للمدير التربوي وعلى جانب كبير من الأهمية؛ إذ إن المطلوب من مدير المدرسة أن يصنع قراراً، ويتخذه، ويتحمل مسؤوليته، ويجد القبول والرضا من العاملين في المؤسسة التربوية، فالقرار الذي يتبناه المدير بعد مجموعة خطوات يقوم بها، كاستشارة المسؤولين أو المساعدين والقيام بجمع المعلومات عنه ونتائجه من خلال الاستقصاء، للتحقق من قبوله في المؤسسة التربوية (العمرى، 2002).

ويتم بموجب عملية صنع القرار التحويلي تحديد المشكلة، والتحديات، والصعوبات، والبحث عن أنسب الحلول لمواجهتها، والطموحات لتحقيقها، عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البدائل، والاختيار الحذر والمُدرك والهادف للوصول إلى الحل الذي من أجله تم صنع القرار التحويلي (حبيب، 2001). ويتم من خلال التفاعل مع العاملين

في المؤسسة من أجل تحقيق الغايات والأهداف التنظيمية (Bogler, 1999). ولهذا فإن صنع القرار التحويلي هو ثقافة مؤسسية قائمة على ما هو الأفضل لمصلحة المؤسسة، وليس للفرد فقط في داخل المؤسسة (دواني، 2010).

وتتعدد مجالات صنع القرار التحويلي بين المدير والمعلمين في المدرسة، إذ تمتد إلى النظر في فعالية المناهج الدراسية، واقتراح تعديلها، أو تطويرها، أو اختيار الكتب المدرسية، واختيار الموضوعات التي تم إنجازها في الفصول الدراسية، والبرامج اللاصفية، وقرارات الميزانية، والمشاركة في وضع مدونة لقواعد السلوك، وأنظمة المدرسة والانضباط، وجدول التدريس وتقديم التقارير والحضور والتعامل مع التأخر والتغيب عن العمل، ويعد صنع القرار التحويلي صورة مشتركة للنظر لمستقبل المدرسة (Bonaros, 2006).

وصنع القرار التحويلي يعني التفكير والعمل بطرق تعكس الصالح العام للمدرسة، وهو واجب أساس لمدير المدرسة، إذ إن مهمة مديري المدارس في الوقت الحاضر أن يقوموا بأداء أفضل من أي وقت مضى، لأنهم مسؤولون عن عملية التعليم والتعلم (دواني، 2010). وتهدف عملية صنع القرار التحويلي جعل القرارات المتخذة من مدير المدرسة تصب في الصالح العام للمجتمع والعاملين في المدرسة، وتكون أكثر عقلانية ومنطقية، وتبتعد عن الذاتية، والتلقائية، وتتجنب الأفكار غير العقلانية، والفرضيات المزيفة، كما تتجنب المخاوف، والعواطف التي تضعف من صنع القرار التحويلي، وتجعل منه هدفاً لفئة خاصة، أو تحقق مصلحة شخصية آنية؛ ولهذا لا بد من الكشف عن فعالية صنع القرار التحويلي التي تبرز من خلال تقصي اتجاهات العاملين في المدرسة حول القرارات المتخذة، في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم (الجلبي، 2010).



وقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الكثير من علماء الإدارة والسلوك الإنساني؛ وذلك لاعتقادهم بأن هناك علاقة بين رضا العاملين عن عملهم وإنتاجيتهم، فرضا الفرد عن عمله يعد الأساس الأول لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي له كعامل. وقد أثبتت دراسة فرحان، وآخرون (1992) أن مستوى إنتاجية المعلمين وقيامهم بواجباتهم المهنية نحو مجتمعهم وطلابهم وزملائهم يرتبط بدرجة الرضا الوظيفي.

ويتأثر الرضا الوظيفي بعوامل تنظيمية وبيئية وذاتية، والعلاقة بينه وبين هذه العوامل علاقة غير ثابتة، فالرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل أو بعد واحد بل هو انعكاس التفاعل لعوامل متعددة تظهر على الفرد من خلال سلوكه تجاه عمله سواءً أكانت تلك العوامل متعلقة بالفرد نفسه، أم بيئة العمل، أم إجراءات العمل، أم الإشراف، أم الأجر، أم نظرة المجتمع للفرد، أم العلاقة مع الرؤساء والزملاء، أم السياسات التي تحكم سلوك الأفراد، لذلك يصعب تعريف الرضا الوظيفي تعريفاً محدداً لهذا فإن علماء الإدارة والسلوك الإنساني لم يتفقوا على تعريف محدد لهذا المفهوم (Calhoun, 2005).

وقد عرف عبد الخالق (2003، ص 32) الرضا الوظيفي بأنه "مفهوم متعدد الأبعاد ويتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته، وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، والمؤسسة والبيئة اللتان يعمل فيهما، والنمط التكويني لشخصيته".

وعرفه صمد (Samad, 2006) بأنه رد فعل عاطفي ناتج عن مقارنة الفرد لما يطمح إليه وما يحصل عليه فعلاً من عمله.

ويدور الرضا الوظيفي حول فكرة أساسية مفادها أن الرضا يتمركز حول موقف العامل إيجابياً أو سلبياً تجاه عمله، أي تقديره لعمله من حيث ميله له. ومن التعاريف الواضحة للرضا الوظيفي التي تركز على أهمية الفروق الفردية، التعريف الذي وضعه لوتنفيل وشيرمان (Lottinville & Scherman, 1998) إذ اعتقدا أن العاملين يشعرون بالرضا عن عملهم حين يكونون مرتبطين بعملهم، ويكون مثيراً للتحديات والاهتمامات، وغير مرهق وتتوافر فيه بيئة تساعد الأفراد في تحقيق ذواتهم، والوصول إلى احترام الذات. ويرى دويز (Dawis, 2001) أن الرضا الوظيفي يشير إلى الحالة الناتجة عن تقييم الفرد للطريقة التي يشبع فيها العامل حاجاته وقيمه.

وقد قدمت نظرية العاملين (Two- Factors Theory) لهرزبرغ ( Herzberg, 1998) تفسيراً للرضا الوظيفي إذ أكدت على أن العوامل التي تؤثر في الاتجاهات الإيجابية للوظيفة تختلف عن تلك التي تقود إلى اتجاهات سلبية. وبينت أن عوامل مثل الإنجاز والتقدير واحترام القرار والرأي والمسؤولية والتقدم وطبيعة العمل تفهم على أنها عوامل داخلية تؤدي إلى الرضا الوظيفي، بينما عوامل مثل الظروف والإشراف والرواتب وسياسة المؤسسة يمكن تصنيفها أنها عوامل خارجية تؤدي إلى عدم الرضا. وأن العوامل المؤدية للرضا الوظيفي ترتبط بنمو وتحقيق الذات لدى العامل، في حين ترتبط العوامل المؤدية لعدم الرضا بالمظاهر البيئية للوظيفية، وفي هذا الصدد أكد "هرزبرغ" على وجود علاقة بين الاتجاهات نحو العمل والإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الفرد.

وتبرز أهمية صنع القرار التحويلي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال انعكاس التفاعل في صنع القرار التحويلي والمشاركة في القرارات التي تخص أهداف المؤسسة، فتظهر على سلوك العامل آثار إيجابية تجاه عمله، سواء أكانت تلك العوامل متعلقة

بالفرد نفسه أم في بيئة العمل، أو إجراءات العمل، أم الإشراف، أم العلاقة مع الرؤساء والزملاء، أم أفراد المجتمع (Calhoun, 2005).

وقد أوضحت العديد من نتائج الدراسات الحديثة أهمية صنع القرار في الرضا الوظيفي، ومنها دراسة مالوني (Maloney, 2003) التي بينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى العاملين. ودراسة جيسيل وآخرون (Geijsel, et. al, 2003) التي بينت أن المساهمة في صنع القرار التحويلي تؤدي دوراً فاعلاً في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة التربوية. ودراسة ألين وجود (Allen & Judd, 2006) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الرغبة في صنع القرار والرضا الوظيفي. ودراسة المسكري (2009) التي بينت نتائجها وجود درجة عالية من المشاركة في صنع القرار، ودرجة عالية من الرضا الوظيفي.

#### مشكلة الدراسة:

تعدُّ العلاقات الشخصية والإنسانية التي تربط المدير بالمعلمين من أهم ظواهر التي ترتبط بالرضا الوظيفي، فالمدير الناجح هو القادر على ممارسة مهماته بحكمه وفعالية، وتظهر من خلال المصادقية والموضوعية في التعامل مع المعلمين وبطريقة عادلة، بالإضافة إلى توفير جو من الديمقراطية وخالٍ من التسلط يسهم في زيادة الرضا عن مهنة التدريس. كما أن دور المدير في استقطاب المجتمع وزيادة التواصل معهم وإشعارهم بالدور المهم والرئيس للمعلم في إنجاح الحياة المستقبلية للطالب، يسهم في زيادة تقدير المعلم، ويبدو ذلك من خلال مساهمة المعلم في صنع القرار، وخاصة القرار التحويلي (Goodall & Brown, 2002).

وينطلق صنع القرار التحويلي من قواعد أساسية تستند لها الإدارة الحديثة وهي الإدارة التحويلية، إذ يسعى الجميع في المدرسة، من الإدارة والمعلمين، إلى النهوض والوصول بأهداف المدرسة إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتعزز التنمية وتزيد من مستوى الالتزام الشخصي لأهداف المدرسة، والاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، لغرسها في الطلبة، وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً، لتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى الإدارة والأنظمة التعليمية لتحقيقها (Bunker, and Wakefield, 2005).

ومن خلال عمل الباحث في المجال التربوي فقد لاحظ أن هنالك عدداً من العاملين في المؤسسة التعليمية غير راضين عن القرارات التي يتم اتخاذها في المدرسة، منذ اللحظة الأولى التي تبدو في مراحل صنع القرار والتفكير في تنفيذه، حيث يلجأ المديرون إلى صنع القرار التحويلي بناءً على أهوائهم الشخصية والذاتية، أو باللجوء إلى بعض الأشخاص الذين يمثلون الأقلية أو المصلحة الذاتية لهم. ولوحظ أن صنع مثل هذه القرارات قد ترك أثراً سلبياً في نفوس المعلمين تجاه المؤسسة التعليمية وانعكس على أدائهم المهني والأكاديمي ورضاهم عن العمل.

ومن خلال قراءات الباحث السابقة في علم الإدارة والقيادة التربوية عن صنع القرار و الرضا الوظيفي في الأدبيات التربوية، تولدت المشكلة البحثية، وبات لدى الباحث قناعة بإجراء دراسة بعنوان مستوى ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

وبالتحديد فإن الغرض من الدراسة الحالية الكشف عن درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

### أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لصنع القرار التحويلي

من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من

وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

3. هل هناك علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى

مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت والرضا الوظيفي؟

4. هل تختلف العلاقة بين درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس

الثانوية في دولة الكويت والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات

الجنس والخبرة؟

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من خلال تناولها جانبين هما كما يأتي:

#### 1. الجانب النظري:

تبدو الأهمية النظرية من خلال ما تضيفه الدراسة الحالية من معرفة جديدة إلى

المكتبة العربية حول موضوع مستوى ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس

الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين وقد تسهم هذه

الدراسة في توظيف ما كتب من أدب نظري في تفسير متغيرات الدراسة الحالية في بيئة الدراسة العربية الكويتية.

## 2. الجانب التطبيقي:

تبدو الأهمية التطبيقية فيما يترتب على نتائج الدراسة من فوائد عملية في الميدان التربوي، وتتمثل الأهمية التطبيقية فيما يأتي: قد يستفيد من نتائج الدراسة الحالية المسؤولون التربويون من خلال الوقوف على مفاهيم ومستويات صنع القرار التحويلي، والرضا الوظيفي في علم الإدارة التربوية لمساعدة المعلمين في فهم العلاقة بين صنع القرار التحويلي والرضا الوظيفي عن العمل وزيادة الإنتاجية.

### تعريف المصطلحات نظرياً وإجرائياً:

ورد في الدراسة الحالية مجموعة من المصطلحات التي لا بُدّ من تعريفها وتوضيحها نظرياً وإجرائياً على النحو التالي:

- **القرار التحويلي:** سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين (عبد الحافظ، 1994).

- **صنع القرار التحويلي:** هو مصطلح يشير إلى مقدرة القائد على شرح القرار والتحفيز على تطبيقه، وإزالة كل العقبات التي تقف في سبيله، ويتميز بالإبداع والالتزام الأخلاقي ويحظى برضا العاملين في المؤسسة (الجلبي، 2010). ويُعرف إجرائياً في هذه الدراسة في مقدار الدرجة التي يحصل عليها المعلمون على مقياس صنع القرار التحويلي الذي أعده الباحث لهذه الدراسة.

- **الرضا الوظيفي:** مجموعة المشاعر التي تعبر عن رضا، أو عدم رضا، المعلمين عن العمل الذي يقومون به، وقد تكون هذه المشاعر إيجابية وقد تكون سلبية مما يؤثر في سلوكهم داخل

أو خارج المدرسة (الشديفات، 2003). ويُعرّف إجرائياً في الدراسة الحالية في مقدار الدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلمون على مقياس الرضا الوظيفي المستخدم في الدراسة الحالية.

#### حدود الدراسة:

يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء ما يأتي:

1. الحدّ البشري: اقتصرَت هذه الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية.
2. الحدّ المكاني: المدارس الثانوية في دولة الكويت.
3. الحدّ الزماني: جرت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2011/2010م.
4. حدود الأدوات المستخدمة: مقياس صنع القرار التحويلي، ومقياس الرضا الوظيفي؛ ولذا فإن تعميم نتائجها مقيداً بدرجة استخلاص دلالات صدقها وثباتها.

#### الفصل الثاني

##### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بمفاهيم الدراسة، وصنع القرار التحويلي، والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى الدراسات ذات الصلة بتلك المفاهيم إذ تم الحصول عليها من خلال الرجوع إلى الرسائل والأطروحات المتوافرة في الجامعات الأردنية والكويتية، وقواعد البيانات العالمية والمكتبة العربية الالكترونية. وفيما يلي عرض لذلك.

### أ. الإطار النظري

#### صنع القرار Decision Making

يوصف القرار بأنه الإرادة النهائية للقائد، أو المدير الذي يسعى من خلاله إلى البت بشأن ما يجب فعله، أو ما لا يجب فعله للوصول لوضع معين، أو نتيجة محددة ونهائية، تتعلق بشأن من شؤون المؤسسة، أو المدرسة.

والقرار "Decision" لغةً كلمة لاتينية تعني القطع أو الفصل، أما اصطلاحاً فقد اتفق الباحثون والمختصون على أن القرار هو إصدار حكم معين، عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة المتاحة التي يمكن اتباعها. وبكلمات أخرى فالقرار هو عملية اختيار من بين البدائل المختلفة المتاحة (الشاويش، 1993).

كما أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشيط استجابة سبق تشكيلها، وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة، كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عاماً حيث لا استجابة قائمة من قبل، ويعد القرار الإداري العملية المتضمنة التي بها يصل شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها؛ وعليه فإن صنع القرار هي جملة خطوات وإجراءات تتم من خلال فرد أو جماعة وتنتهي بالحل أو السلوك أو حكم وهو اتخاذ القرار (العمرى، 2002).



ويعد صنع القرار جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهو أمر أساسي بالنسبة لرجل الإدارة التربوية، وعلى جانب كبير من الأهمية، فالمطلوب من رجل الإدارة في النهاية أن يصنع قراراً ويتخذه ويتحمل مسؤوليته (عبد الحافظ، 1994).

وتكمن وراء صنع القرار أهداف عملية فهو يجعل القرارات أكثر عقلانية وحكمة. ويمكن والاختيار من عدة أشياء مهمة في حياة الفرد. ويسهم في تجنب الطريقة التلقائية أو الاعتيادية في صنع القرار. وتجنب نوع من الأفكار غير العقلانية، والفرضيات المزيفة، والمخاوف المرضية، والانجراف وراء احتياجات وعواطف أخرى شأنها تعطيل صنع القرار الجيد (نجيب، 2002).

وعلى القائد، قبل القيام بإصدار القرار، السير وفق خطوات متسلسلة تسهم في صنع القرار وهي: تحديد المشكلة من خلال معرفة طبيعتها، وتحديد الأهداف والدوافع والمبررات من وراء صنع القرار، وجمع البيانات والمعطيات المتاحة حول المشكلة وتحليل وتفسير هذه البيانات، وطرح البدائل الممكنة، والتفكير في الآثار المترتبة على كل بديل، وتقييم البدائل في ضوء الأهداف المرسومة مسبقاً. أما اتخاذ القرار فيتم من خلال اختيار البديل الأفضل الذي يحقق الأهداف بأقل كلفة وأفضل نتائج، ومن ثم تنفيذ القرار ومتابعة تنفيذه وتقييم نتائجه (العمرى، 2002).

وأصبح مصطلح التحويلي أساساً لدراسة القيادة وقد استخدمت في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد بيرنز (Burns, 1978) كما ورد في باس وافوليو (Bass, and Avolio, 1993) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف، وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

وقد عرف بيرنز (Burns) القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (Bass, and Avolio, 1993).

وتعدّ المدرسة اليوم المؤسسة التربوية الأكثر ارتباطاً وأثراً في البيئة المجتمعية والمؤسسية المحيطة بها، وأصبحت مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها تتأثر إلى درجة كبيرة بالنظريات الإدارية، وممارسات القادة التربويين، ومقدرتهم على حفز العاملين، ورفع درجة انتمائهم وسلوكهم التنظيمي (الدغيم، 2008). فالقيادة العقلانية هي التي تهيئ جواً مريحاً للعمل، يساعد المرؤوسين على فهم طبيعة المهمات الموكلة إليهم، والقيام بكثير من العمليات والممارسات الإدارية التي تعكس اتجاهاتهم وقيمهم نحو العمل (الحريري، 2008). والنظام التربوي، بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، أصبح لزاماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانات الانفتاح العالمي، وما يصاحبه من ثورة الآمال والطموحات البشرية، وهذا يتطلب نمطاً جديداً مبدعاً من القادة التربويين (الطويل، 1999)، الذي ينبغي تدريبهم وتأهيلهم، وتجديد كفاياتهم وتجويدها، لأداء الدور التطويري المتوقع منهم، والتمثل في الاستثمار الأمثل في الإنسان تعليمياً وتأهيلاً وتدريباً وصحةً ورفاهيةً (مؤتمن، 2003).

ولعلّ ظهور القيادة التحويلية (Transformational Leadership) خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين، يعد بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الأكاديمي، تدعو لتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات، وتحثل أهمية في إصلاح المؤسسات التربوية ذات الإنجاز الضعيف وتطوير الأداء فيها. (Barling, et. al, 1996)، ذلك أنّ القيادة التحويلية تكون أكثر فاعلية وملاءمة في مناحات المنظمات الأكاديمية والتعليمية، من خلال منح حرية أوسع للعاملين، والعمل على بلورة أفكارهم الإبداعية (Bryant, 2003). أن القيادة التحويلية، كما

وصفها بيرنز (Burns) كما ورد في أونيس (Owens, 1995)، هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوسين للنهوض بكل منهما، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة، والقادة إلى رموز أخلاقية. وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين ( Bass, 1998). فالقائد التحويلي يتحرك في عمله وصنع القرار التحويلي من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى (Burns) تلك القيم الداخلية. والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم من خلال القرارات التي يصنعها ويتخذها (Bass, & Avolio, 2004).

كما أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً (Podsakoff, et. al, 1990).

وفي مراجعة لأدبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضاً القيادة الجاذبية، والقيادة ذات الرؤية، أوضحت أن " أغلبية النماذج تشارك من حيث إيضاح الرؤية، والإسراع في قبول أهداف الجماعة، وصناعة القرار الجيد والمرضي لجميع الأطراف، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين، وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة" (Bieber, 2003) .

ويرى نورثهوس (Northouse, 2004) أن نظرية القيادة التحويلية تقوم على أربعة

عناصر أساسية، هي:

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

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

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

4. **الاعتبار الفردي:** وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والإطراء.

وتعتمد القيادة التحويلية على المقدرة على الإقناع والمثالية ودفء العاملين إلى المشاركة في الرؤية من خلال القيم والرموز، حيث يقوم القائد التحويلي بأربع مهمات رئيسية كما يذكر هوتالا (Hautala, 2006) وهي:

أولاً: **تحديد الرؤية المستقبلية:** يوضح القائد في هذه المهمة رؤيته المستقبلية للعاملين معه بشكل جذاب وواقعي وتكون الرؤية ذات طابع إلهامي، ولا يتركز وضع الرؤية على القائد

فقط، بل يشترك العاملون معه في وضع هذه الرؤية، مما يثير في نفوسهم الرغبة في تحقيقها، وتسهم في زيادة الترابط ما بين العاملين بصورة فعالة.

**ثانياً: إيصال الرؤية لفريق العمل:** توصيل الرؤية للعاملين بطريقة واضحة وجذابة حتى يسهل تحقيقها، وأن يمتلك القادة مقدرة على التعبير عن رؤاهم وإستراتيجيتهم بأسلوب مؤثر وفعال ليبين مدى اهتمام القائد بالعاملين معه.

**ثالثاً: تطبيق الرؤية:** حيث يقوم القائد الذي يعتنق هذه الرؤية بالتزام السلوك الذي يسهم في تحقيقها ويتواصل مع العاملين معه ويتابع ما يقومون به، ومدى انسجامهم مع المبادئ والقيم التي تستند عليها الرؤية التي وضعها. فعلى القائد هنا أن يتصف بالمقدرة على شرح القرار والتحفيز على تطبيقه، وإزالة كل العقبات التي تقف في سبيله، فلا بد أن يقوم القائد بالعمل الدؤوب، وأن يتحلى في هذه المرحلة بالصبر.

**رابعاً: تشجيع العاملين على الالتزام برؤية المؤسسة:** يقوم القائد بالعمل على زيادة التزام المعلمين على تحقيق الرؤية، ويكون ذلك بتذكير المعلمين وتشجيعهم، وإشراكهم معه في عملية اتخاذ القرار وفي تشكيل الرؤية.

والقائد التحويلي يوجد ويبلور رؤية ويعزز ويشجع التنمية الفردية، وينشر المشاركة في صنع القرار وتعزيز التعاون بين العاملين، وإعطاء المعلومات بصورة منتظمة ويعزز الثقة والصدقة والعمل (Bonaros, 2006).

فالقيادة التحويلية هي النوع الذي يؤكد ليس فقط القيم مثل (الحرية والمساواة والعدالة)، بل تركز على الانتقال من الأتباع إلى الأدوار القيادية، ووصف القيادة التحويلية على أنها كانت ملهمة وحفزت الهمم وجذابة من حيث الطابع. والقائد التحويلي ينخرط في السعي لتعزيز الأخلاق ويعمل متصلاً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، فأسلوب القيادة

التحويلية هي تقنية رئيسية لضمان تحقيق هدف المجموعة وبالتالي الرضا الوظيفي، وفهم مشترك للأهداف ونتائج الفريق وفهم وسيلة لتحقيق أهداف المعلمين في غرس شعور أكبر في المجتمع وشرعية الانتماء (Bunker and Wakefield, 2005) .

### شروط صنع القرار التحويلي

إن صنع القرار التحويلي يتضمن التفكير والعمل بطرق تعكس الصالح العام، ويعمل فيه قادة وأعضاء لمؤسسة تعتقد المعرفة العامة ومستغركة في الثقافة التحويلية وقوانينها، وفيما يلي قائمة بالبيئة المعرفية التي تدعى بالقوانين التي ترشد صنع القرار، التي على القادة أن يكونوا على وعي بها (دواني، 2010)، وهي:

1. أن يفهم القادة ويمارسون معرفة ثابتة لصنع القرار .
2. القدرة على وعي بالعقبات الداخلية التي تواجه صنع القرار .
3. يدرك القادة العوائق الخارجية لصنع القرار .
4. ممارسات القادة لصنع القرار تكون في خط واحد مع الرسالة التي يحملونها.

### مراحل صنع القرار:

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين العلماء في هذا الموضوع، إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم، إذ إن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل، إلا أن هذه المراحل تختلف في عددها وترتيبها. وهناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحتويه من خطوات ما بين أربع وتسع خطوات أساسية يجب أن تتم في ترتيب محدد. فيحدد ابرلين (Eberlin, 2008) هذه المراحل في:

- تحديد وحصر المشكلة.
- تحليل وتقويم المشكلة.

- وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة.
- جمع المعلومات.
- تفسير وتحليل المعلومات.
- صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدماً.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ.

وقد أشارت الأدبيات التربوية أن عملية صنع القرار تمر بصورة أخرى على النحو التالي: تعريف القضية. وتحليل الموقف القائم. وحساب وتحديد البدائل. والمداولة. والاختيار. ويرى سيمون (Semon) كما ورد في بيبير (Bieber, 2003) أن صنع القرار يشمل على ثلاث مراحل رئيسية هي: اكتشاف المناسبات لصنع القرار، واكتشاف سبل العمل الممكنة، والاختيار بين سبل العمل.

### الرضا الوظيفي

يُعدّ الرضا الوظيفي مفهوماً متعدد الجوانب والعناصر الكامنة في محتوى العمل الوظيفي، وظروفه التنظيمية، ويتأثر بعوامل تنظيمية وبيئية وذاتية، والعلاقة بينه وبين هذه العوامل علاقة غير ثابتة. والرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل، أو بُعد واحد، بل هو انعكاس لتفاعل عوامل متعددة تظهر على الفرد من خلال سلوكه تجاه عمله، سواءً كانت تلك العوامل متعلقة بالفرد نفسه، أو بيئة العمل، أو إجراءات العمل، أو الإشراف، أو الأجر، أو نظرة المجتمع للفرد، أو العلاقة مع الرؤساء والزملاء، أو السياسات التي تحكم سلوك الأفراد، لذلك يصعب تعريف الرضا الوظيفي تعريفاً محدداً لهذا لم يتفق علماء الإدارة والسلوك الإنساني على تعريف محدد لهذا المفهوم (فرحان وآخرون، 1992).

## مفهوم الرضا الوظيفي

هناك عدد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله. فهناك الروح المعنوية (Morale) والاتجاه النفسي نحو العمل (Attitude Towards the Job) وهناك أيضاً الرضا عن العمل (Job Satisfaction). وهذه المصطلحات تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية (نشوان ونشوان، 2004).

و عرف لوك (Lock, 1999, p112) الرضا الوظيفي بأنه "الدلالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله، وما يحققه هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، وهي حاجات تتباين نوعاً وكماً من إنسان إلى آخر".

كما عرفه السعود (2001، ص215) "أنه الشعور بالراحة في العمل والاستمتاع في أدائه، والاطمئنان إلى استقراره وديمومته، وإن هذا الشعور ناتج عن مجموعة متعددة من عناصر العمل كالإرادة، والعلاقات مع الزملاء، والحوافز، والرواتب، والامتيازات ونظام الترقيّة، وظروف العمل.

ويعرف حريم (2004) الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية انفعالية، ايجابية، أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته، وينتج عن إدراك الفرد إلى أي مدى يؤثر العمل في تلك الأشياء التي يعدها مهمة.

وقد عرف كالهون (Calhoun, 2005, p 68) الرضا الوظيفي بأنه "درجة تحقيق الشخص للاحتياجات المهمة كالصحة والأمن والغذاء والمحبة والتقدير أثناء الوظيفة أو نتيجة لها".



ويدور الرضا الوظيفي حول فكرة أساسية مفادها أن الرضا يتمركز حول موقف العامل إيجابياً أو سلبياً تجاه عمله، أي تقديره لعمله من حيث ميله له. ومن التعاريف الواضحة للرضا الوظيفي التي تركز على أهمية الفروق الفردية، التعريف الذي وضعه لوتنفيل وشيرمان (Lottinville and Scherman, 1998) إذا اعتقدا أن العاملين يشعرون بالرضا عن عملهم حين يكون مرتبطاً مع القيم التي يعلمونها عن العمل، ويكون مثيراً للتحديات والاهتمامات، وغير مرهق وتتوافر فيه بيئة تساعد الأفراد في تحقيق ذواتهم، ووجود أفراد العاملين للحصول على رواتب أعلى وللوصول بهم إلى احترام الذات.

ويرى دويز (Dawis, 2001) إن الرضا الوظيفي يشير إلى الحالة الناتجة عن تقييم الفرد للطريقة التي يشبع فيها العامل حاجاته وقيمه. ويشير برون (Bruhn, 1993) إلى أن الرضا عن العمل يرتبط بشعور الفرد بالتهديد مما يؤدي إلى تكيفه النفسي الذي يؤدي بالتالي إلى ظهور أعراض سلبية ومشكلات صحية، ويتحدد الرضا الوظيفي من خلال التوافق ما بين قيم العمل لدى الفرد وبين نتائج العمل. أما عدم الرضا الذي يظهر على شكل اتجاهات عمل سلبية تتطور بسبب الدخل المنخفض، أو فقدان الأمن الوظيفي، أو إشراف السلطة، أو عدم كفاية الفوائد الإضافية، كما تسهم سياسات المؤسسة غير العادلة أو التي تنقصها الكفاءة والفاعلية بصورة واضحة في عدم الرضا عند العاملين.

## أهمية الرضا الوظيفي

أولى مديرو المؤسسات منذ زمن طويل الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسساتهم أهمية كبيرة باعتبار أن العاملين الأكثر شعوراً بالرضا هم الأعلى في مستوى أدائهم وإنتاجيتهم مما يسهم في تحقيق أهداف مؤسساتهم، ويؤثر في إنتاجيتها، لهذا فإنه يترتب على الرضا الوظيفي آثار إيجابية ملموسة على المؤسسات والزملاء والعاملين (عليان، 2003).

فمن الآثار المترتبة على الرضا الوظيفي على صعيد المؤسسات، إن نجاح أي مؤسسة يتطلب أن يتمتع أفرادها بدوافع إيجابية في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يتحقق ذلك إلا بحوافز ودوافع موجهة لسلوك الأفراد، إذ إن الحوافز هي أكبر البواعث وأعظم المحركات لطاقت هؤلاء الأفراد؛ فالمؤسسة الناجحة تحسن استغلال الحوافز والدوافع وتوجهها لما فيه مصلحة المؤسسة والأفراد، سواءً أكان ذلك عن طريق الحوافز الإيجابية، أم السلبية والذي يسهم بشكل فعال في رفع المستوى المعيشي والمعنوي للأفراد من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، الأمر الذي ينعكس بالتالي على التقدم والنجاح (جودة، 1991).

## محددات الرضا الوظيفي

إن تنوع مؤثرات الرضا وعدم ثباتها، وارتباطها بمتغيرات في بيئة الفرد الذي يتميز بأحاسيس ومشاعر وسلوكيات متغيرة تبعاً لتغير الظروف، يجعل تحديد هذه المؤثرات ليس بالأمر السهل، ومع ذلك فقد توصل الباحثون والمختصون إلى تحديد أهم المؤثرات وأكثرها شيوعاً التي حددتها موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز (الحرفة، 2001).

ويحدد عبد الخالق (2003)، والتركي (2002) محددات الرضا الوظيفي بمجموعتين

من العوامل:

**المجموعة الأولى - عوامل قوى الوظيفة:** وتشمل: إتمام الفرد للمهام الموكلة إليه بشكل ناجح ومنها: التقدير: ما يتلقاه الفرد من تقدير مادي أو معنوي. والعمل ذاته: وهو نوعية المهام الوظيفة وما توافره من إمكانية الإنسجام مع تخصص الفرد ومقدراته. والمسؤولية: هي مسؤولية الفرد في عمله واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. والتقدم: ويقصد به تقدم الفرد في السلم الوظيفي. والنمو: وهو درجة تطور أداء الفرد ومهاراته وإدخاله الوسائل الجديدة.

**أما المجموعة الثانية - عوامل بيئة الوظيفة:** وتشمل: إدارة المؤسسة، والإشراف، والأجر، والعلاقة بين العاملين، وظروف العمل، والمركز الوظيفي.

## ب. الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، هما صنع القرار التحويلي، والرضا الوظيفي، وقد وتم عرضها في ثلاثة أقسام مرتبة تسلسلاً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، هي:

### أولاً: الدراسات ذات الصلة بصنع القرار

قام سحلول (1996) بإجراء دراسة بعنوان " صنع القرار الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية في اليمن ". هدفت إلى التعرف إلى درجة صنع القرار الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيرات الجنس والخبرة. تكونت عينة الدراسة من (270) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من المدارس في مدينة صنعاء. تم تطبيق مقياس صنع القرار. أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى للجنس وسنوات الخبرة في صنع القرار الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وأجرى العمري (2002) دراسة بعنوان " آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية ". هدفت إلى معرفة آليات وأساليب صنع القرار الإداري في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام. تكونت عينة الدراسة من (154) عميداً ورئيس قسم أكاديمي في الجامعات الأردنية. وقد استخدم أسلوب المسح الشامل للأدبيات المتوفرة حول أحدث النظريات الإدارية المعاصرة، وأداة لاستخدام جمع المعلومات حول وجهات نظر العينة. أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى للجنس وسنوات الخبرة والكلية والرتبة الأكاديمية في معرفة آليات وأساليب صنع القرار الإداري في الجامعات.

وقام برور وبالش (Brower and Balch, 2005) بإجراء دراسة بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بعملية صنع القرار". هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وبين عملية صنع القرار لدى مديري المدارس. تكونت عينة الدراسة من (73) مدير مدرسة و (264) معلمة تم اختيارهم من المدارس الثانوية في ولاية نيفادا الأمريكية. استخدمت الدراسة مقياس أساليب القيادة في عملية جمع البيانات. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين أسلوب القيادة التحويلية المستخدم من قبل المدير وبين عملية صنع القرار داخل المدرسة.

وأجرى إيرلين (Eberlin, 2008) دراسة بعنوان "اتخاذ القرارات تماما: العدالة التنظيمية واتخاذ القرار، والقيادة". هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية، وعملية صنع القرار، وأسلوب القيادة التحويلية والإجرائية. تكونت عينة الدراسة من (16) مديراً من مديري المناطق التعليمية تم اختيارهم من ولاية كاليفورنيا الأمريكية. استخدمت الدراسة مقياس القيادة التحويلية، ومقياس القيادة الإجرائية في عملية جمع البيانات. أشارت النتائج بوجود علاقة ارتباطية بين أسلوب القيادة التحويلية المستخدم من مدير المنطقة التعليمية وبين إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار، وأن مديري المناطق التعليمية الذين يستخدمون القيادة الإجرائية لا ينازعون إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار.

أجرى أندرسون (Anderson , 2008) دراسة بعنوان "القيادة التحويلية للمعلمين في المدارس الريفية". هدفت إلى الكشف عن عملية صنع القرار التحويلي في أسلوب القيادة التحويلية لدى عينة من المعلمين. استخدمت منهجية دراسة الحالة حيث تم إجراء الدراسة على إحدى المدارس الريفية في ولاية كاليفورنيا الأمريكية. اعتمدت الدراسة على الملاحظة الميدانية لسلوكيات المعلمين في اتخاذ القرارات من أجل الكشف عن مستوى استخدامهم

لعمليات صنع القرار التحويلي الذي يعد أحد مجالات القيادة التحويلية. أشارت النتائج إلى أن المعلمين لا يمارسون هذا النوع من عمليات اتخاذ القرار بشكل كبير، إذ إن يفقدون للسلطة في البيئة التنظيمية في المدرسة، وأن مديري المدارس هم الأكثر قدرة على تبني صنع القرار، كجزء من توجهاتهم القيادية التحويلية.

وأجرت مويلر (Mueller, 2009) دراسة بعنوان "تأثير نمط القيادة التحويلية في صنع القرار ونمط جاهزية التكنولوجيا : دراسة ارتباطية". هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية وأساليب صنع القرار، نزعة المديرين والمعلمين نحو تبني تكنولوجيا التعلم في المدرسة. تكونت عينة الدراسة من (121) مدير مدرسة و (946) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من المدارس في مدينة ميامي الأمريكية. استخدمت الدراسة استبانة أساليب القيادة إضافة إلى مقياس عملية صنع القرار لدى المعلمين والمديرين. أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وبين النزعة نحو صنع القرار لتبني تكنولوجيا التعليم في المدرسة. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين المعلمين ومديري المدارس في عملية صنع القرار الخاصة بتبني التكنولوجيا.

وقام كيبيل، وآخرون (Keppel, et.al, 2010) بإجراء دراسة في الولايات المتحدة، بعنوان "تحويل مناهج التعليم عن بعد من خلال القيادة التحويلية التوزيعية". هدفت للكشف عن استراتيجيات القيادة واتخاذ القرارات التحويلية في صنع القرار حول عمليات تحويل جوانب تعلم وتدريب في التعلم عن بعد من خلال استخدام التعلم المتمازج والمادي. استخدمت الدراسة أحد المشاريع المركزة على القيادة التوزيعية التي تتضمن التعاون، الهدف المشترك، المسؤولية واتخاذ القرارات التحويلية حسب احتياجات المشروع. أشارت النتائج إلى أن عملية صنع القرار التحويلي تعتمد على الاحتياجات الظاهرة في المشروع بشكل رئيس،

وأن هذه العملية مرتبطة بدرجة تعاون بين جميع أشخاص ذوي العلاقة العاملين في البيئة التنظيمية.

وأجرى رجبنداري (Rajbandari, 2011) دراسة بعنوان "تعزيز قوة العامة --

نموذج الشراكة بين القطاع الخاص في التعليم : دراسة حالة لكلية دوبار "Dubar"

السامية في نيبال ". هدفت إلى الكشف عن عمليات صنع القرار التحويلي في المشاركات بين المؤسسات ومدارس التعليم الحكومي في نيبال، وبين مؤسسات القطاع الخاص. استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة إذ تم استخدام كلية دوبار السامية في نيبال. أشارت النتائج إلى أن صنع القرار التحويلي فيما يتعلق بالمشاركة بين المدارس الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص تتطلب توافر الإمكانيات، التعاون للإدارة المدرسية وامتلاك الإدارة المدرسية رؤية تحويلية نحو تحقيق هذا الهدف.

ثانياً: الدراسات ذات الصلة بالرضا الوظيفي

هدفت دراسة رايس (Reese, 1996) التي أجراها بعنوان "الرضا الوظيفي للمعلمين

وعلاقته بمستويات الإشراف الإداري في المدرسة الابتدائية ". إلى تحديد العلاقة بين الرضا

عن العمل، وضغط العمل لدى المعلمين في المدارس الابتدائية. تكونت عينة الدراسة من

(229) معلماً من معلمي التربية الخاصة بالمدارس الواقعة في شمال فلوريدا وجنوب

جورجيا. تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من خلال استمارة البيانات الشخصية، ومقياس

الرضا عن العمل، ومقياس الضغط المرتبط بالعمل. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة

سالبة دالة إحصائياً بين الرضا عن العمل وضغط العمل لدى معلمي التربية الرياضية

بالمرحلة الثانوية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين يختلف

باختلاف حجم المدرسة لصالح المدرسة الأصغر حجماً.

وأجرى ساتون وهوبيرتي (Sutton & Huberty, 1997) دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظرهم والمديرين ". هدفت إلى تعرف الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغط النفسي للمعلمين في المرحلة الثانوية. تكونت عينة الدراسة من (100) معلم من المدارس العادية، (100) معلم من المدارس الخاصة. وجمع بيانات الدراسة من خلال مقياس ويلسون لضغوط المعلمين ( The Wilsom Stress Profile Teachers (Public)). أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة. وكشفت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة سالبة دالة بين درجات الرضا عن العمل ومستويات الضغوط النفسية.

وأما دراسة كينبرغ (Kieinberg, 2000) بعنوان " الرضا الوظيفي للمعلم وعوامل الضغوط ". فهذهت إلى معرفة أثر نظام الدعم وبيئة العمل على الضغوط النفسية والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وبيان أثر بعض العوامل على الضغط النفسي منها: غموض الدور وعبء الدور وعدم كفاية الدور. وقد تكونت عينة الدراسة من (80) معلماً تم اختيارهم من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مين الأمريكية. واستخدم فيها أسلوب التقارير الذاتية لقياس المتغيرات التالية: عدم كفاية الدور وعبء الدور وغموض الدور، كشفت النتائج أن التغيرات الحديثة في حياة المعلم لم تفسر وجود الضغوط النفسية أو الرضا الوظيفي لديهم. بينما وجد أن غموض الدور يفسر وجود الضغوط النفسية والرضا الوظيفي. فغموض الدور يرتبط طردياً مع الضغوط النفسية وعكسياً مع الرضا الوظيفي.



وقام يونج (Young, 2000) بإجراء دراسة بعنوان "عوامل الرضا الوظيفي

للمعلم: دراسة في الرضا الوظيفي بشكل عام من وجهة نظر المعلمين". هدفت إلى معرفة العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي عند المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (155) معلماً تم اختيارهم من المدارس الثانوية في ولاية كاليفورنيا. تم استخدام مقياس العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. أظهرت هذه الدراسة النتائج التالية: أن نوع القيادة الإدارية تعد من أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأن النجاح في العمل، والزيادة في الرواتب، والعمل الإضافي، والإمكانات المتوافرة للترقية، وتقدير المدير للمعلم تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين والانتماء والولاء لمهنة التدريس.

وأجرى البندي والعتوم (2002) دراسة بعنوان "طبيعة العلاقات الشخصية بين

المديرين والمعلمين وعلاقتها مع الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عُمان والأردن". هدفت التعرف إلى طبيعة العلاقات الشخصية السائدة بين المدير والمعلم ومستويات الرضا الوظيفي لمعلم المرحلة الثانوية في سلطنة عُمان والأردن. تكونت عينة الدراسة من (178) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من محافظة اربد في الأردن، و(123) معلماً ومعلمة وقد تم اختيارهم من منطقة شمال الباطنة في سلطنة عُمان، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية العنقودية. تم استخدام مقياس العلاقات الشخصية ومقياس الرضا الوظيفي. وكانت أبرز نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لعينة معلمي الأردن كانت بدرجة متوسطة، أما عينة المعلمين من سلطنة عُمان فكانت بدرجة مرتفعة.

وقام الشديفات (2003) بإجراء دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات

مدارس البادية الشمالية في الأردن". هدفت إلى تعرف درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس البادية الشمالية من وجهة نظرهم في الأردن وعلاقته بمتغيرات الجنس

والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم والمرحلة التعليمية. تكونت عينة الدراسة من (333) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مديرية التربية والتعليم في البادية الشمالية الأردنية. تم تطبيق مقياس الرضا الوظيفي الذي أعده الشديفات. توصلت النتائج أن مجال الراتب ومجال الإدارة المباشرة أقل مصادر الرضا عن العمل لدى المعلمين والمعلمات، وبينت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي عن مجال الإشراف التربوي والعلاقة مع الزملاء كانت بدرجة كبيرة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية في مستوى الرضا الوظيفي.

وأجرت لاندرز (Landers, 2003) دراسة بعنوان "العلاقة بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل لدى معلمي التربية التكنولوجية الصناعية". هدفت إلى كشف العلاقة بين ضغط العمل والرضا الوظيفي لدى مدربي معلمي التعليم المهني والصناعي في ولاية تنسي الأمريكية. تكونت عينة الدراسة (133) مدرباً استخدم مقياس سبيلوجر وفوجر " Sepeloger and Voyager " لضغط العمل ومقياس الرضا الوظيفي الذي أعده لاندرز "Landers". أظهرت النتائج أن انعدام الدعم المؤسسي من أهم أسباب الضغط وبالتالي يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل ودلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين تزايد ضغط العمل وتدني الرضا الوظيفي.

وفي دراسة قام بها لت وتيرك (Litt & Turk, 2005) بعنوان "مصادر الضغوط النفسية وعدم الرضا في لدى المعلمين من ذوي الخبرة في المدارس الثانوية". هدفت إلى تحديد مصادر الضغوط النفسية وعدم الرضا عن العمل لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية. وتكونت عينة الدراسة من (291) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الثانوية في مدينة نيوهامشر الأمريكية. كشفت نتائج الدراسة عن وجود مصادر للضغط النفسي منها الراتب

غير المناسب والمكانة الاجتماعية للمعلم، أما سلوك الطلبة غير المرغوب فيه فلم يرتبط بضغط العمل لدى المعلمين. وبينت النتائج أيضاً أن الدور الذي يدركه المعلم لنفسه والمناخ المدرسي وخاصة العلاقة مع الإدارة من أهم العوامل التي تؤثر في الضغط النفسي لديه.

وقام المعيلي (2006) بإجراء دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي لدى معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية ". هدفت إلى الكشف عن استطلاع آراء معلمي العلوم في المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية حول العوامل المؤثرة على رضاهم عن العمل. تكونت عينة الدراسة من (88) معلماً من معلمي العلوم بالمدارس الثانوية بمدينة الدمام في المملكة العربية السعودية. تم استخدام مقياس العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للمعلمين. أظهرت النتائج أن هنالك عوامل مؤثرة على الرضا الوظيفي للمعلمين، أهمها: عدم تعاون أولياء الأمور مع المدرسة، وتعيينهم على مستوى أقل مما يستحقونه، والأخذ برأي ولي الأمر دون الرجوع إليهم، ووضع حصصهم في أوقات متأخرة من اليوم الدراسي، وتكليفهم بتدريس مواد خارجه عن تخصصاتهم، وبعد المدرسة عن المدينة التي يعيش بها أهل المعلم. وقد أظهرت النتائج وجود فروق في درجة تأثير العوامل في الرضا الوظيفي تبعاً لجنسية المعلم وكانت لصالح المعلمين السعوديين، وبينت عدم وجود فروق تعزى للخبرة التدريسية.

وأجرى خليل وشريير (2008) دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين ". هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية. تكونت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية من (18) مدرسة في فلسطين. وقد أعد خليل وشريير (2008)

استبانة لقياس الرضا الوظيفي خاصة بالدراسة. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائياً في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة، وبالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة بالمسؤولين كانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

ودراسة غنيم (2008) بعنوان " العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية ". التي هدفت إلى تعرف مستوى الرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، مستوى الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، ودور متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمي، والكلية وسنوات الخبرة، والعمر) على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. وقد تحدد مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها (144) من أعضاء هيئة التدريس وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس والرتبة الأكاديمية والكلية ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى الرتبة الأكاديمية والكلية.

وأجرى ايان وكوزاسيك (Ayan and Kocacik, 2010) دراسة بعنوان " العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وأنماط الشخصية لدى معلمي المدارس الثانوية ".هدفت إلى

الكشف عن العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العليا وأنماط الشخصية. تكونت عينة الدراسة من (482) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من (25) مدرسة ثانوية في أستراليا. استخدمت الدراسة استبانة الرضا الوظيفي ومقياس أنماط الشخصية في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي كان بدرجة متوسطة لدى معلمي المرحلة الثانوية في أستراليا، وأن هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الرضا الوظيفي وبين نمط الشخصية للمعلم، وأن هناك فروقاً في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور، أي أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين أكثر منه لدى المعلمات.

وأجرى شن (Chen, 2010) دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في الصين وعلاقته مع نقل المعلمين ".هدفت الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس المتوسطة وعلاقته مع بعض المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من(94) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة القصدية من مجموعة المدارس المتوسطة في المنطقة الجنوبية الشرقية في الصين. استخدمت الدراسة استبانة مكونة من (35) فقرة تقيس الرضا الوظيفي. أشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في الصين كان منخفضاً، وأن المعلمين الأكثر خبرة لديهم مستوى أكبر من الرضا الوظيفي مقارنة بالمعلمين الأقل خبرة، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين انخفاض الراتب الشهري وبين عدم الرضا الوظيفي للمعلمين.

وقام كونفييه (Convey, 2010) بإجراء دراسة بعنوان "الدافعية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي الكاثوليك". هدفت الكشف عن العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والدافعية لدى عينة من معلمي المدارس الكاثوليكية. تكونت عينة الدراسة من (716) معلماً

ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من المدارس الكاثوليكية في إحدى المناطق الغربية للولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الدراسة الاستبانة المسحية في عملية جمع البيانات. أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين الدافعية وبين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. وأشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الكاثوليكية كان بمستوى مرتفع.

وأما دراسة كلاسين وشيو ( Klassen, and Chiu, 2010 ) بعنوان " الآثار على المعلمين والفاعلية الذاتية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: في ضوء متغير الجنس، وسنوات الخبرة، وضغط العمل ". فقد هدفت الكشف عن العلاقة بين فاعلية الذات لدى المعلم والرضا الوظيفي في ضوء متغيرات الجنس، سنوات الخبرة، الضغوط المهنية في مهنة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (1430) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من المدارس المتوسطة والثانوية في ولاية واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الدراسة مقياس الرضا الوظيفي، ومقياس فاعلية الذات، واستبانة جمع المعلومات الديموغرافية لدى المعلمين. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين سنوات الخبرة لدى المعلم وبين مستوى فاعلية الذات ومستوى الرضا الوظيفي، وأن هناك فروقاً تعزى للجنس في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين ناتج عن بعض المشكلات المرتبطة بضعف الإدارة الصفية، وزيادة الجدول الدراسي المعطى للمعلم والمعلمة، وكانت الفروق لصالح الإناث. كما أشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمرحلة الدراسية لصالح معلمي المرحلة الابتدائية والمتوسطة.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت صنع القرار والرضا الوظيفي

وأجرى مالوني (Maloney, 2003) دراسة بعنوان " مشاركة أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع "Connecticut" في عملية صنع القرار وتأثيرها على الرضا الوظيفي ". هدفت التعرف إلى العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع. تكونت عينة الدراسة من (751) عضواً تدريسياً تم اختيارهم عشوائياً من "12" كلية من كليات مجتمع "Connecticut". تم استخدام استبيان كأداة لجمع المعلومات مكون من قسمين وهما المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

وأجرى جيسيل وآخرون (Geijsel, and et, al, 2003) دراسة بعنوان "تأثير القيادة التحويلية في التزام المعلمين والجهد نحو الإصلاح المدرسي". هدفت التعرف إلى تأثير القيادة التحويلية في التزام المعلمين في المدارس الإعدادية والثانوية وجهدهم نحو الإصلاح المدرسي. تكونت عينة الدراسة من مدارس الصفوف الثانوية شملت (2000) معلم ومعلمة من (45) مدرسة ثانوية في هولندا، و(1442) معلماً ومعلمة يعملون في مدارس إعدادية وثانوية في كندا. وقد تم جمع البيانات باستخدام مقياس القيادة التحويلية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية، والثقة بالنفس، والأهداف الشخصية، وتقدير الذات، وصناعة القرار التحويلي، والجهد الإضافي، والالتزام بالتغيير، ومبادرات الإصلاح المدرسي في المدارس الثانوية الهولندية والكندية. وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المشاركة في صنع القرار التحويلي والتطوير المهني والالتزام بالتغيير والرضا الوظيفي.

وقام لايتون (Layton, 2003) بإجراء دراسة بعنوان "سلوك القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المتوسطة". هدفت إلى التأكد من وجود علاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة وتعلم الطلبة، وهل أن نمط القيادة التحويلية وصناعة القرار التحويلي يقود إلى درجات أعلى للرضا الوظيفي للمعلمين. قد تكونت عينة الدراسة من (125) مديراً تم اختيارهم من المدارس المتوسطة في ولاية إنديانا في الولايات المتحدة الأمريكية. واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وتحصيل الطلبة في المرحلة المتوسطة. وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وصنع القرار التحويلي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس المتوسطة.

وأجرى جريفت (Griffith, 2004) دراسة بعنوان "العلاقة بين القيادة التحويلية الرئيسية والرضا الوظيفي والأداء المدرسي". هدفت إلى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل. تكونت عينة الدراسة من (250) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من المدارس الابتدائية في المناطق الشمالية من ولاية كاليفورنيا الأمريكية. تم استخدام مقياس القيادة التحويلية ومقياس الرضا الوظيفي، ومقياس الأداء للمعلمين. وقد عززت نتائج الدراسة الدليل القائل بأن القيادة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات، بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية، ولم تكن القيادة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين.

وقام الين وجود (Allen & Judd, 2006) بإجراء دراسة بعنوان "المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي: وفقاً لجنس أعضاء هيئة التدريس في الكليات الجامعية في



الولايات المتحدة". هدفت التعرف إلى مستوى الرغبة في صنع القرار والرضا الوظيفي وفقاً لجنس أعضاء هيئة التدريس في الكليات الجامعية الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (500) عضو تم اختيارهم من أربع جامعات خاصة في شمال شرقي الولايات المتحدة الأمريكية. تم تطبيق مقياسي الرغبة في صنع القرار والرضا الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق تعزى للجنس في الرغبة في صنع القرار، ووجود علاقة بين الرغبة في صنع القرار والرضا الوظيفي.

وأجرى المسكري (2009) دراسة بعنوان "درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار التربوي من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين وأثرها في الرضا الوظيفي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان". هدفت إلى قياس مشاركة المعلمين في صنع القرار التربوي من وجهة نظر المعلمين ومديري مدارس التعليم في سلطنة عُمان وقياس درجة الرضا الوظيفي وعلاقة المشاركة في صنع القرار بالرضا الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (24) مديراً و(382) معلماً من معلمي مدارس التعليم الأساسي في الشرقية شمال سلطنة عُمان. تم جمع البيانات بواسطة استبيان مكون من قسمين، هما: المشاركة في صنع القرار والثاني الرضا الوظيفي. بينت نتائج الدراسة وجود درجة عالية من المشاركة في صنع القرار، ودرجة عالية من الرضا الوظيفي. كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

## التعقيب على الدراسات السابقة

حاول الباحث جمع الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالدراسة الحالية، وحاول أن يجمع أكبر قدر ممكن من الدراسات التي تتناسب مع هدف الدراسة وهو العلاقة بين صنع القرار والرضا الوظيفي لدى المعلمين، حتى يتم الحصول على أكبر فائدة من تناول تلك الدراسات.

ومن خلال مطالعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة تم ملاحظة

الأمر التالي:

- يلاحظ أن هذه الدراسات تناولت جوانب مختلفة من صنع القرار تناولت كدراسة سحلول (1996) ودراسة العمري (2002) اللتين بحثتا في صنع القرار الإداري، أما دراسة برور وبالش (Brower and Balch, 2005) فقد تناولت العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وبين عملية صنع القرار، ودراسة ايبرلين (Eberlin, 2008) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية، وعملية صنع القرار. ومنها هدفت البحث في صنع القرار التحويلي كدراسة أندرسون (Anderson , 2008) ودراسة مويلر (Mueller, 2009) ودراسة كيبيل، وآخرون , (Keppel, et al, 2010) ودراسة رجبنداري (Rajbandari, 2011) .

- فيما يتعلق بالرضا الوظيفي لدى المعلمين فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين والدارسين، فقد هدفت دراسة رايس (Reese, 1996) إلى تحديد العلاقة بين الرضا عن العمل، وضغط العمل لدى المعلمين. ودراسة ساتون وهوبيرتي (Sutton & Huberty, 1997) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وضغوط المعلم. ودراسة كينبرغ (Kieinberg, 2000) هدفت لمعرفة أثر نظام الدعم وبيئة العمل على الضغوط النفسية والرضا الوظيفي لدى عينة من المعلمين. ودراسة يونج (Young, 2000) هدفت التعرف إلى العوامل التي

تؤدي إلى الرضا الوظيفي عند المعلمين. ودراسة البندري والعتوم (2002) التي هدفت التعرف على طبيعة العلاقات الشخصية السائدة بين المدير والمعلم ومستويات الرضا الوظيفي للمعلم، ودراسة شديفات (2003) ودراسة لاندرز (Landers, 2003) ودراسة لت وتيرك (Litt & Turk, 2005) ودراسة خليل وشرير (2008) ودراسة ايان وكوزاسيك Ayan (and Kocacik, 2010) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العليا وأنماط الشخصية. ودراسة كلاسين وشيو Klassen, and (Chiu, 2010) فقد هدفت الكشف عن العلاقة بين فاعلية الذات لدى المعلم والرضا الوظيفي في مهنة التدريس.

- تمثلت الفائدة من تناول تلك الدراسات بما يأتي: تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها بأسلوب علمي بحثي. والتعرف إلى الإجراءات في الدراسات السابقة والاستفادة منها في الدراسة الحالية. والاعتماد عليها في الحصول على أداتين مناسبتين بما يتلاءم مع عينة وهدف الدراسة الحالية. ودعم الإطار النظري ومناقشة النتائج في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

- وجد الباحث أن هناك بعض الاختلافات التي تميزت بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: فالدراسة الحالية تختلف من حيث موضوعها حيث تتناول في بحثها مستوى ممارسة صنع القرار التحويلي وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. بينما تناولت بعض الدراسات السابقة صنع القرار في مجتمعات الجامعات والكليات المجتمع كدراسة العمري (2002) ودراسة مالوني (Maloney, 2003) ودراسة الين وجودّ (Allen & Judd, 2006). ومنها تناول الرضا الوظيفي وعلاقتها بمتغيرات أخرى كدراسات ستون وهوبيرتي

(Sutton & Huberty, 1997) وكليبيرغ (Kieinberg, 2000) ويونج (Young, 2000)

ودراسة خليل وشريير (2008).

- يمكن تبرير إجراء الدراسة الحالية حيث تناولت الكشف عن درجة ممارسة صنع القرار لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

- هناك تشابه جزئي بين الدراسة الحالية ودراسة المسكري (2009) وتميزت الدراسة الحالية عنها في هدفها وهو الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة صنع القرار التحويلي ودرجة الرضا الوظيفي في ضوء متغيري الجنس والخبرة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، بالإضافة إلى اختلاف عاملي المكان والزمان فهي من الدراسات الرائدة في دولة الكويت من العام 2011/2010.

### الفصل الثالث

#### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ولمجتمع الدراسة وعينتها وأداتي الدراسة وإجراءات الدراسة، ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية، وكانت على النحو الآتي:

### منهج الدراسة المستخدم:

اتبع الباحث في إجراء هذه الدراسة المنهج المسحي الارتباطي بغية الوصول إلى تحقيق أهدافه، والإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها.

### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في جميع محافظات الكويت وعددهم (4413)، حيث تكون عدد المعلمين من (2153) معلماً، و(2260) معلمة موزعين على (100) مدرسة ثانوية في الكويت منها (48) مدرسة ذكور و(52) مدرسة إناث للعام الدراسي 2010/2011، حيث تم الرجوع إلى المصادر الرسمية في وزارة التربية والتعليم العالي في الكويت للحصول على تلك البيانات. والجدول (1) يوضح مجتمع الدراسة:

### الجدول (1)

#### توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظة والمدارس والجنس

الرقم	المحافظة	عدد مدارس الذكور	عدد مدارس الإناث	عدد المعلمين	عدد المعلمات

470	450	8	9	العاصمة	1.
303	288	8	8	حولي	2.
322	321	6	6	مبارك الكبير	3.
416	423	9	7	الفروانية	4.
385	358	12	10	الأحمدي	5.
364	313	9	8	الجهراء	6.
2260	2153	52	48	المجموع	
<b>4413</b>		<b>100</b>		<b>المجموع</b>	

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (377) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت، حيث تكون عدد المعلمين من (266) معلماً، و(111) معلمة، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية. والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجنس، والخبرة.

## الجدول (2)

### التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	266	70.6
	أنثى	111	29.4
الخبرة	أقل من 5 سنوات	93	24.7
	من 5 سنوات - 10 سنوات	108	28.6
	أكثر من 10 سنوات	176	46.7
	المجموع	377	100.0

أداتا الدراسة:

### أولاً: مقياس صنع القرار التحويلي

لغاية تطبيق مقياس صنع القرار التحويلي قام الباحث باستخدام مقياس صنع القرار التحويلي المستخدم من قبل دواني والشريفي (Dawani & Al-Sharifi, 2009) وقد تكون هذا المقياس من (39) فقرة موزعة على المقياس ككل، وتم استخدام تدرج ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتم إعطاء الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) لل فقرات الموجبة وعكس الأوزان عندما تكون الفقرات سالبة. ملحق (1).

### صدق مقياس صنع القرار التحويلي

#### صدق المحتوى

تم التحقق من دلالات صدق محتوى مقياس صنع القرار التحويلي بعرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية ومن ذوي التخصص في علم القيادة والإدارة التربوية في جامعة الشرق الأوسط وجامعة الكويت (ملحق، 2). وقد طلب منهم إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول مناسبة المقياس لتحقيق أغراض الدراسة والانسجام وبيئته الجديدة، وتم التحكيم وفق المعايير الآتية: ملائمة

الفقرات للمقياس، وسلامة صياغة الفقرات، ودرجة وضوح المعنى من الناحية اللغوية. وفي ضوء ملحوظات وتعديلات المحكمين. تم الأخذ بنسبة ما اتفق (80 %) من المحكمين على أهمية تعديله، وفي ضوء ذلك تم إخراج مقياس صنع القرار التحويلي بصورته النهائية. ملحق (3).

### ثبات مقياس صنع القرار التحويلي

قام الباحث بالتحقق من ثبات مقياس صنع القرار التحويلي بتطبيقه على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغت (60) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في الكويت. إذ تم استخدام طريقتين، الأولى: حساب معامل الثبات بطريقة "الاختبار وإعادة الاختبار" (test-re-test)، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation). بفاصل زمني بين التطبيقين مدته أسبوعان، إذ بلغ معامل الثبات (0.92). أما الطريقة الثانية فتمت بواسطة استخراج معامل الثبات للأداة على أفراد عينة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للمقياس، إذ بلغ معامل الثبات (0.78). والجدول (3) يبين هذه المعاملات. وعدت هذه القيم مناسبة لغايات هذه الدراسة.

### تصحيح مقياس صنع القرار التحويلي

تكون مقياس صنع القرار التحويلي من (39) فقرة منها (26) فقرة سالبة وهي الفقرات (1، 2، 6، 12، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 34، 35، 36، 37، 38، 39). إذ يضع المستجيب إشارة أمام كل فقرة من فقرات المجالات وذلك على سَلَم من خمس درجات هي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). ويتم تصحيح المقياس بإعطاء الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) للدرجات السابقة الذكر عندما يكون اتجاه الفقرة إيجابياً وعكس القيم عندما يكون اتجاه الفقرة سالباً. وتكون أعلى علامة كلية



(195) وأدنى علامة (39) يحصل عليها المفحوص. وقد تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي

للحكم على درجة ممارسة صنع القرار التحويلي. باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للتدرج)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{1-5}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

• 1-2.33 بدرجة منخفضة.

• 2.34 - أقل 3.67 بدرجة متوسطة.

• أكثر من 3.67 بدرجة مرتفعة.

### ثانياً: مقياس الرضا الوظيفي

لغايات تطبيق مقياس الرضا الوظيفي، قام الباحث بالخطوات التالية:

- الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الرضا الوظيفي،

والاطلاع على المقاييس المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي.

- بعد الاطلاع على عدد من مقاييس الرضا الوظيفي، وجد أن مقياس الرضا الوظيفي الذي

استخدمه (الشديفات، 2003)، هو أكثر المقاييس ملاءمة لأغراض الدراسة الحالية.

- اشتمل المقياس على جزأين الأول البيانات الشخصية عن المستجيب بهدف تحديد مستويات

المتغيرات المستقلة، والثاني فقرات المقياس والبالغة (38) فقرة موزعة على خمسة مجالات

للرضا الوظيفي كالتالي: طبيعة العمل وتمثله الفقرات (1-7)، الإدارة المباشرة وتمثلها

الفقرات (8-15)، الإشراف التربوي وتمثله الفقرات (16-23)، العلاقة مع الزملاء وتمثلها

الفقرات (24-31)، الراتب وتمثله الفقرات (32-38). وقد اتبع الباحث التدرج الخماسي:

(كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) لتقدير درجة الرضا الوظيفي لدى عينة

الدراسة. بحيث تأخذ الإجابة قليلة جداً (1) درجة واحدة، قليلة (2) درجتان، متوسطة (3) درجات ، كبيرة (4) درجات، كبيرة جداً (5) درجات.

### صدق مقياس الرضا الوظيفي

#### صدق المحتوى:

تم التحقق من دلالات صدق محتوى المقياس بعرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية ومن ذوي التخصص في علم القيادة والإدارة التربوية في جامعة الشرق الأوسط وجامعة الكويت، (ملحق، 2). وذلك بهدف الوقوف على دلالات صدق محتوى مقياس الرضا الوظيفي ودرجة مناسبته مع أغراض الدراسة وبيئتها الجديدة، وقد تم التحكيم وفق المعايير الآتية: ملاءمة الفقرات للمقياس، وسلامة صياغة الفقرات، ودرجة وضوح المعنى من الناحية اللغوية. وفي ضوء ملاحظات وتعديلات المحكمين. تم إخراج الأداة بصورتها النهائية. الذي تكون من (35) فقرة ملحق (3).

### ثبات مقياس الرضا الوظيفي

قام الباحث بالتحقق من ثبات مقياس الرضا الوظيفي بتطبيقه على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغت (60) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في الكويت. إذ تم استخدام طريقتين، الأولى: حساب معامل الثبات بطريقة " الاختبار وإعادة الاختبار " (test-re-test)، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation). بفواصل زمني بين التطبيقين مدته أسبوعان، إذ بلغ معامل الثبات (0.82). أما الطريقة الثانية فتمت بواسطة استخراج معامل الثبات للأداة على أفراد عينة الدراسة بطريقة حساب معامل ثبات الاتساق

الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للمقياس، إذ بلغ معامل الثبات (0.91).  
والجدول (3) يبين هذه المعاملات.

### الجدول (3)

معامل الثبات بطريقة "الإعادة" والاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا"  
لمقياس الرضا الوظيفي

المجال	الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test)	الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)
طبيعة العمل	0.81	0.79
الإدارة المباشرة	0.80	0.80
العلاقة مع الزملاء	0.86	0.80
الراتب	0.83	0.89
المقياس ككل	0.82	0.91

وعدت هذه القيم مناسبة لغايات هذه الدراسة.

### تصحيح مقياس الرضا الوظيفي

تكون مقياس الرضا الوظيفي من (35) فقرة، منها (6) فقرات ذات اتجاه سلبي وهي الفقرات (4، 5، 6، 10، 11، 12). وقد توزعت هذه الفقرات على أربعة أبعاد رئيسية، هي: بعد طبيعة العمل وفقراته (1-10)، وبعد الإدارة المباشرة وفقراته (11-22)، وبعد العلاقة مع الزملاء وفقراته (23-29)، وبعد الراتب وفقراته (30-35). إذ يضع المستجيب إشارة أمام كل فقرة من فقرات المجالات وذلك على سلم من خمس درجات هي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). ويتم تصحيح المقياس بإعطاء الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) للدرجات السابقة الذكر. وتكون أعلى علامة كلية (175) وأدنى علامة (35) يحصل عليها المفحوص.

وقد تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي للحكم على درجة المستجيب على مقياس الرضا الوظيفي. باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للتدرج)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

• 1-2.33 بدرجة منخفضة.

• 2.34 - أقل 3.67 بدرجة متوسطة.

• أكثر من 3.67 بدرجة مرتفعة.

#### إجراءات الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع الإجراءات الآتية:

- تحديد عناصر مشكلة الدراسة ومتغيراتها ومجتمعها.

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة لغاية بناء مقياس صنع القرار

التحويلي، والحصول على مقياس الرضا الوظيفي.

- إعداد أداتي الدراسة بصورتها النهائية، بعد التأكد من صدقهما وثباتهما من خلال

عرضها على لجنة من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة

الشرق الأوسط وجامعات الكويت، بالإضافة إلى تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج

عينة الدراسة، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج دلالات الثبات لكل

منهما.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من عمادة الدراسات العليا في الجامعة، موجه إلى

المنطقة التعليمية لتوجيه كتاب رسمي إلى المدارس المستهدفة بالتطبيق من أجل الحصول

على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

- القيام بزيارة المدارس التي جاءت ضمن أفراد عينة الدراسة في دولة الكويت، وذلك بعد تحديد عينة الدراسة بالطريقة القصدية، في ضوء عدد أفراد مجتمع الدراسة الكلي.

- القيام بتقديم شرح عن أهداف الدراسة وأغراضها، وبيان أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية.

- توزيع أدوات الدراسة على أفراد العينة وإعطائهم الوقت الكافي في الإجابة عن فقرات الاستبيان.

- جمع البيانات والقيام بتصنيفها وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، ومن ثم إدخالها في ذاكرة الحاسوب، واستخدام التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج، ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية:

#### أولاً: المتغير المستقل:

وهو مستوى ممارسة صنع القرار التحويلي، وله ثلاثة مستويات (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض).

المتغيرات التصنيفية: وتقسّم إلى قسمين، هما:

أ. الجنس وله مستويان: ذكر وأنثى.

ب. الخبرة التدريسية: ولها ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات ، 5 - أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر.

ثانياً: المتغير التابع:

- درجة الرضا الوظيفي (منخفض، ومتوسط، ومرتفع).

### المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- معامل ارتباط بيرسون.

- اختبار "ز".

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى ممارسة صنع القرار التحويلي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في الكويت. وفي ضوء ذلك تم إجراء التحليل الإحصائي المناسب واستخلاص النتائج وعرضها وفقاً للأسئلة المطروحة في مشكلة الدراسة على الترتيب وكانت على النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: الذي نص على " ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لصنع القرار التحويلي من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لصنع القرار التحويلي من وجهة نظر المعلمين، والجدول (4) يبين ذلك.

### الجدول (4)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية في

### دولة الكويت لصنع القرار التحويلي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب

#### المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
20	يعتقد أن القائد يجب أن يمتلك مقدرة على صنع القرارات الحاسمة وفي وقت محدد حتى في حالة الافتقار إلى وضوح الطريق (الرؤية) .	3.82	0.91	1	مرتفعة
5	عندما يضع قرارات صعبة كقائد ، يفكر عادة بالصالح العام بدلاً من صالح الأفراد	3.78	1.02	2	مرتفعة
33	يعتقد أن رؤية المؤسسة ورسالتها تعتبران المحور لصنع القرار .	3.78	1.08	3	مرتفعة
8	عندما يصنع قرارات صعبة كقائد ، يأخذ بالاعتبار كيف يمكن أن تتأثر المؤسسة التي يرأسها بهذه القرارات .	3.76	1.00	4	مرتفعة
32	يعتقد أن على القائد أن يعمل ما بوسع ليعتبر أن مشرفاً لقيادته .	3.75	1.12	5	مرتفعة
4	عندما يصنع المدير قرارات صعبة كقائد ، يكون مأخوذاً بروح تنافسية لكي يربح .	3.71	1.01	6	مرتفعة
3	عندما يتخذ المدير قرارات صعبة كقائد يجمع بيانات موضوعية ما أمكن ويصنع القرار معتمداً بشدة على تلك المدخلات .	3.67	0.96	7	مرتفعة
10	يعتقد المدير أن التغيير في التربية أمر حتمي ، وأنه من واجبه كقائد أن يسوق أهمية التغيير إلى عملاء التربية .	3.67	0.99	8	مرتفعة
21	يعتقد أن الطلبة يجب أن يكونوا المحور لجميع القرارات في المدرسة .	3.61	0.98	9	متوسطة
9	يعتقد كقائد بأن علامات الاختبار المدرسي يجب أن تؤدي إلى صنع القرار .	3.60	0.94	10	متوسطة
40	عند ضرورة اتخاذ قرارات صعبة ، يجب أن يؤخذ اعتبار كبير لكيف سيستقبلها هؤلاء الذين يتأثرون بها.	3.51	1.01	11	متوسطة
26	يعتقد أن القادة المدمنين على الكحول يستطيعون أن يستمروا بقيادتهم دون أن تحدث نتائج خطيرة على صنع القرار إذا اتخذت العناية اللازمة .	3.50	1.35	12	متوسطة
11	ينظر المدير كقائد إلى كل فرد من أفراد المؤسسة التي يديرها بأنهم متساوون بالأهمية .	3.34	1.13	13	متوسطة
6	يعتقد المدير انه سيأتي الوقت الذي تكون فيه القيادة اللاأخلاقية مبررة	3.31	1.22	14	متوسطة
7	عندما يصنع قرارات صعبة كقائد ، تؤثر هذه القرارات سلبيًا على أكثر من نصف الأفراد الذين يتأثرون بها .	3.29	1.01	15	متوسطة
38	يعتقد المدير أن هناك أوقاتاً يضطر فيها القائد أن يعمل بطريقة غير أخلاقية للتأكيد على أن المؤسسة التي يقودها في تقدم .	3.13	1.22	16	متوسطة



رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
13	يعتقد أنه ليس مهمًا أن يرضي رئيسه المباشر بالقرار الذي يتخذه .	3.04	1.18	17	متوسطة
25	يعتقد أن هناك أوقاتًا قد يضطر فيها القائد أن يقوم بعمل غير مشروع لكي يبرر صحة قراراته الصعبة.	3.01	1.20	18	متوسطة
14	يعتقد أن الناس يستنارون بالقسر والتهديد .	2.79	1.30	19	متوسطة
19	يعتقد أن العاطفة تستطيع أن تزوده ببصيرة قيمة لصنع القرارات المناسبة والسليمة .	2.75	1.06	20	متوسطة
30	يعتقد أن هناك قوى خارجية قد تملأ أهم القرارات الضرورية للمؤسسة على الرغم من إنها تقلل من شأن قائد المؤسسة في عملية صنع القرار .	2.69	1.14	21	متوسطة
37	عندما يتخذ المدير قرارات شديدة الصعوبة عند ممارسة دوره كقائد ، لها علاقة بمصادر المدرسة ، كالتمويل مثلاً ، يكون تركيزه الرئيسي على تحسين درجات الاختبار المدرسي .	2.64	1.09	22	متوسطة
27	إذا غير رئيسه المباشر قرارًا سبق وأن اتخذه ، لا اعتقاد هذا الرئيس أن القرار سيئ للمؤسسة سيقبل بذلك .	2.63	1.05	23	متوسطة
29	يعتقد أن تقديم حوافز خارجية غير جوهرية ، كالمال مثلاً ، للقيام بعمل جيد يعتبر أفضل دافع للأفراد .	2.62	1.09	24	متوسطة
15	عندما يأخذ بالاعتبار جميع الأشياء الضرورية لعملية صنع القرار دون الوصول إلى نتيجة ، يستخدم حدسه القائم على المعرفة لصنع القرار بطريقة أو بأخرى .	2.57	0.94	25	متوسطة
39	يعتقد المدير أنه من أدوار التابعين الرئيسية هو إرضاء قائدهم .	2.55	1.10	26	متوسطة
31	يعتقد المدير أنه نادرًا ما اتخذ قرارات سيئة لأنه عادة يكون صائبًا في التوجهات التي يجب أن تتخذها المؤسسة ، مستعينًا بذلك بقدرته القيادية الموهوبة له .	2.46	1.05	27	متوسطة
22	يعتقد المدير أن اندفاع الأفراد هو نتيجة لحاجاتهم الفيزيولوجية والسيكولوجية .	2.44	.95	28	متوسطة
34	يعتقد المدير أن الأفراد هم الأهم عند صنع القرار .	2.44	1.08	29	متوسطة
17	يعتقد أن الغاية تبرر الوسيلة عند صنع القرارات .	2.40	1.14	30	متوسطة
1	عندما يقوم المدير بصنع قرارات صعبة كقائد يفكر بكيف يؤثر هذا القرار على عائلته وعليه .	2.31	1.02	31	منخفضة
35	يعتقد أن القرارات التي تؤخذ لتحسين التعليم في المدارس تكون فيها المنافسة أكثر فعالية من التعاون .	2.31	0.94	32	منخفضة
2	يعتقد المدير أن عليه أن يستخدم الأفراد الذين يقولون شيئًا إيجابيًا عنه .	2.29	0.94	33	منخفضة
12	يعتقد المدير أنه إذا قام بتسويق القرار بالطريقة الصحيحة يستطيع أن يفتح الآخرين بأن قراره هو القرار المناسب .	2.27	1.09	34	منخفضة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16	يعتقد أن أي قرار يمكن أن يكون مفيداً إذا كان مؤمناً به .	2.21	1.06	35	منخفضة
23	يعتقد أن القائد يجب أن يمتلك الحرية والمهارة في استخدام البيانات كأداة لدعم القرار الصعب ، ولجعل المتأثرين به قانعين بأنه قرار سليم .	2.20	.97	36	منخفضة
36	يعتقد المدير أن لباس القائد المهني يكون أسلوباً فعالاً جداً لكسب الاحترام له .	2.16	1.01	37	منخفضة
24	يعتقد أن غالبية القرارات تأتي نتيجة لشعوره الصحيح والقائم على الخبرة .	2.15	.96	38	منخفضة
28	يعتقد المدير أنه أمر طبيعي أن تستخدم المدارس أسلوب المنافسة كوسيلة للتحسين .	2.11	1.04	39	منخفضة
18	إذا كان مديراً لمدرسة وفوقه رئيس مباشر يشرف على كل ما يعمل ، سيبدل قسارى جهده ليفهم وجهة نظر رئيسه عند صنع القرارات .	2.02	.94	40	منخفضة
	الكلي	2.91	.26		متوسطة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.02 - 3.82)، حيث جاءت الفقرة (20) التي تنص على "يعتقد أن القائد يجب أن يمتلك مقدرة على صنع القرارات الحاسمة وفي وقت محدد حتى في حالة الافتقار إلى وضوح الطريق (الرؤية)" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وانحراف معياري (0.91) وبدرجة تقدير مرتفعة. تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (5) ونصها "عندما يضع قرارات صعبة كقائد ، يفكر عادة بالصالح العام بدلاً من صالح الأفراد" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة تقدير مرتفعة. تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة (33) ونصها "يعتقد أن رؤية المؤسسة ورسالتها تعدان المحور لصنع القرار" وبمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري (1.08) وبدرجة تقدير مرتفعة. وجاءت الفقرة (28) ونصها "يعتقد المدير أنه أمر طبيعي أن تستخدم المدارس أسلوب المنافسة كوسيلة للتحسين" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.02) وانحراف معياري (1.04). بينما جاءت الفقرة (18) ونصها "إذا كان مديراً لمدرسة وفوقه رئيس مباشر يشرف على كل ما يعمل، سيبدل قسارى جهده ليفهم وجهة نظر رئيسه عند

صنع القرارات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.02)، وانحراف معياري (0.94) وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لصنع القرار التحويلي ككل (2.91). وجاء بدرجة تقدير متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: الذي نص على " ما درجة الرضا الوظيفي لدى

المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتبة لدرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة

نظرهم، والجدول (5) يبين ذلك.

### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في

المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
مرتفعة	1	0.76	4.07	العلاقة مع الزملاء	3
متوسطة	2	0.72	3.54	الإدارة المباشرة	2
متوسطة	3	0.52	3.28	مجال طبيعة العمل	1
متوسطة	4	1.24	2.67	الراتب	4
متوسطة		0.54	3.39	مقياس الرضا الوظيفي ككل	

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (2.67 و4.07)، حيث جاء

مجال "العلاقة مع الزملاء" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.07)، وانحراف

معياري (0.76) وبدرجة تقدير مرتفعة. تلاه في المرتبة الثانية مجال "الإدارة المباشرة"

بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معياري (0.72) وبدرجة تقدير متوسطة. تلاه في المرتبة الثالثة مجال "طبيعة العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وانحراف معياري (0.52) وبدرجة تقدير متوسطة. بينما جاء مجال "الراتب" في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (2.67)، وانحراف معياري (1.24) وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمقياس الرضا الوظيفي ككل (3.39). وبدرجة تقدير متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، وكما يأتي:

**المجال الأول: مجال طبيعة العمل،** حيث كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للفقرات على النحو الموضح في الجدول (6).

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال طبيعة العمل مرتبة تنازلياً

#### حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
مرتفعة	1	1.07	4.09	أجد متعة عند تحقيق أهدافي اليومية في التعليم	8
مرتفعة	2	0.95	4.08	أشعر بالرضا إزاء ما أقوم به من إنجاز	1
مرتفعة	3	1.04	3.78	أجد نفسي سعيداً بين طلابي عند ممارسة مهنة التعليم	7
مرتفعة	4	1.10	3.56	أعتقد أن مهنة التعليم توفر لي الفرصة للإبداع	3
متوسطة	5	1.12	3.49	أشعر بالحرية التي أتمتع بها في العمل	2
متوسطة	6	1.14	3.47	أعتقد أن عملية التحضير اليومي للدروس عملاً سهلاً	9
متوسطة	7	1.22	2.85	أجد نفسي غير سعيدٍ عند القدوم للمدرسة صباح كل يوم	5
متوسطة	8	1.22	2.80	يبتابني شعور بالرغبة في مغادرة المدرسة في أسرع وقت ممكن	6
متوسطة	9	1.20	2.69	تعيق طبيعة العمل في التعليم من تحقيق ذاتي	4
منخفضة	10	1.11	2.01	ازدحام الصفوف يعيق تحقيق الأهداف التربوية	10
متوسطة		0.52	3.28	المجال ككل	

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (2.01 و 4.09)، حيث جاءت الفقرة (8) التي تنص على " أجد متعة عند تحقيق أهدافي اليومية في التعليم " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري (1.07) وبدرجة تقدير مرتفعة. تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (1) ونصها " أشعر بالرضا إزاء ما أقوم به من إنجاز " بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري (0.95) وبدرجة تقدير مرتفعة. تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة (7) ونصها " أجد نفسي سعيداً بين طلابي عند ممارسة مهنة التعليم " بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (1.04) وبدرجة تقدير مرتفعة. بينما جاءت الفقرة (10) ونصها " ازدحام الصفوف يعيق تحقيق الأهداف التربوية " بالمرتبة العاشرة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.01). وانحراف معياري (1.11) وبدرجة تقدير منخفضة.

**المجال الثاني: مجال الإدارة المباشرة،** وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لل فقرات، والجدول (7) يبين ذلك.

## الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الإدارة المباشرة مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
13	تشعربي عدالة مدير المدرسة في العمل بالاستمرار والتمسك بمهنة التعليم.	3.88	1.07	1	مرتفعة
14	يقيم مدير المدرسة أداء المعلمين بموضوعية مما يشعرني بالرضا	3.86	1.02	2	مرتفعة
15	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في إنجاز العمل	3.83	1.02	3	مرتفعة
17	يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات المختلفة	3.78	0.97	4	مرتفعة
18	يمارس مدير المدرسة زيارة الصفوف بشكل دوري خلال العام الدراسي مما يشعرني بالرضا.	3.78	0.98	5	مرتفعة
16	يحرص مدير المدرسة على الاستماع لمقترحات المعلمين	3.68	1.06	6	مرتفعة
19	يصدر مدير المدرسة تعليمات واضحة وتتعلق بالعمل المدرسي بشكل مرض	3.66	1.01	7	متوسطة
22	يساعدني مدير المدرسة على تطوير أدائي التعليمي	3.60	1.08	8	متوسطة
21	يحترم مدير المدرسة آرائي ومقترحاتي	3.59	1.03	9	متوسطة
20	يساعدني مدير المدرسة في التغلب على الصعوبات التي تواجهني في التعليم	3.52	1.10	10	متوسطة
11	يتعامل مدير المدرسة بطريقة فورية مع المعلمين مما يشعرني بالرغبة بترك مهنة التعليم	2.66	1.37	11	متوسطة
12	يصدر مدير المدرسة التعليمات والتعاميم بشكل مستمر مما يشعرني بالضجر والملل	2.62	1.20	12	متوسطة
	المجال ككل	3.54	0.72		متوسطة

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (2.62 و 3.88)، حيث

جاءت الفقرة (13) التي تنص على " تشعربي عدالة مدير المدرسة في العمل بالاستمرار

والتمسك بمهنة التعليم " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وانحراف معياري

(1.07) وبدرجة تقدير مرتفعة. تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (14) ونصها " يقيم مدير

المدرسة أداء المعلمين بموضوعية مما يشعرني بالرضا " بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وانحراف معياري (1.02) وبدرجة تقدير مرتفعة. تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة (15) ونصها " يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في إنجاز العمل " بمتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري (1.02) وبدرجة تقدير مرتفعة. بينما جاءت الفقرة (12) ونصها "يصدر مدير المدرسة التعليمات والتعاميم بشكل مستمر مما يشعرني بالضجر والملل " بالمرتبة الثانية عشرة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.62)، وانحراف معياري (1.20) وبدرجة تقدير منخفضة.

**المجال الثالث: مجال العلاقة مع الزملاء،** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ل فقرات مجال العلاقة مع الزملاء، والجدول (8) يبين ذلك.

### الجدول (8)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال العلاقة مع الزملاء مرتبة**

#### تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
23	أتواصل مع الزملاء لتحقيق الأهداف التعليمية	4.25	0.85	1	مرتفعة
24	أشعر بأن زملائي يقدرونني	4.15	0.90	2	مرتفعة
25	تشعرني طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالرضا.	4.13	0.90	3	مرتفعة
29	أتعاون مع زملائي في العمل مما يوفر لي بيئة مريحة	4.05	0.97	4	مرتفعة
28	يشعرني احترام خصوصية زملاء العمل بالراحة	4.01	0.98	5	مرتفعة
27	تبدو الفرصة متاحة لتنمية علاقات سليمة بين زملاء العمل	3.97	0.91	6	مرتفعة
26	يشعرني أسلوب التعامل الرسمي بين العاملين في المدرسة بالرضا	3.90	1.00	7	مرتفعة
	المجال ككل	4.07	0.76		مرتفعة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.90 - 4.25)، حيث جاءت الفقرة (23) التي تنص على " أتواصل مع الزملاء لتحقيق الأهداف التعليمية " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وانحراف معياري (0.85) وبدرجة تقدير مرتفعة. تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (24) ونصها " أشعر بأن زملائي يقدرونني " بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وانحراف معياري (0.90) وبدرجة تقدير مرتفعة. تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة (25) ونصها " تشعرني طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالرضا " بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (0.90) وبدرجة تقدير مرتفعة. بينما جاءت الفقرة (26) ونصها " بالمرتبة السابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة تقدير منخفضة.

**المجال الرابع: مجال الراتب،** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ل فقرات مجال الراتب، والجدول (9) يبين ذلك.

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الراتب مرتبة تنازلياً

#### حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
30	أشعر بالرضا بالنسبة إلى راتبي	2.85	1.47	1	متوسطة
31	أشعر أن الراتب لا يقل عن رواتب العاملين في وظائف أخرى	2.83	1.50	2	متوسطة
35	أجد راتبي يحقق لي مستوى معيشة جيدة في مجتمعي	2.68	1.34	3	متوسطة
33	يوفر لي راتبي قدرأ كافيأ من تحقيق الرفاهية.	2.59	1.42	4	متوسطة
34	أعتقد أن راتبي يوفر قدرأ كافيأ من الأمان لي وأبنائي مستقبلاً	2.58	1.39	5	متوسطة
32	المكافآت التي تمنح لي تتناسب مع جهدي الذي أبذله	2.49	1.46	6	متوسطة
	المجال ككل	2.67	1.24		متوسطة



يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (2.49 و 2.85)، حيث جاءت الفقرة (30) التي تنص على " أشعر بالرضا بالنسبة إلى راتبي " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.85)، وانحراف معياري (1.47) وبدرجة تقدير متوسطة. تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (31) ونصها " أشعر أن الراتب لا يقل عن رواتب العاملين في وظائف أخرى " بمتوسط حسابي بلغ (2.83)، وانحراف معياري (1.50) وبدرجة تقدير متوسطة. تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة (35) ونصها " أجد راتبي يحقق لي مستوى معيشة جيدة في مجتمعي " بمتوسط حسابي (2.68)، وانحراف معياري (1.34) وبدرجة تقدير متوسطة. بينما جاءت الفقرة (32) ونصها " المكافآت التي تمنح لي تتناسب مع جهدي الذي أبذله " بالمرتبة السادسة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.49)، وانحراف معياري (1.46) وبدرجة تقدير متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: الذي نص على "هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت والرضا الوظيفي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت والرضا الوظيفي، والجدول (10) يوضح ذلك.

### الجدول (10)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس

الثانوية في دولة الكويت والرضا الوظيفي

مستوى ممارسة صنع القرار التحويلي		
**0.133 .010 377	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	مجال طبيعة العمل
**0.167 .001 377	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	الإدارة المباشرة
**-.139 .007 377	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	العلاقة مع الزملاء
-.046 .375 377	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	الراتب
.055 .284 377	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	مقياس الرضا الوظيفي ككل

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (10) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \leq \alpha$ ) بين درجة ممارسة صنع القرار التحويلي من جهة وكل من مجال طبيعة العمل، والإدارة المباشرة من جهة أخرى كما تبين وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \leq \alpha$ ) بين درجة ممارسة صنع القرار التحويلي والعلاقة مع الزملاء.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: الذي نص على "هل تختلف العلاقة بين درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الجنس والخبرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد العلاقة الارتباطية درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت والرضا الوظيفي حسب فئات متغيرات الجنس (ذكر، أنثى)، والخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، كما تم احتساب قيمة Z لبيان الفروق في قوة العلاقة الارتباطية بين فئات هذه المتغيرات ، كما هو مبين في الجدول (11).

### الجدول (11)

معامل الارتباط بيرسون بين درجة ممارسة صنع القرار التحويلي والرضا الوظيفي حسب فئات متغيرات الجنس والخبرة واختبار Z للفرق بين معاملات الارتباط

المتغيرات	الفئات	معامل الارتباط	العدد	قيمة Z
الجنس	ذكور	0.002	266	1.54
	إناث	0.179	111	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	-0.149	93	-1.27
	من 5 سنوات - 10 سنوات	0.034	108	
	أقل من 5 سنوات	-0.149	93	*-2.45
	أكثر من 10 سنوات	0.17	176	
من 5 سنوات - 10 سنوات	0.034	108	-1.10	
أكثر من 10 سنوات	0.17	176		

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

يتبين من الجدول (11) الآتي:

- عدم وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في قوة العلاقة

الارتباطية تعزى لأثر الجنس بين درجة ممارسة صنع القرار التحويلي والرضا

الوظيفي.

- عدم وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في قوة العلاقة الارتباطية بين فئتي الخبرة أقل من 5 سنوات ومن 5 سنوات - 10 سنوات.
- وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في قوة العلاقة الارتباطية بين فئتي الخبرة أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات، وكان الاختلاف لصالح الفئة أقل من 5 سنوات.
- عدم وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في قوة العلاقة الارتباطية بين فئتي الخبرة من 5 سنوات - 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات.
- وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين درجة ممارسة صنع القرار التحويلي والرضا الوظيفي يعزى للخبرة ولصالح الفئة أقل من 5 سنوات.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، والتوصيات التي انبثقت من

نتائج الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج.

#### أ. مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على "ما درجة استخدام مديري

المدارس الثانوية في دولة الكويت لصنع القرار التحويلي من وجهة نظر المعلمين؟"

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن المتوسط الحسابي لصنع القرار التحويلي ككل

بلغ (2.91)، وجاء بدرجة تقدير متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن قطاع التعليم في الكويت يسعى باستمرار إلى النهوض بمستوى

الإداريين كي يصلوا إلى مستوى صنع القرار التحويلي القائم على المشاركة الفعلية لجميع

المعلمين، والهادف إلى رؤية مستقبلية، والصالح العام، والملتزم برسالة المدرسة؛ الذي يركز

بالفعل على أهمية التعاون والتشارك بين الإدارة والمعلمين في المدارس في صنع القرار؛

لاسيما القرار التحويلي.

وقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين

(2.02 - 3.82)، حيث جاءت الفقرة (20) التي تنص على "يعتقد أن القائد يجب أن يمتلك

المقدرة على صنع القرارات الحاسمة، وفي وقت محدد حتى في حالة الافتقار إلى وضوح

الطريق (الرؤية)" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وبدرجة تقدير مرتفعة.

ويعزى ذلك إلى أن الإدارة المدرسية كونها في قمة الهرم، وهي المسؤولة عن صنع

القرارات، بما يكفل موافقة الجميع في المدرسة، فإنه من الواجب أن ينعم القائد في المدرسة

بالفطنة والحنكة في أصعب المواقف ليصنع القرارات، حتى لو كانت المواقف والمشكلات

غير واضحة، حتى يضمن سير العملية التعليمية بالاتجاه السليم.

تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (5) التي تنص على "عندما يضع قرارات صعبة كقائد، يفكر عادة بالصالح العام بدلاً من صالح الأفراد" بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وبدرجة تقدير مرتفعة. ويعزى ذلك إلى أن القائد الناجح يفكر دائماً بالمصلحة العامة لجميع الأفراد في المؤسسة عندما يفكر في صنع القرار التحويلي، حيث أن الصالح العام أولى من الصالح الفردي (الخاص) بعدد من الأفراد، فالقائد يهدف إلى نيل رضا جميع الأفراد في المؤسسة، لتحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا تتبثق قراراته التحويلية من أساس تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، بما يكفل تقدم سير مركب العملية التعليمية.

وتلاها في المرتبة الثالثة الفقرة (33) ونصها "يعتقد أن رؤية المؤسسة ورسالتها تعدان المحور لصنع القرار" وبمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وبدرجة تقدير مرتفعة. ويعزى ذلك إلى أن المدرسة هي مؤسسة تعليمية تربوية تهدف إلى إعداد جيل صالح، ومواكب للتطلعات والتوجهات والآمال المستقبلية، وتتبثق رسالتها من أنظمة تعليمية عليا، ولهذا فالقائد التربوي لا يستطيع تجاوز تلك التطلعات، والأنظمة التعليمية العليا؛ ولهذا تتبثق محاور صنع القرار لدى القائد التربوي من خلال رؤية المؤسسة التعليمية والتربوية.

بينما جاءت الفقرة (18) ونصها "إذا كان مديراً لمدرسة وفوقه رئيس مباشر يشرف على كل ما يعمل، سيبدل قسارى جهده ليفهم وجهة نظر رئيسه عند صنع القرارات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.02)، وجاءت بدرجة منخفضة. ويمكن عزو ذلك إلى اعتقاد مدير المدرسة أنه في قمة الهرم، وأن مؤسسته التعليمية التي يقودها تنفصل عن الرئيس المباشر في المناطق التعليمية، وأن المؤسسة تقع ضمن مظلة الرؤيا التعليمية والتطلعات المستقبلية التي تتبثق من وزارة التربية والتعليم، ولهذا فهو يصنع القرارات بما ينسجم وتلك التطلعات، وبما يكفل ويضمن سير مركب المؤسسة دون مواجهة صعوبات تعوق أهداف

المؤسسة، ولهذا جاءت تقديرات المعلمين على هذه الفقرة بدرجة منخفضة وندتمس منها تجاهل مدير المدرسة مشرفه المباشرة عند صنع القرار التحويلي.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على "ما درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟"

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في الكويت بلغ (3.39). وجاء بدرجة تقدير متوسطة.

ومن خلال ذلك نستنتج أن الواقع يصل إلى مستوى متوسط بالنسبة للرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت، ويدل ذلك أن المعلمين ما زال لديهم الكثير من الطموحات والآمال حتى يتحقق لديهم الرضا الوظيفي عن مهنة التعليم، ويمكن تبرير ذلك في وجود مصادر للنظرة الدونية للمعلم، حيث يتحمل المعلم أعباء العمل الزائد عن الحد، كالعناء الكمي: المرتبط بمتابعة الطلبة، والعمل الإداري، وإعداد الخطط الدراسية اليومية والأسبوعية والسنوية، والتقويم المستمر. والعناء الكيفي: الذي يتضمن الصعوبة الشديدة لهذا العمل، حيث لا تكون لدى الفرد المقدرة الكافية أو الكفاءة على أداء هذا العمل، وذلك يمثل بالنسبة له مصدراً للنظرة الدونية، إذ إن تدني قدرات وكفاءات المعلم في التعليم والتدريس وإيجاد الإبداع لدى الطلبة، يشكل له نظرة دونية من الطلبة والمجتمع.

كما أن هنالك مصادر أخرى لعدم الرضا الوظيفي، وهو غموض الدور الذي ينتج من ضعف الإدراك والوعي من المجتمعات لأهمية المعلم في إعداد الفرد الصالح، وصنع النشء المبدع، وتوقير المعلم لهذا السبب أدى إلى وجود اتجاهات سلبية من الأفراد نحو المعلم. كما أن اعتقاد بعضهم من الطلبة أن توافر التكنولوجيا الحديثة، وما واكبها من تطور في خدمات الانترنت والبريد الالكتروني يمكنه من الاستغناء عن المعلم. كما أنهم يعتقدون أن وجود المكتبات والمعلومات بين الكتب والمجلات المتنوعة هو سبب يعطيهم الفرصة لأن يستغنوا عن دور المعلم، وبالتالي انعكست هذه الاعتقادات سلباً نحو دور المعلم وأهميته في المجتمع وبانتت تسود النظرة الدونية نحوهم.

ومن المصادر التي أسهمت في وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى المعلمين صراع الدور الذي ينشأ من تضارب مطالب العمل ومعايير شخصية الفرد وقيمه مع قيم ومعايير الآخرين، وكما ينشأ أيضاً عندما تكون الأنماط السلوكية المحددة لمطالب العمل على نحو مضاد أو معاكس لأخلاقيات الفرد أو قيمه، ومن ثم يقع تحت وطأة الأحكام الشخصية، مما يؤدي ذلك إلى نشوء علاقات متوترة بين المعلم وأفراد المجتمع تحدث بسبب مشكلات الطلبة أو مطالبهم. وتشير البحوث والدراسات إلى ارتباط صراع الدور بانخفاض الرضا عن العمل (Miles & Perreault, 2003). ويرى الباحث أن في هذا المجال يمكن القول أن تضارب معايير وقيم المعلم مع مطالب أولياء الأمور يؤدي إلى وجود حالة عدم الرضا الوظيفي عن مهنة التعليم.



اتفقت نتيجة هذا السؤال ونتائج دراسة ستون وهوبيرتي ( Sutton & Huberty, 1997) ودراسة ايان وكوزاسيك (Ayan and Kocacik, 2010) حيث أظهرتا أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين كانت بدرجة متوسطة. ودراسة البندري والعتوم (2002) التي بينت أيضاً أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة.

واختلفت ودراسة شن (Chen, 2010) التي أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة منخفضة، ويرى الباحث أن السبب في هذا الاختلاف يبرر في أن هذه الدراسة جرت على معلمي المرحلة الابتدائية في الصين، ونظراً لاختلاف البيئة والمجتمع المستهدف تباينت تلك الفروق بين نتائج الدراستين. ودراسة كونفييه (Convey, 2010) التي بينت أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة.

أما على صعيد المجالات فقد جاء مجال العلاقة مع الزملاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.07)، وبدرجة تقدير مرتفعة. ويعزى ذلك إلى الطبيعة الإنسانية، التي ترغب بتكوين الروابط الاجتماعية والعلاقات الإنسانية، والمدرسة كسائر المؤسسات التي تجمع بين أفراد المجتمع على اختلاف شرائحهم، ولهذا وجود الزملاء المتكرر في المدرسة والساعات الطويلة في العمل تتيح فرصة للتفاعل الاجتماعي بينهم، ومن هنا تتوطد العلاقات بين المعلمين ويشعرهم بالرضا عن مهنة التدريس.

تلاه في المرتبة الثانية مجال الإدارة المباشرة بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وبدرجة تقدير متوسطة. ويعزى ذلك إلى التنظيم الإداري حيث تكون الإدارة المدرسية هي السلطة المباشرة على المعلمين، وترتبط المعلمين والإدارة المباشرة علاقة تفاعلية قائمة على حب تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ويدرك المعلمون أن الإدارة المباشرة هي السلطة التي تمتلك الحق في صنع القرارات واتخاذها، وتنفيذ الأنظمة والقوانين والتعليمات لذلك يشعر المعلم

بالاطمئنان أن الإدارة ستكون منصفه بحقهم؛ لذلك يترك أثراً جيداً حول الإدارة ويعطي هذا المستوى من الرضا الوظيفي.

تلاه في المرتبة الثالثة مجال طبيعة العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وبدرجة تقدير متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى ساعات الدوام القصيرة التي يقضيها المعلم في المدرسة، بالإضافة إلى العطل التي يحظى بها مثل عطل نهاية الأسبوع، والعطل في الأعياد والمناسبات الدينية والوطنية، والعطلة في نهاية العام الدراسي، الأمر الذي يعطي المعلم فرصة للبقاء القدر الأكبر بين أفراد أسرته، وأصدقائه، والمقربين له، مما يجعله قادراً على التفاعل والتواصل مع المجتمع، ويوفر له الراحة النفسية والانفعالية، ويقلل من احتمالية الضغوط النفسية المرتبطة بطبيعة العمل، ويمنحه القدر الكافي من الرضا عن مهنة التدريس.

بينما جاء مجال الراتب في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (2.67)، وبدرجة تقدير متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن الراتب الذي يتقاضاه المعلم ما زال دون المستوى المطلوب من حاجات المعلم وأسرته وإشباعها، وقد لا يوفر له الحياة الرغدة التي يسعى للوصول إليها أو تحقيقها، فهو يرى أن راتبه ليس بالقدر المطلوب ولا يتناسب مع ما يحمله من رسالة عظيمة وهي نقل المعرفة. واتفقت هذه النتيجة ونتائج دراسة شن (Chen, 2010) التي بينت وجود علاقة ايجابية بين انخفاض الراتب الشهري وبين عدم الرضا الوظيفي للمعلمين.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على "هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت والرضا الوظيفي؟"

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \leq \alpha$ ) بين مستوى ممارسة صنع القرار التحويلي من جهة وكل من مجال طبيعة العمل، والإدارة المباشرة.

وعن طبيعة العلاقة بين صنع القرار التحويلي، والرضا الوظيفي، فإنها تشتق من اتصاف القيادة التحويلية كنمط يمكن أن تعزز مشاركة الموظفين والأتباع في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما تؤكد القيادة التحويلية على أهداف وغايات المنظمة ومن ثم جذب أو بناء التزام الأتباع، ولديهم المقدرة على إيجاد الأوضاع التي تشجع المعلمين على استيعاب أهداف المدرسة. ومصدر إلهام وتوجيه الاهتمام واتخاذ الإجراءات من الموظفين وتعبئة الجهود والدوافع في النظام المدرسي، وهذا السعي يؤدي إلى الرضا الوظيفي للمعلمين بينما في الوقت نفسه تصبح الدعوة إلى الإبداع والابتكار وتنمية المهارات (Hautala, 2006).

وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \leq \alpha$ ) بين درجة ممارسة صنع القرار التحويلي والعلاقة مع الزملاء.

وقد يعزى ذلك إلى إدراك بعض المعلمين أن صنع القرار التحويلي قد تم ليحقق مصلحة خاصة وليس مصلحة عامة، وأن هنالك بعضاً من الزملاء قد أسهموا في صنع هذا القرار، مما يشكل حالة من عدم الرضا لدى بعضهم وبالتالي يؤثر سلباً على طبيعة العلاقة بين المعلمين في المدرسة.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال جزئياً ونتائج دراسة مالوني (Maloney, 2003) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى المعلمين. ودراسة المسكري (2009) التي بينت نتائجها وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نص على "هل تختلف العلاقة بين درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الجنس والخبرة؟"

أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود اختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الارتباطية تعزى لأثر الجنس بين مستوى ممارسة صنع القرار التحويلي والرضا الوظيفي.

وقد يعزى ذلك إلى تشابه الظروف البيئية والثقافية التي يعيشها المعلمون والمعلمات، كما أن طبيعة الظروف التعليمية والتربوية في المدارس هي واحدة بغض النظر عن كونها مدارس للذكور أو الإناث، كما أن الظروف المرتبطة بمهنة التعليم من حيث طبيعة العلاقة مع الإدارة، والعلاقة مع الزملاء، أو طبيعة مهنة التدريس، والراتب، هي ذاتها. وذلك لا لم تظهر الفروق في عملية صنع القرار التحويلي والرضا الوظيفي باختلاف متغير الجنس.

اتفقت هذه النتيجة جزئياً ونتائج دراسة الين وجود (Allen & Judd, 2006) حيث أظهرت عدم وجود فروق تعزى للجنس في الرغبة في صنع القرار. ودراسة سطلول (1996) التي بينت عدم وجود فروق في عملية صنع القرار تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت ونتائج دراسة كلاسين وشيو (Klassen, and Chiu, 2010) ودراسة ايان وكوزاسيك (Ayan and Kocacik, 2010) التي بينتا وجود فروق تعزى للجنس في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين عن مهنة التدريس، وكانت لصالح الذكور. ودراسة خليل وشريز

(2008) التي بينت وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي يعزى للجنس وكانت لصالح الإناث.

وأظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود اختلاف في قوة العلاقة الارتباطية تعزى لأثر متغير الخبرة في مستوى ممارسة صنع القرار التحويلي والرضا الوظيفي تعزى للخبرة، وكان الاختلاف لصالح الفئة اقل من 5 سنوات.

وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين الأقل خبرة وهم من فئة الخمس سنوات فما دون نجدهم أقل مقدرة على التكيف والتلاؤم مع صنع القرارات المدرسية التحويلية وتقبلها، ولا يدركون معنى تلك القرارات نتيجة الاندفاعية، ومواجهة تلك القرارات أحياناً بالنقد أو الرفض لها، والإعلان بأنها تخدم فئة معينة؛ مما يوجد لهم مشكلات متنوعة كسوء العلاقة مع الإدارة والزملاء، وبالتالي يشكل حالة من عدم الرضا عن طبيعة مهنة التدريس مما ينعكس على الرضا الوظيفي الكلي.

واتفقت هذه النتيجة ومع نتائج دراسة شن (Chen, 2010) التي بينت أن المعلمين الأكثر خبرة لديهم مستوى أكبر من الرضا الوظيفي مقارنة بالمعلمين الأقل خبرة. واختلفت ونتائج دراسة سحلول (1996) التي بينت عدم وجود فروق تعزى للخبرة في عملية صنع القرار الإداري.

واختلفت ونتائج دراسة الشديفات (2003) ودراسة خليل وشرير (2008) التي بينتا عدم وجود فروق تعزى للخبرة في مستوى الرضا الوظيفي.

## ب. التوصيات

في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

- توفير مناخ تنظيمي يسوده العدل والمساواة في نظام الحوافز بما يتناسب وجهد المعلمين في العمل التربوي.
- إقامة برامج توعية منظمة لتعريف المعلمين بأهمية القيادة التحويلية وأبعادها وأهميتها في تأكيد الجانب الأخلاقي في العمل .
- ضرورة توفير دورات تدريبية للمعلمين الأقل خبرة بحيث يحقق لهم القدرة على التكيف مع عملية ممارسة صنع القرار التحويلي، وتحقيق الرضا الوظيفي.
- يمكن إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية من خلال تناول مجتمع أكبر وعينات أكثر، ومتغيرات أخرى كالمستوى الاقتصادي والاجتماعي للمعلم، والمنطقة التعليمية، والمرحلة الدراسية، وجنسية المعلم.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية

البندري، محمد والعتوم، عدنان (2002). طبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين وعلاقتها مع الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عُمان والأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3 (3)، 91-121.

التركي، محمود (2002). الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التربوية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، 5 (2)، 20-25.

الجلبي، محمد (2010). سلوكيات القائد التحويلي. ورقة عمل مقدمة لعالم الإدارة، منتدى العلوم الإدارية. الشبكة العربية للتنمية المجتمعية. استرجعت في 17-10-2010.

من المصدر [www.google.com](http://www.google.com)

جودة، عادل (1991). الحوافز. دمشق، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

حبيب، مجدي (2001). دراسات حديثة في تنمية مهارات صنع القرار، المداخل والبرامج. علم النفس. 60. 6-19.

الحرفة، حامد (2001). موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز. بيروت: الدار العربية للموسوعات.

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

حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي في سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران.

خليل، جواد وشريير، عزيزة (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية "سلسلة الدراسات الإنسانية". 6 (1)، 683-711.

الدغيم، أحمد (2008). فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية و تكنولوجيا الاتصال لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في دولة

الإمارات العربية المتحدة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن .

دواني، كمال (2010). صنع القرار التحويلي. محاضرات مساق القيادة التحويلية وصنع القرار. جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.

سحلول، حامد (1996). صنع القرار الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية في اليمن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

السعود، راتب (2001). الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 17 (3)، 615-642.

الشوايش، مصطفى (1993). الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، وتطبيقات. عمان: دار الفرقان.

الشديقات، يحيى (2003). الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات مدارس البادية الشمالية في الأردن. المنارة. 9 (1). 290-312.



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

عبد الحافظ، نبيل (1994). البعد الاستراتيجي لعملية اتخاذ القرارات. الإداري. 16 (57). 186-187.

عبد الخالق، ناصيف (2003). الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، 6 (3)، 31-59.

عليان، ربحي (2003). العلاقة بين الرضا عن الوظيفة وكل من: المؤهل الدراسي والتخصص والحالة الاجتماعية والخبرة والراتب لدى المرأة البحرينية العاملة في المكتبات العامة، مجلة العلوم الإنسانية، 2 (6)، 73-108.

العمرى، بسام (2002). آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية. مجلة دراسات العلوم التربوية- الجامعة الأردنية. 29 (2)، 309-333.

غنيم، يوسف (2008). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

فرحان، إسحاق وآخرون (1992). قياس مدى ارتباط المعلمين بمهنة التعليم وولائهم لها والعوامل المؤثرة في ذلك. دراسات، العلوم الإنسانية، 2 (9)، 45-67.

كنعان، نواف (1992). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر.

المسكري، يعقوب (2009). درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار التربوي من وجهة

نظر مديري المدارس والمعلمين وأثرها في الرضا الوظيفي بمدارس التعليم الأساسي

في سلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

المعيلي، أحمد (2006). الرضا الوظيفي لدى معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية في المملكة

العربية السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)،

7(1)، 157-185.

مؤتمن، منى (2003). الأردن أولاً من منظور تربوي، وزارة التربية والتعلم عمان،

الأردن .

نجيب، محمد (2002). المشاركة في صنع القرار وعلاقتها بكل من الرضا عن العمل

ووجهة الضبط ونزع المرؤوس. علم النفس. 61. 146 - 170.

نشوان، يعقوب ونشوان، جميل. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي.

اربد: دار عمان للنشر والتوزيع.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

Allen, J. & Judd, B. (2006). Participation in Decision- Making and Job

Satisfaction: Idel and Reality for Male and Female University

- Faculty in the United States. **Publication of the Pacific and Communication Association**. 10 (3), 157- 180.
- Anderson, D. (2008). Transformational Teacher Leadership in Rural Schools. **The Rural Educator**, 12:8-19.
- Ayan, S., Kocacik, F. (2010). The Relation Between the Level of Job Satisfaction and Types of Personality in High School Teachers. **Australian Journal of Teacher Education**, 35 (1), 27-41.
- Barling, J. Weber, J and Kelloway ,E. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. **Journal of Applied Psychology**.832-827 ,(6) 81 ,
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). **Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set**. (3<sup>rd</sup> ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1998). **Transformational Leadership: Industry, Military, And Educational Impact**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, M. and Avolio, J. (1993). Transformational Leadership And Organizational Culture. **Public Quarterly**, 17, 112 –12.
- Bieber, V. (2003). **Leadership Practices of Veterans Health Administration Nurse Executives: An Exploration of Current And Professional Development Needs**. Unpublished Doctoral Dissertation, East Tennessee State University.
- Bogler, R. (1999). Reassessing the Behavior of Principals as a Multiple-Factor in Teachers Job Satisfaction. **ERIC**: 432 800.

- Bonaros, D. J. (2006). A Study of Transformational Leadership and Student Achievement in Inner-city Elementary Schools. Abstract Dissertation, **DAI-A 67/02**, p.402.
- Brower, R E.; Balch, B, V. (2005) **Transformational Leadership & Decision Making in Schools** Corwin Press. 144 pp. N/A. ED495631, ERIC.
- Bruhn. J. (1993). Job Stress: an Opportunity of Professional Growth. **The Career Development Quarterly**. 37, 4, 306-317.
- Bryant, S. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership, In Creating Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 9(4), 32-42.
- Bunker, K. and Wakefield, M. (2005). In Search at Authenticity: Now More Than ever, Soft Skills are Needed. **Leadership in Action**, 24(1), 17-21.
- Calhoun J. E. (2005). Leadership Behavior of Elcmentary Principals That Leads to Improve Learning Situation. **Dissertation Abstracts International**, 4, (7). 1305-A.
- Chen, J, (2010) Chinese Middle School Teacher Job Satisfaction and its Relationships with Teacher Moving. **Asia Pacific Education Review**, 11 (3) 263-272.
- Convey, J. (2010) Motivation and Job Satisfaction of Catholic School. **Teachers Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association** (Denver, CO, Apr 30-May 4, 2010). 15 pp.
- Dawani, K & Al-Sharifi, A. (2009). **The use of transformational decision making in secondary schools as perceived by school**

**principles in Jordan.** A research paper submitted to Icet 54th world assembly, dec. 14-17- 2009, Muscat, Oman.

Dawis. R.(2001). **Psychology: Human Relation and Work Adjustment.** Seventh Edition New York. McGraw- Hill Book Sompany.

Eberlin, R, J (2008). Making Just Decisions: Organizational Justice, Decision Making, and Leadership. **Management Decision**, 46 (2), 310-329.

Geijsel, F. Sleegers, P. Leithwood, K. and Jantz, D. (2003). Transformational Leadership Effects on Teacher's Commitment and Effort Toward School Reform. **Journal of Educational Administration**, 41 (3), 228-256.

Goodall, R. & Brown. (2002). **Understanding Teacher Stress Action in Teacher Education.** New york: Publishing company.

Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance. **Journal of Educational Administration**, 42 (3), 333-356.

Hautala, T. M. (2006). The Relationship Between Personality and Transformational Leadership. **Journal of Management Development**, 25 (8), p. 777-794.

Herzberg, F. (1998). **The Motivation to work.** New York: John Willey & Sone.

Keppel, M., O'Dwyer, C., Lyon, B., and Childs, M. (2010). Transforming Distance Education Curricula Through Distributive Transformational Leadership. **Research in Learning Technology**, 18 (3), 165-178.

- Kleinberg, S. (2000). Teacher Job Satisfaction and Factors Stress. **Encyclopedia of Psychological**, 2(10).48-65.
- Klassen, R. M and Chiu, M. (2010). Effects on Teachers' Self-Efficacy and Job Satisfaction: Teacher Gender, Years of Experience, and Job Stress. **Journal of Educational Psychology**, 102(3) 741-756.
- Landers, J. (2003). The Relationship Between Job Stress and Job Satisfaction Among Industrial and Technical Teachers Education. **Journal of Career Technical Education**. 5 (17), 2-42.
- Layton, J (2003) Transformational, Leadership and the Middle School Principal, **DAI- A64/10**,.3553- 3567.
- Litt, M. & Turk, D. (2005). Sources of Stress and Dissatisfaction in Experienced High School Teachers. **Journal of Educational Research**, 78, 3, 178-187.
- Lock, E.A. (1999). **What is Job Satisfaction?, in Organizational Behavior and Human Performance**. N.Y.
- Lottinville, B & Scherman, J. (1998). Negative Affect and Susceptibility to the Common Cols. **Journal of Personality and Social Psychology**, 64 (1), 142-152.
- Maloney, M,. (2003). **Faculty Participation in the Decision Making Process: its Impact Upon Job Satisfaction Connecticut Community Colleges**. Department of Educational Management Bridgeport University.
- Miles, R & Perreault, H. (2003). **Organizational Conflict its Antecedents and Convergences Organizational Behavior and Human Performance**. New york: Merrill.

- Mueller, C, A. (2009). **Influence of Transformational Leadership Style on Decision-Making Style and Technology Readiness: A Correlation Study**. ProQuest LLC, D.M. Dissertation, University of Phoenix. 151 pp. ED515569, ERIC.
- Northouse, P. (2004). **Leadership Theory and Practice**. 3<sup>rd</sup>. edition. CA: San Francisco: Sage Publications, Inc.
- Owens, R (1995 ).**Organizational Behavior in Education**, Thomas the Leaders Companion, New York: The Free Press.
- Podsakoff, P. Mackenzi, S. Moorman, R. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effect on Trust, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior. **The Leadership Quarterly**, 1, 107-142.
- Rajbandari, M (2011). Strengthening the Strength of Public – Private Partnership Model in Education: A Case Study of Dubar High School in Nepal. **Online Submission**, 12: 145-161.
- Reese. S. (1996). Teachers Job Satisfaction and Levels of Clinical Supervision in Elementary School. **Dissertation Abstracts International**. 61 (6). P. 2134.
- Samad, S (2006). Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors. **The Journal of American Academy of Business**. 8 (2), 113-119.
- Sutton, B. & Huberty, N. (1997). Job Satisfaction of Secondary Teachers as Reported by Self and Principals. **Dissertation Abstracts International**. 48 (1).p.12.
- Young, B. J. (2000). Teacher Job Satisfaction and Work Facet Satisfaction: A study of the Overall Job Satisfaction and Work

Facet Satisfaction of K-8 Teacher. **Dissertation Abstracts International.** 49 (7). 1665-A.



## ملحق (1)

### مقياسي الدراسة بالصورة الأولى

الموضوع: تحكيم مقياس

حضرة الدكتور: .....المحترم

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: "درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين". بغرض الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

ونظراً لما تتمتعون به من معرفة وخبرة، وموضوعيه، وما نأمله فيكم من تعاون،

فإنني أضع بين أيديكم مقياسين الدراسة لتحكيمهما وهما:

1. مقياس صنع القرار التحويلي. من إعداد الباحث نفسه، وسيعتمد فيه لتفسير استجابات المفحوصين على تدرج ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وسيتم إعطاء الأوزان (1، 2، 3، 4، 5).

2. مقياس الرضا الوظيفي. من إعداد الباحث نفسه، وسيتم فيه اعتماد التدرج الخماسي الترتيبي في تحويل استجابات أفراد العينة بحيث تأخذ الإجابة قليلة جداً (1) درجة واحدة، قليلة (2) درجتان، متوسطة (3) درجات، كبيرة (4) درجات، كبيرة جداً (5) درجات.

ولذلك فإنني أتأمل من حضرتكم تقديم ملحوظاتكم الكافية حول المقياسين بدقة

وموضوعية والتي من المؤكد أنها ستسهم بإخراجهما بصورة جيدة وملائمة لأهداف الدراسة.

ولكم وافر الاحترام والتقدير

الباحث  
سعد المطيري

## أولاً: مقياس صنع القرار التحويلي

تعديلات	سلامة اللغة		انتماء الفقرة للمجال		الرقم
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية	
					1. عند صنع القرار التحويلي ينظر مدير المدرسة إلى المشكلة في سياق يمس الماضي ويمتد للمستقبل
					2. يتبع مدير المدرسة خطوات تلقائية اعتيادية عندما يريد صنع القرار التحويلي
					3. يبتعد مدير المدرسة عن العواطف والمشاعر عند صنع القرار التحويلي
					4. يشرح مدير المدرسة القرار ويحفز على تطبيقه
					5. يستخدم مدير المدرسة الإبداع عند صنع القرار التحويلي
					6. يلتزم مدير المدرسة بالجوانب الأخلاقية عند ممارسة صنع القرار التحويلي
					7. يلتزم مدير المدرسة بالعدالة عند صنع القرار التحويلي
					8. يقع مدير المدرسة تحت سيطرة الضغوط الخارجية المتمثلة أولياء أمور الطلبة عند صنع القرار التحويلي
					9. يقع مدير المدرسة تحت ضغوطات إدارة التعليم عند صنع القرار التحويلي
					10. يتعرض مدير المدرسة عند صنع القرار التحويلي لمجموعة ضغوطات داخلية تتمثل برأي الهيئة الإدارية
					11. يتعرض مدير المدرسة لمجموعة ضغوطات داخلية تتمثل برأي بعض المعلمين المقربين من حوله عند صنع القرار التحويلي
					12. يصنع مدير المدرسة القرار التحويلي وفقاً لأهواء جماعة خاصة تحيط به
					13. يصنع مدير المدرسة القرار التحويلي لغاية تحقيق مصلحة شخصية
					14. أرى أن صنع القرار التحويلي يتبع تحقيق أهداف أنية وراء مصلحة لأحد العاملين في المدرسة
					15. يبتعد مدير المدرسة عند صنع القرار التحويلي أن يحقق المصلحة العامة من ذلك
					16. يهدف مدير المدرسة عند صنع القرار التحويلي أن يشعر العاملين بالمدرسة بالإحباط
					17. أرى أن القرار التحويلي التي تصدر من إدارة المدرسة تشعرنني بكراهية العمل التعليمي

## ثانياً: مقياس الرضا الوظيفي

تعديلات	سلامة اللغة		انتماء الفقرة للمجال		الرقم	الفقرة
	غير سليمة	سليمة	غير منتمة	منتمة		
<b>أولاً: بعد طبيعة العمل</b>						
					1.	أشعر بالرضا إزاء ما أقوم به من إنجاز
					2.	أشعر بالحرية التي أتمتع بها في العمل
					3.	أعتقد أن مهنة التعليم توفر لي الفرصة للإبداع والإنتاج
					4.	أعتقد أن طبيعة العمل في التعليم لا تمكنني من تحقيق ذاتي
					5.	أجد نفسي غير سعيداً عند القدوم للمدرسة صباح كل يوم
					6.	ينتابني شعور بمغادرة المدرسة أسرع وقت ممكن
					7.	أجد نفسي سعيداً بين طلابي وعند ممارسة مهنة التعليم
					8.	أجد متعة عند تحقيق أهدافي اليومية في التعليم
					9.	أعتقد أن عملية التحضير اليومي للدروس ليست عملاً صعباً
					10.	أجد أن كثرة الطلبة في الصفوف يمنعي من تحقيق أهدافي التعليمية التي أرغب بتحقيقها
<b>ثانياً: بعد الإدارة المباشرة</b>						
					11.	يتعامل مدير المدرسة بطريقة فوقيه مع المعلمين؛ مما يشعرني بالرغبة بترك مهنة التعليم
					12.	يصدر مدير المدرسة التعليمات والتعميمات بشكل مستمر؛ ما يشعرني بالضجر والملل.
					13.	عدالة مدير المدرسة في العمل تشعرني بالاستمرار والتمسك بمهنة التعليم
					14.	يقيم مدير المدرسة أداء المعلمين بموضوعية مما يشعرني بالرضا
					15.	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في إنجاز العمل
					16.	يحرص مدير المدرسة على الاستماع لمقترحات المعلمين
					17.	يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات المختلفة
					18.	يمارس مدير المدرسة زيارة الصفوف بشكل دوري ومكثف خلال اليوم الدراسي يشعرني بالرضا
					19.	يصدر مدير المدرسة تعليمات واضحة وتتعلق بالعمل المدرسي بشكل مرضي
					20.	يكون مدير المدرسة عادلاً في الحكم على أدائي التعليمي
					21.	يساعدني مدير المدرسة في التغلب على الصعوبات التي تواجهني في التعليم
					22.	يحترم مدير المدرسة آرائي ومقترحاتي

					يساعدني مدير المدرسة في تطوير أدائي التعليمي	23.
<b>ثالثاً: العلاقة مع الزملاء</b>						
					أتواصل مع الزملاء لتحقيق الأهداف التعليمية	24.
					أشعر بأن زملائي يقدرونني	25.
					طبيعة العلاقات الاجتماعية بين المعلمين تدعو إلى الرضا	26.
					أسلوب التعامل الرسمي بين المعلمين في المدرسة يشعرنني بالرضا	27.
					الفرصة متاحة لتنمية علاقات ودية بين زملاء العمل	28.
					احترام خصوصية زملاء العمل تشعرنني بالراحة	29.
					التعاون بين الزملاء في العمل يصنع بيئة مريحة للعمل	30.
<b>رابعاً: الراتب</b>						
					أشعر بالرضا بالنسبة إلى راتبي	31.
					أشعر أن الراتب لا يقل عن رواتب العاملين في وظائف أخرى	32.
					ما يعطى لي من مكافآت يعوض عن الجهد الذي أبذله	33.
					يوفر لي راتبي قدرًا كافيًا من تحقيق الرفاهية	34.
					أعتقد أن راتبي يوفر قدرًا كافيًا من الأمان لي وأبنائي مستقبلاً	35.
					أجد راتبي يحقق لي مستوى معيشة جيدة في مجتمعي	36.

## قائمة أسماء محكمي أداتي الدراسة

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
1.	أ. د عبد الجبار البياتي	الإدارة والقيادة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
2.	أ. د عباس الشريفي	الإدارة والقيادة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
3.	د. خالد الصرايرة	الإدارة والقيادة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
4.	أ. د. عثمان الخُضر	علم نفس تربوي	جامعة الكويت
5.	د. محسن الصالحي	إدارة تربوية	كلية التربية الأساسية/ الكويت
6.	د. سلطان الديحاني	إدارة تربوية	جامعة الكويت
7.	د. غادة خالد	إدارة تربوية	جامعة الكويت
8.	د. أحمد الحلواني	إدارة تربوية	جامعة الكويت
9.	د. فهد العتيبي	إدارة تربوية	جامعة الكويت
10.	د. عبدالله الغريب	إدارة تربوية	جامعة الكويت
11.	د. عرب القطان	إدارة تربوية	كلية التربية الأساسية/ الكويت
12.	د. محمد طالب الكندري	أصول التربية	كلية التربية الأساسية/ الكويت
13.	د. مبارك الهاجري	إدارة تربوية	كلية التربية الأساسية/ الكويت

## ملحق (3)

مقياسي الدراسة بالصورة النهائية

أخي المعلم  
أختي المعلمة

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: "درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين". بغرض الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

أرجو قراءة كل فقرة من الفقرات واختيار الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك، وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تمثل رأيك.

أرجو عدم كتابة الاسم لأن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

معلومات عامة:

الجنس:  ذكر  أنثى

الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

ولكم وافر الاحترام والتقدير

الباحث  
سعد المطيري

## أولاً: مقياس صنع القرار التحويلي

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	عندما يقوم المدير بصنع قرارات صعبة كقائد يفكر بكيف يؤثر هذا القرار على عائلته وعليه .					
2.	يعتقد المدير أن عليه أن يستخدم الأفراد الذين يقولون شيئاً إيجابياً عنه .					
3.	عندما يتخذ المدير قرارات صعبة كقائد يجمع بيانات موضوعية ما أمكن ويصنع القرار معتمداً بشدة على تلك المدخلات .					
4.	عندما يصنع المدير قرارات صعبة كقائد، يكون مأخوذاً بروح تنافسية لكي يربح .					
5.	عندما يضع قرارات صعبة كقائد، يفكر عادة بالصالح العام بدلاً من صالح الأفراد .					
6.	يعتقد المدير انه سيأتي الوقت الذي تكون فيه القيادة اللاأخلاقية مبررة					
7.	عندما يصنع قرارات صعبة كقائد، تؤثر هذه القرارات سلباً على أكثر من نصف الأفراد الذين يتأثرون بها .					
8.	عندما يصنع قرارات صعبة كقائد، يأخذ بالاعتبار كيف يمكن أن تتأثر المؤسسة التي يرأسها بهذه القرارات .					
9.	يعتقد كقائد بأن علامات الاختبار المدرسي يجب أن تؤدي إلى صنع القرار .					
10.	يعتقد المدير أن التغيير في التربية أمر حتمي ، وأنه من واجبه كقائد أن يسوق أهمية التغيير إلى عملاء التربية .					
11.	ينظر المدير كقائد إلى كل فرد من أفراد المؤسسة التي يديرها بأنهم متساوون بالأهمية .					
12.	يعتقد المدير أنه إذا قام بتسويق القرار بالطريقة الصحيحة يستطيع أن يقنع الآخرين بأن قراره هو القرار المناسب .					
13.	يعتقد أنه ليس مهماً أن يرضي رئيسه المباشر بالقرار الذي يتخذه .					
14.	يعتقد أن الناس يستنارون بالقسر والتهديد .					
15.	عندما يأخذ بالاعتبار جميع الأشياء الضرورية لعملية صنع القرار دون الوصول إلى نتيجة ، يستخدم حدسه القائم على المعرفة لصنع القرار بطريقة أو بأخرى .					
16.	يعتقد أن أي قرار يمكن أن يكون مفيداً إذا كان مؤمناً به .					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
17.	يعتقد أن الغاية تبرر الوسيلة عند صنع القرارات .					
18.	إذا كان مديراً لمدرسة وفوقه رئيس مباشر يشرف على كل ما يعمل ، سيبدل قسارى جهده ليفهم وجهة نظر رئيسه عند صنع القرارات .					
19.	يعتقد أن العاطفة تستطيع أن تزوده ببصيرة قيمة لصنع القرارات المناسبة والسليمة .					
20.	يعتقد أن القائد يجب أن يمتلك المقدرة على صنع القرارات الحاسمة وفي وقت محدد حتى في حالة الافتقار إلى وضوح الطريق (الرؤية) .					
21.	يعتقد أن الطلبة يجب أن يكونوا المحور لجميع القرارات في المدرسة .					
22.	يعتقد المدير أن اندفاع الأفراد هو نتيجة لحاجاتهم الفيزيولوجية والسيكولوجية .					
23.	يعتقد أن القائد يجب أن يمتلك الحرية والمهارة في استخدام البيانات كأداة لدعم القرار الصعب ، ولجعل المتأثرين به قانعين بأنه قرار سليم .					
24.	يعتقد أن غالبية القرارات تأتي نتيجة لشعوره الصحيح والقائم على الخبرة .					
25.	يعتقد أن هناك أوقاتاً قد يضطر فيها القائد أن يقوم بعمل غير مشروع لكي يبرر صحة قراراته الصعبة .					
26.	يعتقد أن القادة المدمنين على الكحول يستطيعون أن يستمروا بقيادتهم دون أن تحدث نتائج خطيرة على صنع القرار إذا اتخذت العناية اللازمة .					
27.	إذا غير رئيسه المباشر قراراً سبق وأن اتخذه ، لاعتقاد هذا الرئيس أن القرار سيئ للمؤسسة سيقبل بذلك .					
28.	يعتقد المدير أنه أمر طبيعي أن تستخدم المدارس أسلوب المنافسة كوسيلة للتحسين .					
29.	يعتقد أن تقديم حوافز خارجية غير جوهرية ، كالمال مثلاً ، للقيام بعمل جيد يعتبر أفضل دافع للأفراد .					
30.	يعتقد أن هناك قوى خارجية قد تملأ أهم القرارات الضرورية للمؤسسة على الرغم من أنها تقلل من شأن قائد المؤسسة في عملية صنع القرار .					
31.	يعتقد المدير أنه نادراً ما اتخذ قرارات سيئة لأنه عادة يكون صائباً في التوجهات التي يجب أن تتخذها المؤسسة ، مستعيناً بذلك بقدرته القيادية الموهوبة له .					
32.	يعتقد أن على القائد أن يعمل ما بوسعه ليترك أثراً مشرفاً لقيادته .					
33.	يعتقد أن رؤية المؤسسة ورسالتها تعتبران المحور					



الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	لصنع القرار .					
34.	يعتقد المدير أن الأفراد هم الأهم عند صنع القرار .					
35.	يعتقد أن القرارات التي تؤخذ لتحسين التعليم في المدارس تكون فيها المنافسة أكثر فعالية من التعاون .					
36.	يعتقد المدير أن لباس القائد المهني يكون أسلوباً فعالاً جداً لكسب الاحترام له .					
37.	عندما يتخذ المدير قرارات شديدة الصعوبة عند ممارسة دوره كقائد ، لها علاقة بمصادر المدرسة ، كالتمويل مثلاً ، يكون تركيزه الرئيسي على تحسين درجات الاختبار المدرسي .					
38.	يعتقد المدير أن هناك أوقاتاً يضطر فيها القائد أن يعمل بطريقة غير أخلاقية للتأكيد على أن المؤسسة التي يقودها في تقدم .					
39.	يعتقد المدير أنه من أدوار التابعين الرئيسية هو إرضاء قائدهم .					
40.	عند ضرورة اتخاذ قرارات صعبة ، يجب أن يؤخذ اعتبار كبير لكيف سيستقبلها هؤلاء الذين يتأثرون بها.					

### ثانياً: مقياس الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	<b>أولاً: مجال طبيعة العمل</b>					
1.	أشعر بالرضا إزاء ما أقوم به من إنجاز					
2.	أشعر بالحرية التي أتمتع بها في العمل					

					أعتقد أن مهنة التعليم توفر لي الفرصة للإبداع.	3.
					تعيق طبيعة العمل في التعليم من تحقيق ذاتي.	4.
					أجد نفسي غير سعيد عند القدوم للمدرسة صباح كل يوم	5.
					ينتابني شعور بالرغبة في مغادرة المدرسة في أسرع وقت ممكن	6.
					أجد نفسي سعيد بين طلابي عند ممارسة مهنة التعليم	7.
					أجد متعة عند تحقيق أهدافي اليومية في التعليم	8.
					أعتقد أن عملية التحضير اليومي للدروس عملاً سهلاً	9.
					ازدحام الصفوف يعيق تحقيق الأهداف التربوية	10.
<b>ثانياً: مجال الإدارة المباشرة</b>						
					يتعامل مدير المدرسة بطريقة فورية مع المعلمين مما يشعرني بالرغبة بترك مهنة التعليم.	11.
					يصدر مدير المدرسة التعليمات والتعاميم بشكل مستمر مما يشعرني بالضجر والملل.	12.
					تشعرني عدالة مدير المدرسة في العمل بالاستمرار والتمسك بمهنة التعليم.	13.
					يقيم مدير المدرسة أداء المعلمين بموضوعية مما يشعرني بالرضا	14.
					يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في إنجاز العمل	15.
					يحرص مدير المدرسة على الاستماع لمقترحات المعلمين	16.
					يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات المختلفة	17.
					يمارس مدير المدرسة زيارة الصفوف بشكل دوري خلال العام الدراسي مما يشعرني بالرضا.	18.
					يصدر مدير المدرسة تعليمات واضحة وتتعلق بالعمل المدرسي بشكل مرض	19.
					يساعدني مدير المدرسة في التغلب على الصعوبات التي تواجهني في التعليم	20.
					يحترم مدير المدرسة آرائي ومقترحاتي	21.
					يساعدني مدير المدرسة على تطوير أدائي التعليمي.	22.
					<b>الرقم</b>	<b>الفقرة</b>
					<b>دائماً</b>	<b>غالباً</b>
					<b>أحياناً</b>	<b>نادراً</b>
					<b>أبداً</b>	
<b>ثالثاً: العلاقة مع الزملاء</b>						
					أتواصل مع الزملاء لتحقيق الأهداف التعليمية	23.
					أشعر بأن زملائي يقدروني	24.
					تشعرني طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالرضا.	25.
					يشعرني أسلوب التعامل الرسمي بين العاملين في المدرسة	26.

					بالرضا	
					تبدو الفرصة متاحة لتنمية علاقات سليمة بين زملاء العمل.	27.
					يشعرنني احترام خصوصية زملاء العمل بالراحة.	28.
					أتعاون مع زملائي في العمل مما يوفر لي بيئة مريحة.	29.
<b>رابعاً: الراتب</b>						
					أشعر بالرضا بالنسبة إلى راتبي	30.
					أشعر أن الراتب لا يقل عن رواتب العاملين في وظائف أخرى	31.
					المكافآت التي تمنح لي تتناسب مع جهدي الذي أبذله.	32.
					يوفر لي راتبي قدرأ كافياً من تحقيق الرفاهية.	33.
					أعتقد أن راتبي يوفر قدرأ كافياً من الأمان لي وأبنائي مستقبلاً	34.
					أجد راتبي يحقق لي مستوى معيشة جيدة في مجتمعي	35.

#### ملحق (4)

كتب تسهيل المهمة

جامعة الشرق الأوسط  
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date:

التاريخ: 2011/15/7

Number:

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: 938/11/7

مكتب وزير التربية
وارد: 21/11/11
تاريخ: 21/11/11
صاحب: .....
تاريخ: .....

معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم

- الكويت -

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن سعد محمد عوض المطيري/ كويتي الجنسية، يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان "درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أداة/ أدوات البحث في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت والمقصود بهذه الدراسة، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول، علماً بأن الاستبانة ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لنترجو أن نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

رئيس الجامعة

واضح

الدكتور طالب الصريع



EA0105045

MINISTRY OF EDUCATION  
Educational Research and  
Curricula Sector  
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية  
قطاع البحوث التربوية والمناهج  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ  
الموافق /6/7 م 2011

الرقم : وت / ٦٦٧  
مرفقات /

السيد المحترم / أ. عبدالله الحربي  
مدير عام منطقة الجهراء التعليمية

تحية طيبة وبعد

### الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / سعد محمد عوض المطيري المسجل على درجة الماجستير (الإدارة والقيادة التربوية) في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة تحت عنوان (درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين).

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة ( استبانة ) على معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية ( بنين - بنات ) بحسب النظم واللوائح وبما يتفق مع المصلحة العامة للعملية التعليمية وبما لا يتعارض مع أعمال البرنامج المدرسي خلال الفصل الدراسي الحالي 2010 - 2011 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإتابة

أ. بسملة بنت شريدة الشريدة  
مديرة إدارة التقويم وضبط جودة التعليم

وزارة التربية  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

ص. ب. : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤

EA0105045

MINISTRY OF EDUCATION  
Educational Research and  
Curricula Sector

EDUCATIONAL RESEARCH &amp; DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية

قطاع البحوث التربوية والمناهج

إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ  
الموافق / / 2011 م

الرقم : وت / ٦٦٢  
مرفقات /

السيدة المحترمة / أ. بدريه الخالدي  
مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

تحية طيبة وبعد

### الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / سعد محمد عوض المطيري المسجل على درجة الماجستير (الإدارة والقيادة التربوية) في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة تحت عنوان (درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين).

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة ( استبانته ) على معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية ( بنين - بنات ) بحسب النظم واللوائح وبما يتفق مع المصلحة العامة للعملية التعليمية وبما لا يتعارض مع أعمال البرنامج المدرسي خلال الفصل الدراسي الحالي 2010 - 2011 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإنيابة

أ. للمهجة شريفة الشريفة  
مدير إدارة التقييم وضبط جودة التعليم

وزارة  
تربية  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤

EA0105045

MINISTRY OF EDUCATION  
Educational Research and  
Curricula Sector  
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية  
قطاع البحوث التربوية والمناهج  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ  
الموافق / / 2011 م

الرقم : وت / ٦٦٣  
مرفقات /

السيدة المحترمة / أ. منى الصلال

مدير عام منطقة حولي التعليمية

تحية طيبة وبعد

#### الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / سعد محمد عوض المطيري المسجل على درجة الماجستير (الإدارة والقيادة التربوية) في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة تحت عنوان (درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين).

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة ( استبانة ) على معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية ( بنين - بنات ) بحسب النظم واللوائح وبما يتفق مع المصلحة العامة للعملية التعليمية وبما لا يتعارض مع أعمال البرنامج المدرسي خلال الفصل الدراسي الحالي 2010 - 2011 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإتابة

أ. سميحة شريفة الشريدة  
مدير إدارة التقويم وضبط جودة التعليم

وزارة التربية  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤

EA0105045

MINISTRY OF EDUCATION  
Educational Research and  
Curricula Sector  
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية  
قطاع البحوث التربوية والمناهج  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ  
الموافق 16/7 2011 م

الرقم : وت / ٦٦٤  
مرفقات /

السيدة المحترمة / أ. رقيه حسين  
مدير عام منطقة العاصمة التعليمية

تحية طيبة وبعد

### الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / سعد محمد عوض المطيري المسجل على درجة الماجستير (الإدارة والقيادة التربوية) في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة تحت عنوان (درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين).

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة (استبانة) على معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية (بنين - بنات) بحسب النظم واللوائح وبما يتفق مع المصلحة العامة للعملية التعليمية وبما لا يتعارض مع أعمال البرنامج المدرسي خلال الفصل الدراسي الحالي 2010 - 2011 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإنابة

أ. سميحة شريدة الشريدة  
مدير إدارة التقويم وضبط جودة التعليم

وزارة التربية  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤



EA0105045

MINISTRY OF EDUCATION  
Educational Research and  
Curricula Sector  
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية  
قطاع البحوث التربوية والمناهج  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ  
الموافق 16 / 7 / 2011 م

الرقم : وت / ٦٦٥  
مرفقات /

السيدة المحترمة / أ. يسرى العمر  
مدير عام منطقة الفروانية التعليمية

تحية طيبة وبعد

### الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / سعد محمد عوض المطيري المسجل على درجة الماجستير (الإدارة والقيادة التربوية) في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة تحت عنوان (درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين).

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة ( استبانة ) على معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية ( بنين - بنات ) بحسب النظم واللوائح وبما يتفق مع المصلحة العامة للعملية التعليمية وبما لا يتعارض مع أعمال البرنامج المدرسي خلال الفصل الدراسي الحالي 2010 - 2011 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإنابة

أ. نعمة ميسحة شريدة الشريدة  
مدير إدارة التقويم وضبط جودة التعليم

وزارة التربية  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤

EA0105045

MINISTRY OF EDUCATION

Educational Research and

Curricula Sector

EDUCATIONAL RESEARCH &amp; DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية

قطاع البحوث التربوية والمناهج

إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ  
الموافق 16 / 7 / 2011 م

الرقم : وت / ٦٦٦  
مرفقات /

السيد المحترم / أ. طلق الهيم  
مدير عام منطقة الأحمدية التعليمية

تحية طيبة وبعد

### الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / سعد محمد عوض المطيري المسجل على درجة الماجستير (الإدارة والقيادة التربوية) في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة تحت عنوان (درجة ممارسة صنع القرار التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين).

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة ( استبانة ) على معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية ( بنين - بنات ) بحسب النظم واللوائح وبما يتفق مع المصلحة العامة للعملية التعليمية وبما لا يتعارض مع أعمال البرنامج المدرسي خلال الفصل الدراسي الحالي 2010 - 2011 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإنابة

أ. لينا يحيى شريفة الشريدة  
مدير إدارة التقويم وضبط جودة التعليم

وزارة التربية  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤