

القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها
بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين

**Leadership Ability of Governmental School
Principals in Amman
And it's Relationship to Job Satisfaction For
Teacher from the Point Of View Principals
Assistants**

إعداد

إيمان طالب موسى عميرة

إشراف الأستاذ الدكتور

رياض بدري ستراك

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة
والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2019

تفويض

أنا ايمان طالب موسى عميرة، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية
عند طلبها.

الاسم: ايمان طالب موسى عميرة.

التاريخ: 2019 / 06 / 23.

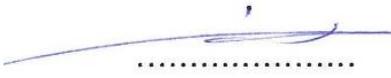
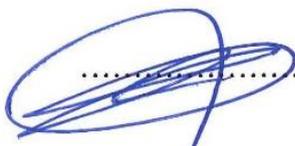
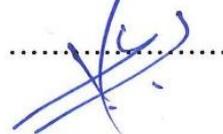
التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين"

وأجيزت بتاريخ: 16 / 06 / 2019.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د رياض بدري ستراك	رئيساً ومشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. خالد محمد الحمادين	عضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د بشير محمد عربيات	عضواً خارجياً	جامعة البلقاء التطبيقية	

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنزل الفرقان على عبده ليكون للعالمين نذيراً، والصلاة والسلام على من بعثه الله هادياً ومبشراً ونذيراً، وداعياً إلى الله بإذنه وسراجاً منيراً، محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً، أما بعد:

يسعدني بعد إتمام هذا العمل الذي أنعم الله علي بإنجازه، وإقراراً بالفضل لذويه فإن الواجب يدفعني أن أخص بالشكر بعد الله سبحانه وتعالى، نبع المعرفة جامعتي (جامعة الشرق الأوسط)، وإلى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية، وعلى رأسهم أستاذي المشرف على رسالتي الأستاذ الدكتور: رياض بدري ستارك الذي كان معي خطوة بخطوة، ولم يتوانى عن نصحي وإرشادي، أسأل الله أن يوفقه وأن يثنيه على ما قدمه لي من علم ومعرفة، وما حاولت اكتسابه منه من رقي التعامل وذوق الحديث.

كما وأوجه الشكر إلى روح أبي رحمه الله، وإلى أمي الغالية، ولزوجي العزيز، الذي لم يتوانى عن مساندتي على الدوام.

ويسرني أن أتقدم إلى السادة المحكمين لما قدموه لي من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة، وإلى كل من أسدى لي مشورة أو قدم لي نصيحة ومعونة، أو ساهم في إنجاز هذا العمل.

وأخيراً فإنني لا أدعي الكمال في هذا العمل المتواضع، فحسبي أنني حاولت واجتهدت فإن وُفقت فمن الله؛ وإن كان هناك تقصيرٌ فمن نفسي ومن الشيطان، فما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب.

الباحثة

إهداء

*إلى من رضا الله من رضاهما وزاد مسيري دعائهما..... إلى روح أبي الطاهرة.... وإلى أمي
الغالية أمد الله في عمرها وحفظها الله.

*إلى من يفرحوا لفرحي ويسرهم نجاحي.....أخوتي وأخواتي الأعزاء.

*إلى زوجي الغالي..... الذي صبر معي وساندني في دراستي.

*إلى قرّة العين ومهجة القلب.....أبنائي الأحبة عمر ولين ويارا وكريم.

*إلى من مهد الطريق أمامي.....أساتذتي الكرام.

*إلى كل صديقاتي العزيزات وكل من له حق علي.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.....

الباحثة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
1	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أهداف الدراسة وأسئلتها
5	أهمية الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
11	حدود الدراسة
11	محددات الدراسة
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
12	الأدب النظري
39	الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرة القيادية
41	الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي
43	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
46	منهج الدراسة
46	مجتمع الدراسة
47	عينة الدراسة

49 أدوات الدراسة
50 صدق أدواتي الدراسة
55 ثبات أدواتي الدراسة
57 متغيرات الدراسة
57 المعالجة الإحصائية
58 إجراءات الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

60 نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
69 نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
81 نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
83 نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
88 نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

95 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
98 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
102 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
103 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
105 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
107 التوصيات والمقترحات

قائمة المراجع

109 المراجع العربية
113 المراجع الأجنبية
114 الملحقات

فهرس الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل -رقم الجدول
47	توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) بحسب المديرية والجنس للعام (2018 - 2019 م	1 - 3
48	توزع أفراد عينة الدراسة في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) بحسب المديرية المختارة لعينة الدراسة.	2 - 3
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	3 - 3
51	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه فيما يتعلق بالقدرة القيادية	4 - 3
52	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه فيما يتعلق بالرضا الوظيفي	5 - 3
54	مصفوفة معاملات الارتباط لأبعاد القدرة القيادية	6 - 3
55	مصفوفة معاملات الارتباط لأبعاد الرضا الوظيفي	7 - 3
56	معامل ثبات استبانة القدرة القيادية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test- reset) والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	8 - 3
57	معامل ثبات استبانة الرضا الوظيفي بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test- reset) والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	9 - 3
60	توزيع الاستبانات على أفراد العينة والاستبانات المسترجعة والغير مسترجعة وفق الأولوية المختارة.	10 - 3
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازليا.	11 - 4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات بعد المهارات الفنية مرتبة تنازليا.	12 - 4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات بعد المهارات الذهنية مرتبة تنازليا.	13 - 4

65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات بعد المهارات الإنسانية مرتبة تنازليا.	14 - 4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات بعد المهارات الذاتية مرتبة تنازليا.	15 - 4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازليا لأبعاد الاستبانة.	16 - 4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات بعد الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها مرتبة تنازليا.	17 - 4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات بعد الرضا عن مجال وطبيعة العمل ومعايير تقويم الأداء مرتبة تنازليا.	18 - 4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين - لفقرات بعد الرضا عن النمو المهني والتطور مرتبة تنازليا .	19 - 4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات بعد الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة مرتبة تنازليا.	20 - 4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين - لفقرات بعد العلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء مرتبة تنازليا	21 - 4

82	معاملات الارتباط بين القدرة القيادية لدى المديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) باستخدام معامل ارتباط بيرسون	22 - 4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، واختبار (t-test) تبعا لمتغير الجنس.	23 - 4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) وأبعادها تبعا لمتغير سنوات الخدمة	24 - 4
86	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات درجة القدرة القيادية وأبعادها تبعا لمتغير سنوات الخدمة.	25 - 4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) وأبعادها، واختبار (t-test) تبعا لمتغير التخصص.	26 - 4
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي عند المعلمين في المدارس في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المدير، واختبار (t-test) تبعا لمتغير الجنس.	27 - 4
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي عند المعلمين في المدارس في محافظة العاصمة (عمان) وأبعادها تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة.	28 - 4
91	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات درجة الرضا الوظيفي عند المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) وأبعادها من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة.	29 - 4
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي عند المعلمين في المدارس في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين وأبعادها، واختبار (t-test) تبعا لمتغير التخصص	30 - 4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
115	الاستبانة بصورتها الأولى	1
123	قائمة بأسماء المحكمين	2
124	الاستبانة بصورتها النهائية	3
131	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط لوزارة التربية والتعليم	4
132	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية	5
133	كتاب تسهيل المهمة من مديرية لواء القصبه عمان إلى مديري المدارس للمديرية	6
134	كتاب تسهيل المهمة من مديرية لواء الجامعة إلى مديري المدارس للمديرية	7
135	كتاب تسهيل المهمة من مديرية لواء القويسمة إلى مديري المدارس للمديرية	8
136	كتاب تسهيل المهمة من مديرية لواء ناعور إلى مديري المدارس للمديرية	9
137	البراءة البحثية	10

القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين

إعداد

إيمان طالب موسى عميرة

إشراف

الأستاذ الدكتور رياض بدري ستراك

الملخص

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين. ولقد تكونت عينة الدراسة من (220) مساعداً تم اختيارهم بالطريقة العنقودية الطبقيّة العشوائية. واستخدمت أداتان لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.97)، وأن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.80)، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القدرة القيادية لدى مديري المدارس ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة استجابة مساعدي المديرين للقدرة القيادية للمديرين تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة ومتغير التخصص، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة استجابة مساعدي المديرين للرضا الوظيفي للمعلمين تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة استجابة مساعدي المديرين للرضا الوظيفي للمعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخدمة ومتغير التخصص. وفي ضوء النتائج فقد أوصت الدراسة بما يلي: استمرارية السعي لإملاك القدرات القيادية لدى المديرين عن طريق تدريبهم واطلاعهم على القيادات التربوية الريادية، والبرامج التدريبية لاستمرارية القدرات القيادية لديهم. الكلمات المفتاحية: مديري المدارس، المدارس الحكومية، القدرة القيادية، الرضا الوظيفي، مساعدي المديرين، المعلمين، العاصمة، عمان.

**Leadership Ability of Governmental School Principals in
Amman and its Relationship to Job Satisfaction for Teacher
from the Point Of View Principals Assistants**

Eman Talib Musa Amira

Supervision

Dr. Riad Badri Strack

Abstract

The aim of the study was to investigate the relationship between the leadership capacity of the principals of the public schools in the capital Amman and their relation to the job satisfaction of the teachers from the point of view of the assistant managers. The study sample consisted of (220) students who were randomly selected by the study population. Two tools were used to collect data; the first was to measure the degree of exercise of leadership capacity of public school teachers in Amman, and second to measure the level of job satisfaction of teachers. The authenticity and consistency of the instruments have been confirmed. The results showed that the degree of practicing the leadership ability of the directors of the public schools in the capital Amman, where the arithmetic average of the total score (3.97), The results indicated a positive and statistically significant relationship between the degree of practicing leadership ability of principals and the level of job satisfaction of teachers in public schools in the capital Amman and the existence of statistically significant differences in the degree of responsiveness of managers' assistants to the leadership ability of managers due to the gender variable for females and the absence of significant differences Statistics attributed to variable years of service and variable specialization, And the existence of statistically significant differences in the degree of responsiveness of the managers 'assistants to the job satisfaction of the teachers due to gender variable in favor of females. There were no statistically significant differences in the degree of responsiveness of the managers' assistants to the job satisfaction of the teachers due to variable years of service and variable specialization. In the light of the results, the study recommended the following: Continuation of the pursuit of leadership abilities of managers through training and briefing them on leading educational leaders and training

programs for the continuity of their leadership abilities. And continuity in providing adequate support to teachers to achieve their job satisfaction.

Keywords: school principals, public schools, leadership ability, job satisfaction, assistant managers, teachers, capital, Amman.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

ارتبطت التربية في جميع العصور بمشرعين ومنظرين للقواعد التربوية ومنفذين لهذه القواعد، ومجتمع يتعلم هذه القواعد ويؤمن بها، ومع تطور الزمن ودخول العالم في عصر النهضة الحديثة، كان لابد من التربية كعلم له نظرياته وعلماءه وتطوره، من التطور كأحد العلوم التي تخضع للتطور كلما مر عليها الزمن.

إن إحداث عملية التغيير والتطوير في أي مجتمع من المجتمعات تركز بالأساس على مدى سلامة المؤسسة التربوية وقيامها بمهامها التي ارتضاها المجتمع ضمن الأسس والمعايير التي تحقق للمجتمع تطوره ونموه. وتستند عملية التطوير في المؤسسات التربوية على إيجاد الكوادر البشرية القادرة على إحداث عملية التغيير والتطوير والتي يمكن أن نطلق عليها مصطلح القيادة، ولإيجاد هذه القيادة وصناعتها لابد لها من حراك اجتماعي مقترن بإرادة التطوير والتغيير للتصدي لمهامه على كافة الأصعدة.

وإنه لا شك بأن للقيادة تأثير ملموس وواضح على كفاءة وفعالية المؤسسة من جهة، وعلى رضا العاملين من جهة أخرى، حيث تشكل القيادة عصب العملية الإدارية لأنها ترتبط بمدى فعالية وكفاءة العاملين والتي يلعب القائد فيها دوراً أساسياً بإعتباره يقوم بالتأثير على مجموعة من العاملين لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة (الفاقي، 2008).

عليه فإن نجاح أي مؤسسة في تحقيق رؤيتها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يُدير بها القائد المؤسسة، وبالمنظور القيادي الذي يُمارسه وبالصفات القيادية الناجعة التي تتمثل في شخصيته

وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي وكذلك تحفيزهم على العطاء المستمر. وهنا لابد من الحديث عن صفات القائد ومهاراته في قيادة المؤسسة وقيادة الفريق.

وإن امتلاك القائد التربوي للقدرات القيادية يظهر بخلق شعور متنامي لدى العاملين في الإدارة وقدرتهم على الإتصال ببعضهم والتفاعل مع فريقهم وخلق مناخ تسوده روح العمل الجماعي، فالقائد الناجح يتطلع بدور كبير لخلق روح التعاون بين العاملين وجعلهم كفريق واحد ليتولد لديهم الشعور بالإنتماء للمؤسسة لتحقيق رؤيتها ومن ثم ينعكس على تحقيقهم الرضا الوظيفي ومن ثم تحقيقهم لأهدافهم الخاصة.

كما أن إبراز القائد للجانب الإنساني لا شك أنه يساعد على إيجاد القبول لديهم ليؤثر فيهم وإن مفهوم القيادة التربوية لا تبتعد كثيراً عن القيادة عموماً، ولها نفس التعاريف ونفس المهارات (شهاب، 2010). ولكن القيادة التربوية تتميز عن القيادات الأخرى حيث أن تأثير قيادته على العاملين في المؤسسة التربوية هو انعكاس حقيقي وملموس لإنتاجية هؤلاء العاملين في تحقيق الأهداف التربوية وإعداد أفراد للحياة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحديات التي تحيط بالمؤسسات التربوية، حيث ان المقياس التربوي هو مقياس إنساني فكري ومعلوماتي ولا يقاس بالقطعة.

ومن هذا المنطلق فإن الدراسة سنتناول القدرة القيادية لمدير المدرسة وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والاجابة عليها بعد إجراء الدراسة الميدانية وربط العلاقة ما بين القدرة القيادية للقائد التربوي وأثرها على الرضا الوظيفي للمعلمين لما لهذا الرضا من تأثير كبير على الانتاجية والبناء في المؤسسة التربوية.

مشكلة الدراسة

ظهرت عدة دراسات ومؤتمرات ناقشت مشكلة الدراسة ومنها ما خرج بتوصيات جعلت من دراسة هذه المتغيرات موضوعاً ذو أهمية يستحق البحث والدراسة أكثر ومن الامثلة على ذلك مؤتمر تمكين القيادات التربوية لبناء جيل قادر على قيادة المستقبل والذي تم عقده بتاريخ 26 /6/ 2018 في العاصمة عمان في المملكة الاردنية الهاشمية.

حيث خرج بتوصيات كثيرة كان منها:

تدريب مديري ومديرات المدارس على برامج تدريبية وإرشادية في كيفية توظيف مهارات التفكير العليا والاهتمام بتأهيل القائد التربوي ودعمه ليتمكن من أداء مهامه وهذه التوصية تفيد بضرورة تاهيل مدرء المدارس واخضاعهم لبرامج تدريبية متعلقة بإكسابه القدرات القيادية مما يصفل شخصية المدير وتؤهله للقيادة حسب نظريات القيادة الحديثة.

وإشراك المعلمين في إتخاذ القرارات والإهتمام بالنمو المهني للمعلمين وتدريبهم على التصميم المفهومي للمناهج والتدريس وتحفيزهم المستمر. وهنا نتحدث التوصية عن تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال إشراكهم في صنع القرارات وتحفيزهم وخلق مكانة معنوية لهم.

إن طبيعة عمل الإدارة التربوية التي تعد مدير المدرسة قائداً تربوياً في الميدان يواجه العديد من التحديات المعقدة فيما يتعلق بالقدرة القيادية له وما تحقق من رضا وظيفي لدى العاملين للوصول الى أفضل الإنجازات ضمن الموارد المادية والبشرية والتي يتعامل معها القائد التربوي في المؤسسات التربوية وهذا يعني انه يجب أن يمتلك قدرة قيادية عالية للتعامل مع هذه الموارد وتذليل الصعاب والخروج بأفضل المخرجات.

ونقد أحست الباحثة من خلال عملها المباشر كمعلمة في المدارس الحكومية بأهمية مشكلة الدراسة وهي القدرة القيادية لمديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين ومن خلال العمل في أكثر من مدرسة حكومية في مناطق متنوعة من لواء ناعور في العاصمة عمان بمدى تأثير القدرات القيادية للإدارات في المدارس الحكومية على الرضا الوظيفي للمعلمين، ومن خلال حضور المؤتمرات والندوات التي بحثت الموضوع والإلتحاق بدورة القيادة المتقدمة والإطلاع على القدرات القيادية بشكل مستفيض أحست الباحثة بأهمية دراسة المشكلة بشكل علمي منظم.

أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين.

وتحقيق أهداف الدراسة من خلال على الاسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

السؤال الثاني: ما درجة الرضا الوظيفي لدى للمعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

السؤال الثالث: ما العلاقة الإرتباطية بين القدرة القيادية والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات مساعدي المديرين لدرجة ممارسة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والتخصص؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات مساعدي المديرين في الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والتخصص؟

أهمية الدراسة

تحدث هذه الدراسة عن القدرة القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والذي ينعكس حتماً على الأداء والإنتاجية وهنا تكمن أهمية الدراسة بالبحث عن الآثار الحقيقية للقدرة القيادية على الرضا الوظيفي وإن البحث في إيجاد قياس مدى الرضا الوظيفي عند المعلمين سيعكس نتيجة عملية عن الأسلوب القيادي الواجب إتباعه لتحقيق هذا الرضا مع الأخذ بعين الإعتبار بأن هذه الدراسة ستكون محددة بمنطقتها والتي تتأثر بما حولها من تقاليد وعادات مجتمعية وسلوكيات بشرية.

وإن القادة الذين يستمعون إلى موظفيهم ويفهمون شكواهم وظروفهم ويعملون على تجاوز المشاكل معهم بشكلٍ سلس ويحافظون على موظفيهم لمدى طويل، وإن الموظف السعيد يكون أداءه في العمل أفضل، ومن ناحية أخرى عندما تكون القيادة في المؤسسة التربوية غير جيدة يؤثر ذلك على معنويات ونفسية الموظفين وبالتالي يتوترون في العمل وحتى في حياتهم الخاصة ويشعرون بعدم الراحة (عايش، 2009).

وان المتتبع للدارسات السابقة ذات الصلة بهذه الدراسة، يجد أن الباحثين قد أجمعوا على وجود علاقة حقيقية ما بين قيادة المدرسة وبين الرضا الوظيفي للمعلمين، والتفاعل مع المدرسة، فإن العمل ضمن الفريق الواحد والشعور بمدى القيمة المعنوية للمعلمين ومدى تأثير وجودهم على المؤسسة التربوية يؤدي حتماً لزيادة تفاعلهم لإثبات مدى قوة تأثيرهم ووجودهم وهذا ما ترمي إليه الدراسة من خلال تحقيق الرضا الوظيفي بالدعم المعنوي من القيادة الفاعلة والتي تعي جيداً مدى حاجات العاملين المعنوية ولا تقتصر على تحقيق الحاجات المادية .

ومن المتعارف عليه ومن التعريفات المنتشرة للقدرة القيادية بأنها القدرات التي يمتلكها القائد ويستطيع من خلالها التأثير في الآخرين وكيف يكون هذا التأثير إيجابياً وفعالاً للقائد تجاه العاملين وهذا سؤال تسأله الدراسة من خلال البحث النظري والبحث عن خصائص القدرة القيادية لتجد أسساً حقيقية تجعل من القائد مؤثراً إيجابياً وقد اتفقت الكثير من المراجع على أن التأثير للقائد يكون من خلال الإتصال والتواصل والإبتكار لأفضل السبل لتوجيه أداء العاملين على نحو يحقق مصالحهم وحاجاتهم ودوافعهم(ستراك،2002).

وهنا تكون المصالح مصالح ذات أكثر من اتجاه، وتتعدد اتجاهات هذه المصالح، فهناك المصالح المادية والمتمثلة بالحوافز والرواتب والزيادات والمكافآت، وهناك المصالح المعنوية؛ والتي تكمن بالشعور بالأهمية والوجود ولو قالوا بأنها في أعلى سلم الحاجات فإنها مهمة للمعلم ومحفزاً له على العطاء.

ويمكن تلخيص أهمية الدراسة من الناحية النظرية فيما يلي:

1. يُؤمل إنها ستوفر الأدب النظري بما يتعلق بالقدرة القيادية والرضا الوظيفي وتقديمه

للمكتبات الأردنية خاصة والعربية عامة لإفادة الباحثين في إجراء دراسات أخرى.

2. يُؤمل منها مساعدة الباحثين الآخرين في الإستفادة من أدوات البحث الواردة في

الدراسة.

3. يُؤمل منها تسليط الضوء على القدرة القيادية لدى المديرين وأهميتها في تحقيق الرضا

الوظيفي لدى المعلمين.

أما من الناحية التطبيقية يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة فيما يلي:

1. إتساع المعرفة لدي مديري المدارس حول القدرة القيادية لديهم وتمميتها قدر الإمكان بالإلتحاق

بالدورات والمؤتمرات والندوات.

2. توجيه المسؤولين في القيادات العليا وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم بضرورة توفير

التدريب للمديرين وذلك بتمكينه من إمتلاك القدرات القيادية التي تمكنه من قيادة المؤسسات التربوية

لتحقيق أهداف المؤسسات التربوية باستخدام الأساليب والإجراءات التي تعمل على تحقيق الرضا

الوظيفي للمعلمين وتركيز الضوء على أهمية ذلك للخروج بأفضل المخرجات التعليمية.

3. تحسين أداء المديرين في المدارس بشكل عام وفي المدارس الحكومية، في العاصمة عمان

بشكل خاص.

مصطلحات الدراسة

فيما يلي عرض لمصطلحات الدراسة التي تناولها العنوان بجميع مفرداته وهي القدرة القيادية والرضا الوظيفي والمدرسة الحكومية ومدير المدرسة ومساعد مدير المدارس.

القدرة القيادية

تعددت تعريفات القدرة القيادية وتنوعت بين المهتمين بعلم الإدارة التربوية ومنها:

عرفها عليوة(2001) هي المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة.

وعرفها الدعيلاج(2009) بأنها قدرات الفرد على التأثير في شخصٍ أو جماعةٍ وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجةٍ من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

وعرفها القبلي(2015) بأنها مجموعة من الابعاد تتمثل في ربط الرؤية المستقبلية ببعض الإستراتيجيات التي تحقق هذه الرؤية والقدرة على استخدام المساندة والإذعان وعمل الفريق في تحقيق تلك الرؤيا والعمل على الإلتزام نحو تلك الرؤية.

وعرفها السكارنة(2018) بأنها العملية التي تساعد على توجيه العمل وفق الأهداف المخطط لها، مع تحقيق القدر الأكبر من التعاون بين المرؤوسين.

التعريف الإجرائي للقدرة القيادية:

ويعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من خلال الإستجابة لمساعدتي المديرين على الأداة المعدة لقياس درجة ممارسة

مديري المدارس للقدرة القيادية، والتي تضمنت الأبعاد التالية: المهارات الذاتية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الذهنية.

الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي: وهو مشاعر انسانية تعبر عن قبولها بالعمل من خلال التعبير عن مدى الإشباع الذي يشعر الفرد بتحقيقه. وهناك الكثير من التعريفات التي تناولت الرضا الوظيفي ومنها: عرفه ستون (Stone) المشار اليه في (الكلابي، 1997) بأنه: الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيقاً لأهدافه الاجتماعية.

عرفه الخصاونة (2002) بأنه شعور الفرد بأن التنظيم الذي ينتمي إليه قادر على إشباع حاجاته ورغباته في العمل وشعوره بأن ما يقوم به ذو قيمة وفائدة ومنفعة حتى يحقق طموحاته ويستثمر قدراته العملية وخبراته ويتفاعل مع العمل من أجل تحقيق اهداف المؤسسة التي يعمل بها. قال الرفاعي المشار اليه في (الشرايدة، 2010) إن الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس الموجود لدى العاملين نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل ويمكن أن يعود هذا الشعور إلى العلاقة بين العامل وعمله والعلاقة بين العامل والإدارة والعلاقة بين العامل وزملائه.

التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

ويُعرف اجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها مساعدين المديرين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من خلال استجاباتهم على الأداة المعدة لقياس مدى الرضا الوظيفي عند المعلمين،

والتي تضمنت الأبعاد التالية: الرضا عن طبيعة العمل ومعايير تقييم الأداء، والرضا عن النمو المهني والرضا عن الأسلوب ونمط القيادة والعلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء.

مدير المدرسة:

هو الشخص الذي عينته وزارة التربية والتعليم لإدارة شؤون المدرسة والإشراف عليها ويُشترط فيه أن يكون مؤهلاً للتعليم في المرحلة التي يعمل بها بالإضافة إلى على حصوله على مؤهل في إدارة المدرسة وذو خبرة في التعليم لا تقل عن خمس سنوات لمن يُعين مديراً في المدارس الحكومية (وزارة التربية والتعليم المادة 18-59 (2018)).

المدرسة الحكومية:

هي كل مؤسسة تعليمية تشمل على جزء من مرحلة أو مرحلة أو أكثر من المراحل في التعليم بأنواعه وفروعه المختلفة ويتعلم فيها أكثر من عشرة طلاب تعليمياً نظامياً ويقوم بالتعليم فيها معلم أو أكثر وتديرها الوزارة أو سلطة حكومية (وزارة التربية والتعليم الاردنية المادة 2-، 201849)،

مساعد مدير المدرسة:

هو منصب وظيفي يأتي بعد مدير المدرسة في الهيكل التنظيمي للمدرسة حيث يقوم على دعم ومساندة المدير في مهماته الإدارية التربوية والتنفيذية ولا يتمتع بسلطة كاملة لإتخاذ القرار كالمدير. وعلى الرغم من أن كليهما يتمتعان بنفس السلطة تقريباً بين الطلاب، ويُشترط فيه الحصول على مؤهل علمي أعلى من البكالوريوس وخدمة لا تقل عن خمس سنوات لمن يُعين في وزارة التربية والتعليم (موقع وزارة التربية والتعليم (2018)).

حدود الدراسة

- حدود بشرية: (مساعدتي مدراء المدارس الحكومية).
- حدود مكانية: محافظة العاصمة عمان والمدارس الحكومية فيها.
- حدود زمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام 2019/2018
- حدود موضوعية: المتغير الأول القدرة القيادية، المتغير الثاني الرضا الوظيفي.

محددات الدراسة

- من المحددات التي قد تعيق تعميم نتائج هذه الدراسة هي:
- صدق الأدوات وثباتهما واللتين سيتم تطويرهما لأغراض الدراسة.
 - موضوعية وصدق المستجيبين وأمانتهم العلمية في الإجابة على الأدوات المستخدمتين في الدراسة.
 - نتائج هذه الدراسة لاتعمم إلا على المجتمع الذي سُحبت منه العينة والمجتمعات الاخرى المشابهة لها.

الفصل الثاني

الادب النظري/ دراسات سابقة

تناولت الدراسة القدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين ولابد من تناول كلا المتغيرين ببعض المواضيع المرتبطة بكل متغير لمزيد من التوضيح عن كل منهما بالتطرق الى نظريات كل متغير وعوامله وأسبابه وبعض المواضيع ذات الصلة بكل متغير.

القدرة القيادية

لقد وجدت القيادة منذ وجود الإنسان على وجه الأرض، فقام بممارستها في حياته اليومية بأشكالٍ وأساليبٍ متعددة، ولم تظهر القيادة بشكلها العلمي إلا في بداية القرن العشرين، حيث بدأت الدراسات والبحوث الإدارية بالظهور والتوسع للتعرف على طبيعة القيادة، وتحديد مفهومها تحديداً شاملاً.

ولقد اختلف العلماء في تحديد مفهوم القيادة، فمنهم من اعتبرها عدة نشاطات يقوم بها المدير، ومنهم من اعتبرها تأثيراً بالآخرين، وبعضهم اعتبرها توزيعاً للمهام والمسؤوليات واستخدام السلطة، ومنهم من اشترط أن تتوفر رفي القائد مجموعة من القدرات والكفايات والمهارات حتى يطلق عليه قائداً(هرمان،2003).

وفيما يلي عرضاً موجزاً لأنماط القيادة التي يتبعها القادة في معظم الأحيان:

الأنماط القيادية أولاً: القيادة الأوتوقراطية

وتسمى أيضاً القيادة التسلطية أو الإستبدادية، هذا النمط من القيادة يدور حول محور واحد وهو إخضاع كافة الأمور في المؤسسة إلى سلطة القائد الذي يقود المؤسسة بالمفهوم المتسلط للرئاسة فيقوم باحتكار السلطة في إتخاذ القرارات ويقوم بتحديد المشكلات، ويضع لها الحلول بنفسه، ويقوم بتبليغ المرؤوسين بالأوامر بعد إصدارها وينبغي عليهم إطاعة الأوامر دون أدنى فرصة للمناقشة، ويقوم باستخدام أسلوب الترهيب القائم على والتهديد والتخويف بالعقوبات المختلفة دون أي إعتبار للمعلمين (دعيلج، 2009).

وهذه النظرية تتميز بوحدة مركزية القرار ولايوجد محفزات يمكن الأخذ بها لنيل الرضا الوظيفي للعامل ولا تستند إلى العلاقات الإنسانية في المؤسسة والحاجات والدوافع للمعلمين وإنما تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة دون النظر الى حاجات العاملين.

ثانياً: القيادة الديمقراطية

يرتكز هذا النمط على ثلاث ركائز وهي: العلاقات الإنسانية بين العاملين والمشاركة في المهام وتفويض السلطات، فالقيادة الديمقراطية تعتمد في الأساس على العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والعاملين والتي تقوم على إشباع الحاجات للمعلمين وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم.

وتستخدم القيادة الديمقراطية أساليباً للإقناع وإعتباراً لأحاسيس العاملين ومشاعرهم وودوافعهم وحاجاتهم ورجباتهم. وتقوم القيادة الديمقراطية على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين وعلى المناقشة البناءة بين القائد والعاملين وذلك للإستفادة من آرائهم وأفكارهم في إتخاذ القرارات المختلفة

وفي دعم السياسات التي تتبناها المؤسسة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط الأعمال في المؤسسة وتوفير جو آمناً داعماً ومتجاوباً مع العاملين.

والقيادة الديمقراطية تعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين ومضاعفة طاقتهم للإنتاج، وتشجيع الإبداع وروح المبادرة وورفع مستوى الابتكار، وتعمل على تحقيق الألفة والاندماج بين العاملين، والقائد الديمقراطي الذي لا يتسلط في العمل وإنما يتفاعل مع العاملين من خلال عقد الاجتماعات وإدارة الحوار والمناقشات، ويُطلع العاملين على المشكلات التي تواجه المؤسسة. وللقيادة الديمقراطية أثر كبير في تنمية الكفاءات والقدرات والمعارف والمهارات للمعلمين وإتاحة الفرصة لهم لتبادل الأفكار والمقترحات لحل تلك المشكلات. ويقوم بإشراك العاملين في إتخاذ القرارات (شفيق، 2009) .

وهذه القيادة تتميز بالمشاركة والتحمل الجماعي للمسؤولية، وقد تعالج جانب مهم من الرضا الوظيفي الذي نبحت عنه حيث التشاركية في إتخاذ القرارات واعطاء المرؤسين الأهمية لوجودهم ولآرائهم وتحقق حاجاتهم وآمالهم وطموحاتهم وتوحد أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين.

ثالثاً: القيادة المتساهلة:

وتسمى أيضاً: القيادة الحرة وغير الموجهة والمنطلقة والفوضوية والترسلية وفي هذا النمط من القيادة يعمل القائد على إعطاء العاملين الحرية الكاملة ليفعلوا ما يريدون ويتنازل فيها القائد للمعلمين عن صلاحياته وسلطاته ومسؤولياته ولا يتابع مدى تحقيق أهداف المؤسسة ظناً منه أن في ذلك يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

ويعود إستخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي انتشر فيها المنهج الحر، وهو منهجاً يوجه جهود الأفراد وأنشطتهم. لكن إستخدام هذا المنهج لم يصل الي الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً (درويش،2009) .

وقد يكون هذا النمط من القيادة فعالاً في بعض المجالات المحددة كالمؤسسات التي تعتمد على الجهود الفردية والتي لا تخضع للتكامل في إنتاجية عملياتها ولكنها مع عدم وجود التوجيه وخاصة مع إختلاف الأهواء والأولويات للمعلمين قد يؤدي إلى تراجع ومن ثم إنهيار المؤسسة هذا لن يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين حيث أن الرضا الوظيفي ينبع من شعور العاملين المتأتي من الغير بالأمن والإستقرار.

نظريات القيادة

أولاً: نظرية السمات

وفي هذه النظرية يرى أصحابها بأن الله منح عدداً قليلاً من الأشخاص اصفات ومميزات وسمات يتمتعون بها دون غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم دون غيرهم لقيادة مجموعة ما والتأثير في سلوك أفرادها من خلال هذه السمات.

وفيما يلي عرضاً لبعض هذه السمات التي تحدثت عنها النظرية:

(سرعة البديهة، الذكاء، الطلاقة اللفظية، الثقة بالنفس، امتلاك القيم والإيمان بها، الحزم، حسن الأداء . القدرة على الإقناع والتأثير، القدرة على التكيف ، السرعة في اختيار البديل المناسب، تحمل المسؤولية . القدرة على خلق الترابط والوحدة والتنسيق داخل المؤسسة، القدرة على التواصل وإنشاء علاقات جيدة داخل المؤسسة وخارجها، الأمانة، الصدق، الإستقامة، الحكم الصائب على

الأمر . القدرة على الإدراك الكلي والإدراك الجزئي للمشكلات والمواقف، الذكاء الإنفعالي والعاطفي التي توفر دافع داخلي للعمل والإنجاز(هرمان.2003).

ومن خلال استعراض هذه السمات التي تحدثت عنها النظرية نرى أنه من الصعب أن تتوفر هذه السمات بشكل متكامل في شخص واحد، إلا انه يمكن لشخص أن يمتلك أحدها أو مجموعة منها، وإلى جانب هذه السمات التي اعتبر أصحاب هذه النظرية أنها موروثه، توجد العديد من المهارات المكتسبة التي يستطيع القائد اكتسابها بالتدريب والممارسة والتي تؤثر بشكل كبير على قدراته وأدائه وهي:

المهارات الإدارية

وهي المهارات التي تتمثل في القدرة لدى القائد على فهمه لعمله، والقدرة على توزيع المهام والأعمال والتنسيق بين العاملين داخل المؤسسة التربوية بشكل عادل (بوسنر،2004). وايضاً قدرته على وضع معايير لقياس الأداء للمعلمين، وايضاً قدرته على اعداد وتأهيل الكفاءات من العاملين وتطويرهم مهنيًا، وقدرته على تذليل العقبات والصعوبات لتحقيق ذلك، ومما لا شك فيه بأن قدرة القائد على التنسيق بين المؤسسات المختلفة يعتبر من الأمور المهمة في إنجاز الأهداف للمؤسسة التعليمية على أفضل وجه.

المهارات الفنية

وهي مهارات تتطلب المعرفة المتخصصة لدى القائد في أي جانب من جوانب العلم وقدرته على الأداء الجيد في مجال تخصصه(الزهيري،2008)، وإضافة إلى المعرفة المتخصصة والعلم

بطبيعة المؤسسة، أيضا قدرة القائد على الإستخدام للأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

المهارة الإنسانية

وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات وهي بعكس المهارة الفنية التي تعني قدرة القائد في التعامل مع الأشياء(الطويل،2006). وتتمثل هذه المهارة في القدرة على إدراك القائد لميول واتجاهات ودوافع العاملين وفهمه لمشاعرهم وتقديرها وثقته بهم وبما يقومون به من أعمال وتشجيعهم على الابداع وإشباع حاجاتهم وتلبية متطلباتهم مما يتولد لديهم شعور بالاطمئنان والاستقرار في العمل.

المهارات الذهنية

ويندرج تحتها نوعان:

أ . المهارات الإدارية: وهي: القدرة على المبادأة والتصور والتخطيط والقدرة على التقدير وتوزيع المهام المتنوعة للمؤوسين وتمييزهم وتنمية العلاقات بينهم والحد من منازعاتهم.

ب . المهارات السياسية: وهي المهارات التي تتمثل في القدرة لدى القائد على تبصره للصالح العام والأهداف العامة للدولة، وقدرته على الربط بين الأهداف العامة للدولة والمجتمع، والأهداف الخاصة للمؤسسة التربوية، وقدرته على تحقيق الربط والتوفيق بين الضغوط والإتجاهات المختلفة بين المجتمع وبين عمل المؤسسة التربوية (الزهيري، 2008).

ومن خلال التناسب في المهارات الذهنية، يتمكن القائد من التعامل مع الفريق بشكل أفضل، حيث يعمل على التخطيط والتنسيق والمتابعة لأعمال الفريق في المؤسسة، ويعمل على تحقيق التوافق والإنسجام في العمل بما يضمن تحقيق التوافق بين الأهداف السياسية للدولة والأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة للمعلمين.

ثانياً: النظرية الموقفية

في نظرية السمات التي تحدثت عن المهارات والسمات التي يجب أن تتوافر في القائد، لم تُعر اهتماماً للمواقف المختلفة التي يواجهها القائد وعلى الموقع القيادي الذي يشغله القائد (رسمي، 2004) على سبيل الميثال: القدرات والمهارات التي يجب أن يمتلكها القائد في المؤسسة التربوية تختلف عن القدرات والمهارات التي يجب أن يمتلكها القائد العسكري في الميدان العسكري، وأيضاً في المؤسسة الواحدة وباختلاف المستويات الإدارية تظهر اختلافات في القدرات والمهارات التي يجب أن يمتلكها القائد في كل مستوى من المستويات الإدارية

فالقائد الذي يقع مستواه الوظيفي في قمة الهيكل التنظيمي الإداري يحتاج الى أن يمتلك قدرات ومهارات تختلف عن ما يحتاجه الإداري من قدرات ومهارات في المستوى الأدنى منه، ونظرية الموقف تربط بين القدرات والمهارات والسمات للقائد والمستوى الإداري الذي يعمل فيه القائد وأيضاً الظروف والمواقف والمتغيرات التي تتعرض لها المؤسسة والقائد معاً (السميح، 2009) وعلى القائد أن يتعامل مع هذه الظروف والمواقف والمتغيرات وفق ما تتطلبه وضمن إطار الحصول على أفضل النتائج وتحقيقاً لأفضل المخرجات في المؤسسة التربوية وغيرها من المؤسسات المختلفة .

ثالثاً: النظرية التفاعلية

عملت هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف. فالقيادة الناجعة وفق هذه النظرية لا تعتمد على السمات والمهارات التي يتمتع بها القائد التي تؤهله للتعامل مواقف معينة، ولكنها تعتمد أيضاً على القدرات والمهارات التي يمتلكها القائد ويوظفها في تعامله مع العاملين، فالسمات التي يملكها قائد ما مثل: الذكاء والفتنة وسرعة البديهة والحزم

والمهارات الإدارية والفنية المتنوعة التي اكتسبها ليست كافية لنجاح القائد بل إنه يحتاج إلى إقناع العاملين بهذه السمات والقدرات (الطويل، 2006).

فالقائد الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع العاملين هو قائداً ناجحاً، وهذا لا يتم إلا إذا تعرف القائد على مشكلات العاملين وحاجاتهم ومتطلباتهم وتفهمها وبدأ بالعمل على حل تلك المشكلات وتحقيق تلك المتطلبات وتعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القدرات القيادة (عبود، 2010).

ووفقاً لهذه النظرية أعتبرت القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس ثلاثة أبعاد وهي: السمات والصفات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة التي يعمل معها القائد.

عناصر القدرة القيادية

تعتبر القدرات القيادية عن المؤهلات الشخصية المتميزة وتشمل عدداً من الصفات الذاتية الواجب توافرها في الشخصية القيادية الإدارية، وان اختلف فيها العلماء والباحثين في كمها ونوعها، بل ان الاختلاف يصل الى درجة كم هي الجينات الطبيعية في هذه السمة او تلك الصفات وأثر التنشئة الاجتماعية ومفاهيم الاكتساب فيها لتظهر بشكل يمثل قدرة وقوة القائد ودوره الفعال في الإدارة.

إن هذه القدرة تتضمن المبادأة والابتكار، وضبط النفس والثقة بالنفس وبالآخرين والثبات في المزاج وعدم الأنانية والهدوء والبشاشة والصدق والوضوح والتسامح ونبذ الأحقاد ومرونة التصرف مع الظروف المختلفة (Ted & Frank, 1961).

وتتلخص عناصر القدرة القيادية كما أوردها (Hayden,1981) فيما يلي:
سلطات أو صلاحيات القائد:

وتتضمن مدى السيطرة والمناورة في الموارد المتاحة وكلما كانت هذه الموارد أكثر فاعلية ومرونة وفي إطار تركيب وحجم وثقافة المؤسسة وأهدافها حيث تمكن القائد من تحقيق الغايات.

مواقف العمل

تتضمن التقديرات اللازمة للوصول الى الأهداف المحددة، والفترة الزمنية المرتبطة بذلك، ووضع العمل وتعقده ومدى التأثير، وأظهرت التجارب السابقة في أغلب المؤسسات أن المواقف الصعبة التي يواجهها القادة وفي مختلف الظروف تعد معياراً مناسباً لتحديد القدرات القيادية الإدارية الناجعة

خصائص المرؤوسين

وتتضمن استعدادهم لتحمل الأعباء في مختلف الظروف، وقيمهم ومعتقداتهم وتأثيرها على سير العمل ومدى التزامهم بالتوجيهات والأوامر أي اقناعهم بسلوك القائد وأثر ذلك على قدرة القائد في قيادة وإدارة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

خصائص المهمة

تعني المهمة الموكلة ونمطيتها ودرجة وضوحها وتكرارها ومدى احتياج المهمة الى الإبداع والإبتكار فضلاً عن متطلبات الأداء سواء أكانت فردية ام جماعية.

النفوذ:

السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يتمتع به القائد الإداري ومدى استخدامه لذلك النفوذ داخل المؤسسة والبيئة المحيطة بالمؤسسة العامة والخاصة.

ومن خلال استعراض العناصر القيادية وحتى تكون الصورة أوضح عن القدرات القيادية لا بد من استعراض وظائف القيادة والسلوك القيادي والتي تتطلب الإستثمار الأمثل للقدرات القيادية في المؤسسات عموماً وفي المؤسسات التربوية بشكلٍ خاص.

وظائف القيادة والسلوك القيادي

للقيادة وظائف متعددة يُمارسها القائد من خلال قيادته للمؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص وهي كما أوردها (بوسنر، 2004):

التخطيط

ويشمل التخطيط للأهداف قصيرة المدى والتخطيط للأهداف متوسطة المدى نحو تحقيق الأهداف النهائية بعيدة المدى، وتبعاً للنمط القيادي فقد تتم عملية التخطيط اما بالشورى أو بالمشاركة في تبادل الأفكار الآراء مع الكادرين الإداري والأكاديمي، أو ينفرد بها القائد بنفسه دون أدنى مشاركة، وهذا يتحدد وفق النمط القيادي الذي يتبعه القائد. وبناءً على ذلك قد يشعر المعلم بأهميته عند إشراكه في عملية التخطيط مما ينعكس إيجاباً على عمله وعلى رضاه الوظيفي.

المسؤولية عن التنفيذ

ولهذا المحور أهمية كبيرة حيث يعمل القائد على متابعة خطوات وإجراءات التنفيذ للأهداف المحددة وفقاً للإمكانيات المتاحة وبأفضل السبل وأسلسها مع مراعاته للمرونة في العمل، وتكون متابعته إما بشكلٍ مباشرٍ أو غير مباشرٍ بتفويضه للصلاحيات والإشراف على تنفيذها (رسمي، 2004). ونلاحظ أن للقدرة القيادية دوراً كبيراً في إشراك المعلمين في المسؤولية عن التنفيذ للأعمال والمهام، واعتبارهم جزء منها، وهذا ينعكس بشكل مباشر على شعوره بأهميته وقيّمته ويؤثر بشكل كبير على رضاه الوظيفي.

توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات:

بحيث يتم تحديد الأدوار للمعلمين تحديداً يُظهر المسؤوليات والصلاحيات المقابلة لها بشكلٍ يمنع الإختلاط في الأدوار والازدواجية بها ويؤدي إلى التكامل والتشارك في الأعمال(الحري،2008). وتتحقق فائدة توزيع الأدوار كما تعتقد الباحثة في المؤسسة التربوية عندما توزع بشكل عادل ومناسب للجميع، حيث يعمل المعلم بفاعلية أكبر عندما يعي دوره بشكل واضح ومحدد.

المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات:

وتعني أن يمتلك القائد السلطة لضبط العمل والتأكد من أن الجهود المبذولة موظفة للوصول إلى الأهداف، وبهذا لا بد من توفير الدوافع الضرورية للنشاط في العمل، واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالات الخروج عن خط سير الأهداف والعمل على إعادة تعديل المسارات للعودة إلى الخط السليم للعمل (عايش، 2009). وتعتقد الباحثة أن القائد الناجح هو الذي يعمد على إعطاء الأولوية للتحفيز الإيجابي الفعال والذي يستفز الطاقات والقدرات لدى المعلمين، ويتفادى العقوبات إلى حد كبير.

المبادأة والإبتكار:

بما معناه أن يتخذ القائد التسهيلات التي يراها مناسبة والتي تسمح للأفكار الإبداعية بالظهور وأن تأخذ اهتماماً يُخرجها إلى حيز العمل لدى العاملين (الصليبي، 2008). فلا يتخوف من التغيير خوفاً على التوازن والإستقرار، ولا يندفع بشكل غير مدروس لهذه الأفكار، لذلك على القائد أن يكون على وعيٍ بعملية التغيير والتطوير ويعمل جاهداً لكسب التأييد من العاملين للوصول الى التغيير البناء، ويحرص على إضفاء بصمة وقيمة ملموسة في المؤسسة التي يعملون

بها، وايضاً على القائد ألا يتجاهل العاملين القدامى الذين يقاومون التغيير بل يعمل على إقناعهم بأهمية التغيير ومدى قيمته (الصليبي، 2008).

تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة:

حيث يُنظر من القائد أن يسهم في عملية التفاعل الاجتماعي بين العاملين بشكل يؤدي إلى زيادة تقبل الأعضاء وتآلفهم مع بعضهم البعض. وزيادة التشاركية من خلال الإندماج في الأعمال بروح الفريق.

قدوة ونموذج للمعلمين في الداخل وممثل لهم في الخارج:

وفي هذا المحور يجب أن يكون القائد قدوةً ونموذجاً للمعلمين في اجتهاده على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال التزامه بالأهداف أولاً وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل، ويعمل القائد على تمثيل العاملين في تفاعلاته مع المؤسسات الأخرى، فبراعي مصالح المؤسسة ويقدم نموذجاً للولاء والانتماء للمعلمين ونموذجاً ينقل نجاح المؤسسة للمؤسسات الأخرى (بوسنر، 2004).

القائد كسلطة ووسيط لحل المنازعات:

إن للقائد دور كبير في حسم المنازعات في المواقف المختلفة باستناده إلى خبرته ومعرفته واستعانتة بذوي الاختصاص (الحري، 2008). وتعتقد الباحثة أنه ويُعد وسيطاً بين العاملين لحل الخلافات وبمنع تجاوز حدود الصلاحيات والمسؤوليات، ويفصل في المواقف المختلفة بالإستناد إلى اللوائح والأنظمة والقوانين. لذلك لا بد للقائد من التمتع بحسن التدبير، وسعة الأفق، وقوة الشخصية، والذكاء الإنفعالي، والتوافق النفسي والاجتماعي والاتجاه الإيجابي نحو الناس.

المكانم الحقيقية للقدرة القيادية:

ان القدرات القيادية لإي قائد وفي أي تنظيم تتبع من عددٍ من القوى والخصائص والصفات الذهنية والعقلية ومن أهم هذه القوى كما أورها (العنزي، 2015):

1. القدرة على تفويض السلطة

إن قابلية واستعداد القائد لتفويض بعض السلطات للمرؤوسين يساهم في الوصول الى الغايات والاهداف المحددة بشكل أسرع، وذلك من خلال دمج احتياجات العاملين في المؤسسة ونجاح المؤسسة، فضلا عن مشاركتهم في تحمل بعض أعباء مسؤولية العمل.

2. قوة الشخصية

وتتبع القدرات القيادية من شخصية القائد نفسه وما يحمل من كاريزما وأفكار مبدعة وخلاصة تؤثر في الآخرين، وليس منصبه أوانتمائه لحزب أو عائلة أو عشيرة ما. وتعتقد الباحثة أن القادة الناجحون يؤثرون في المعلمين من خلال شخصياتهم وأخلاقهم وتعاملهم الإنساني.

3. فهم الذات

وتعني قدرة القائد على على تحليل مكانم القوة والضعف لديه بما يساعده على تعزيز مكانم القوة لديه والقضاء على ما يخلجه من ضعف. وتعتقد الباحثة أن هذا قد يكون ذلك من خلال اشتراكه بالدورات التي تساعده على فهم ذاته، مع العلم أن الكثير من المؤسسات تُخضع قادتها الى الإختبارات التي تساعد في الكشف عن هذا القدرة

(Tushman&Andereson,1979).

وتعتقد الباحثة أنها تعني قدرة القائد على التنبؤ بالتغيير واقتناص الفرص ومن ثم القابلية على تخيل وتبصر المستقبل والحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة وسبل تطويرها.

أسس وقواعد التدريب

إن التدريب للقيادات على القدرات القيادية وتأهيلهم لتولي الأدوار القيادية أصبح أمراً ضرورياً، ولا بد أن يدعم التدريب المهارات القيادية الإيجابية، بالإضافة إلى أنه يساعد القائد على التغلب على نقاط الضعف لديه وتُعينه على امتلاك المهارات والقدرات القيادية التي تعينه على قيادة المؤسسة بشكل فعال، ولا بد للتدريب أن يتضمن مجموعة من الأبعاد(الصليبي،2008) وهي:

1-البعد العلمي: ويعني أن يكون التدريب مبنياً وفق أسس ودراسات علمية ميدانية تكشف عن مشكلات القادة وحاجاتهم ومتطلباتهم.

2-البعد الوظيفي: ويعني أن تكون البرامج التدريبية متنوعة للقادة ومتخصصة بالدور القيادي لكل منهم.

3-الشمولية والمشاركة: بحيث تعتمد على البرامج التي تعمل على تطوير الكفايات للقيادات على كافة المستويات وتحديد مدة البرنامج الزمنية.

4-بعد الدافعية وتوفير التجهيزات: وذلك عن طريق ربط الترقية للقيادات بحضورهم للبرنامج التدريبية أو صرف بدل مشاركة لهم.

وسائل للإعداد والتدريب:

للبرامج التدريبية التي تم ذكرها فيما سبق وسائل عديدة متنوعة حتى تؤدي الغرض من الإلتحاق بها والتي لا بد أن في الحسابات عند التخطيط والإعداد لهذه البرامج التدريبية لتصل إلى أكبر قدر من الفاعلية منها ما ذكرها (حامد، 2009):

- 1-دراسة الحالة: عن طريق تدريب عملي بعرض حالة ودراستها تفصيلاً من كافة الجوانب.
- 2-لعب الدور: بحيث يتم الوقوف أمام مواقف معينة ومعالجتها كل حسب خبرته وأسلوبه وطريقته.
- 3-الزيارات الميدانية: وهي الأنشطة التدريبية التي تقوم على زيارة لمواقع مهمة مثل: زيارة مؤسسة رياضية وتعميم التجربة على المؤسسات المشابهة.
- 4-المؤتمرات: حيث يتم تلقي المحاضرات المتنوعة وتُطرح المشكلات من المشاركين ويُدار حوار ونقاشات وتُخلص إلى توصيات ذات أهمية.
- 5-الورش والمشاغل: وهي الاجتماعات التي تهدف إلى تطوير مهارات محددة كمهارة إدارة الفريق أو مهارات قيادة الحاسوب، أو مهارات إدارة الأزمات والضغط.
- 6-حلقات النقاش والحوار: وهي حلقات يُديرها قائدٌ خبيرٌ متمرس يعمل على إدارة مناقشات مع المشاركين مع مراعاة الإيجابية والتواصل الفعال مع المشاركين، وتبادل الخبرات القيادية، ويُكلف المشاركين بإعداد التقارير عما يدور في حلقات النقاش.

6- الاشتراك في الدورات المتخصصة: وهي دوريات مُحكمة مهنية متخصصة في ميادين المعرفة، والتي تؤدي إلى النمو المهني، والمشاركة فيها يُثري المعرفة والخبرة.

7- الالتحاق بمراكز التأهيل وكليات الإدارة في الجامعات: وتتمثل في مرحلة إعداد ما قبل القيادة، بحيث يُعطى الملتحقون عدداً من الساعات المعتمدة في القيادة الإدارة والاجتماع وعلم النفس والمناهج، والتطبيقات الميدانية.

الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي وهو المصطلح الذي ما كان بيوم غريب على العنصر البشري ويسعى له أينما كان وفي أي منصب يشغله ... الرضا... والذي وعد به رب العزة فبشر به المؤمنين كحافز لهم للعمل فقال الله تعالى في محكم كتابه: **وَلَسَوْفَ يُعْطِيكَ رَبُّكَ فَتَرْضَىٰ** ﴿١٠٥﴾ [سورة الضحى، ١٠٥]

إن الرضا الوظيفي وهو مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدده الموظف من وظيفته ومن مجموعة العمل التي يعمل معها ومن رؤسائه ومن المؤسسة التي يعمل بها، والبيئة أيضاً التي يعمل بها، ومن الطبيعي أيضاً أن يتأثر هذا الرضا بالنمط التكويني للفرد نفسه، وبعض الباحثين يرى أن الرضا الوظيفي يشير إلى "مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة" (عباس، 2003). إذ أن هذه المشاعر كما تعتقد الباحثة، هي التي تعطي للفرد قيمة وتُحبب الفرد في عمله، وبما أن الأفراد مختلفون في إتجاهاتهم نحو القيم ذات الأهمية بالنسبة لهم لذلك فإن الرضا الوظيفي هو مدركات الأفراد للمواقف بالمقارنة مع القيمة التفضيلية لهم وعليه فإن الرضا يحدث للفرد عندما يُدرك بأن الوظيفة التي يعمل بها ذات قيمة بالنسبة له.

وقد حظي موضوع الرضا الوظيفي في البداية باهتمام علماء الإدارة وذلك لتحسين عمليات الإنتاج وبدأ تناوله في الصناعة ثم انتقل الاهتمام به في كافة الميادين، واهتمت مؤسسات التربية والتعليم بالرضا الوظيفي، وقياسه، ودراسة العوامل المحددة له (العنزي، 2014).

وللحديث أكثر عن الرضا الوظيفي لا بد من التطرق الى نظريات الرضا الوظيفي وكيف نظرت كل واحدة الى الرضا الوظيفي وكيف عبرت عنه وقد تنوعت هذه النظريات وتعددت نذكرها فيما يلي بشكلٍ موجز:

نظريات الرضا الوظيفي

اولا نظريات الحاجات

وتشمل مجموعة من النظريات التي عالجت موضوع الرضا الوظيفي من خلال الحاجات والنقص فيها. ومن ضمن هذه النظريات:

1- نظرية تدرج الحاجات

تأثر أبراهام ماسلو بمدخل العلاقات الإنسانية، الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة وقدم نظريته لتدرج الحاجات، التي تنص على أن الإنسان لديه عدد من الحاجات والرغبات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها بشكل دائم (عفيفي، 1981).

اثبتت هذه النظرية كما تعتقد الباحثة وجودها وحقيقتها من خلال تتبع الحاجات للفرد ولكن تطور المجتمع وتطور المعارف وتغير الإهتمامات أدى الى البحث عن أولويات أخرى.

2- نظرية الدرفر:

قدم الدرفر تصنيفاً للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي

على ثلاثة أنواع من الحاجات :

1. حاجات البقاء: وهي تمثل الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو .
 2. حاجات الارتباط: و تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة و تمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية و جزء من الحاجة إلى التقدير .
 3. حاجات النمو: تعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته و تمثل جزء من الحاجة الى التقدير و الاحترام، و حاجات تحقيق الذات عند ماسلو (الشرايدة، 2010).
- تعتقد الباحثة انها ما اختلفت عن ماسلو كثيراً ولكنها جعلت الحاجات حزم متفردة غير مبنية على بعضها البعض كما في نظرية ماسلو .

3- نظرية الإنجاز لمكيلاند

اقترح ميكيلاند أن هناك ثلاث حاجات أساسية كما كما أوردها (النجار، 1993)، يسعى الفرد

إلى إشباعها وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المؤسسة وهي:

- 1- الحاجة إلى الإنجاز: وهي الرغبة في التفوق والنجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب ووظائف فيها تحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم ومحاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.
- 2- الحاجة إلى الإنتماء: وهي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين وأن يكون للفرد علاقات إجتماعية وشخصية مع الآخرين، ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل.

3- الحاجة إلى السلطة أو النفوذ: وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير في الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به أحداث وأشياء وأشخاص وإشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول إلى مراكز السلطة في المؤسسة (بوسنر، 2004)، وتعتقد الباحثة بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو، الدرغر، ماكيلاند) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا، وعدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا، على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات.

ثانياً العاملين لهزبرغ

قام فريدريك هرزبرج بناء على دراسة أجراها، بتطوير نظرية أسماها نظرية العاملين، حيث استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل وهي: عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة.

المجموعة الأولى: وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة. المجموعة الثانية: العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية، (ماهر، 2008)

وتعتقد الباحثة أن النظرية تتحدث عن اتجاهين للرضا الوظيفي والإشباع لدى العامل حيث لا يحقق وجود أحدهم بدون للعامل الثاني، وإنما تعاملان معاً باتجاه واحد لتحقيق أكبر قدر من الرضا الوظيفي.

ثالثاً: نظريات المقارنة

1- نظرية العدالة

تمثل هذه النظرية واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت من المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة ومنصفة (وادي، 2007).

وتعتقد الباحثة أن هذه النظرية حددت أساساً الرضا الوظيفي بالعدالة بالتعامل والعدالة بالحصول على الحوافز المادية والمعنوية عن الأعمال التي يقوم بها.

2- نظرية التوقع

ترتكز هذه النظرية على الفرق بين ما يتوقع المعلم أنه قد يحصل عليه من العمل وبين ما يحصل عليه من عمله فعلاً، وترى هذه النظرية " أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد" (شوقي، 2009).

وتعتقد الباحثة أن النظرية توضح أن الرضا الوظيفي هو أساساً العمل وهو دافع للمعلم للعمل، وليس ان العمل مسبباً له.

3- نظرية القيمة

وهي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقاً لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلاً من عوائد وما يرغب في الحصول عليه (النجار، 1995) وانطلاقاً من هذه النظرية تعتقد الباحثة أن درجة الرضا الوظيفي للمعلم عن

عمله أو أحد عناصره عمله تحكمها ثلاثة أشياء وهي مقدار وقيمة ما يأمل الفرد في الحصول عليه من العمل .ومقدار ما يحصل عليه فعلا من العمل .وأهمية هذا العمل بالنسبة له.

أسباب الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أسباب عديدة كما أوردها (الزارع، 2011) وهي كما يلي:

1- أسباب خاصة بالفرد نفسه منها:

- احترام الذات: فكلما زاد احترام الفرد لذاته كلما كان أقرب الى الرضا الوظيفي.
- تحمل الضغوط: فكلما كان الفرد أقدر على تحمل الضغوط في العمل والتكيف كلما كان أقرب الى الرضا الوظيفي.
- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الإجتماعية الناتجة عن العمل كلما زاد رضا الفرد عن عمله.

2-أسباب خاصة بتنظيم العمل:

- ظروف العمل الجيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة كلما زاد الرضا الوظيفي.
- تصميم العمل: كلما كان تصميم العمل أكثر مرونة وتكامل وتنوع كلما زاد الرضا الوظيفي.
- سياسة المؤسسة: وهي الأنظمة والقوانين التي تحكم العمل، وكلما كانت واضحة وعادلة وميسرة للعمل كلما زاد الرضا الوظيفي.

وتعتقد الباحثة أنه من خلال معرفة القادة في المؤسسات القيادية العليا وأصحاب القرار، لأسباب الرضا الوظيفي يمكن لهم أن يعملوا على تحقيقها لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أفضل المخرجات التعليمية.

أهمية الرضا الوظيفي، وأثره في الإنتاج

إن هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وزيادة قدرة الفرد على الإنتاج وفيما يلي إيجازاً لأهمية الرضا الوظيفي كما أوردها (الزبون، 2006):

- 1- إن الرضا الوظيفي يؤدي إلى بذل مجهوداً كبيراً وتقديمه لأفضل ما لديه من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة.
- 2- يُمكن الرضا الوظيفي المؤسسة من الإبقاء والحفاظ على الخبرات و الكفاءات البشرية الموجودة من خلال تمسكهم بالعمل.
- 3- وقوف العاملين بجانب المؤسسة في أوقات الأزمات والضغوط من تلقاء أنفسهم دون النظر إلى المقابل المادي.
- 4- يعمل على تعزيز الولاء و الانتماء للمعلمين تجاه المؤسسة التي يعملون بها.
- 5- تحسين و تطوير العمل في المؤسسة و بالتالي تحسن سمعة المؤسسة.
- 6- زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المشكلات بفاعلية أكبر بتوحد جهود العاملين، والإستعداد لمواجهة المنافسة بينها و بين المؤسسات الأخرى.

وتعتقد الباحثة أنه من خلال معرفة أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة وللمعلمين لا بد من وضع الأنظمة والسياسات التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي، لما له من أهمية كبيرة في الحصول على أفضل المخرجات التعليمية في المؤسسات التربوية الحكومية.

مكونات الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي مجموعة من المكونات التي تهتم بالحالة النفسية والمادية للمعلمين وتؤثر في السياسة التعليمية وما تقدمه القيادة التعليمية من إمكانيات وحوافز مادية ومعنوية (الزراع، 2011) وهذه المكونات فيما يلي:

- حالة الإرتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل؛ وبعبارة أدق حالة الإرتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الإنتماء للمؤسسة .
- ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد .
- الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة؛ وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما .
- الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة (الشرايدة، 2010).

عوامل الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والتي تسهم بشكل مباشر وغير مباشر

في تحقيق الرضا الوظيفي وتصنف إلى كما أوردها (عبد الباقي، 2004):

-عوامل ذاتية شخصية تتعلق بالعاملين أنفسهم.

-عوامل عوامل تنظيمية ترتبط بالمؤسسة نفسها.

أولاً مجموعة العوامل الشخصية:

1. العمر: كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل، والسبب في ذلك قد يكون أن

الموظف في بداية عمره الوظيفي تكون طموحاته مرتفعة من العمل وبالتالي لا يقابلها في

أغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة، ولكن مع تقدم العمر يصبح الموظف أكثر واقعية ويرضى بالواقع الفعلي.

2. **الجنس:** تشير الدراسات إلى أن هناك القليل من الاختلافات بين الرجال والنساء المؤثرة على أداء العمل، إلا أنه توجد قضايا يظهر فيها اختلافات في أداء العمل بين الجنسين مثلاً عند وجود أطفال في سن دخول المدرسة عند الموظفات حيث تفضل النساء الدوام الجزئي وجداول أعمال مرنة وذلك للقيام بالواجبات المنزلية.

3. **الحالة الاجتماعية:** أكدت بعض الدراسات على أن الموظفين المتزوجين هم أكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائهم غير المتزوجين، بالإضافة إلى عدد الأبناء فكلما زاد عدد الأبناء كلما زادت لديهم المسؤوليات الأسرية، مما يزيد من أهمية العمل بالنسبة لهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم.

4. **مدة الخدمة:** وتعرف مدة الخدمة بأنها الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين، وتشير الدراسات إلى أن مدة الخدمة هي العامل الأكثر ثباتاً في الرضا الوظيفي عن العمل مقارنة بالعمر (عايش، 2009).

5. **القدرات والمهارات الشخصية:** وهي تشمل المتغيرات المساهمة في أداء العمل، كالقدرات، والمهارات، والميول، والاتجاهات، والقيم، والدافعية.

وبصفة عاملة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية، واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين، وإنما قد تكون ذات فائدة عند اختيار الفرد للوظيفة، فاختيار معلم التربية الخاصة للعمل مع فئات خاصة قد يحقق له الرضا أكثر من معلم أجبرته الظروف على العمل مع فئة ذوي الاحتياجات الخاصة.

ثانياً: مجموعة العوامل التنظيمية

وتشير العوامل التنظيمية إلى المناخ التنظيمي والبيئة الداخلية (المادية والمعنوية) التي يعمل بها الفرد، وتختلف هذه البيئة من مؤسسة إلى أخرى. ويعتقد (حمود، 2002) أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتسم بها المؤسسة والتي تؤثر في سلوكيات الأفراد والجماعات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها على تحقيق سبل التحفيز أو يعكسه على إمكانية المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وفيما يلي عرض لمجموعة من العوامل التنظيمية كما يوضحها (ماهر، 2003):

- 1- نظام العوائد: تتعدد أنواع العوائد ومنها الحوافز والمكافآت والترقيات والرواتب والأجور، ويزداد رضا الفرد إذا كان العائد أو مجموع العوائد تتبع نظام عادل، وتوفر القدر المناسب لحياة كريمة.
- 2- الإشراف: ويتضمن الأساليب التي تتبعها القيادة في الإشراف على العاملين ودرجة تفويض السلطة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومستوى الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وإدراك الفرد لجودة الإشراف يؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.
- 3- السياسات التنظيمية: كل مؤسسة لها سياساتها وأنظمتها وقوانينها وتتبع المؤسسات التعليمية سياسة وزارة التربية والتعليم في السياسات العامة وهذه السياسات تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي للمعلمين.
- 4- بيئة العمل: وتنقسم إلى بيئة عمل داخلية وخارجية:

-بيئة العمل الداخلية: تتضمن مساحة المكاتب الخاصة بالعاملين وازدحامها وتهويتها ووجود الوسائل الترفيهية وملائمة المكان للمهام المطلوبة وجميعها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي للمعلمين.

- بيئة العمل الخارجية: وتتعلق بالظروف السياسية والاقتصادية وملائمة الرواتب وأنظمة التأمينات التي تمنحها المؤسسة.

إن بيئة العمل سواء كانت داخلية أو خارجية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين، لذا لا بد أن تسعى المؤسسات إلى تهيئة بيئة عمل مناسبة لطبيعة العمل وتتناسب والظروف لمحيطه.

كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف محددة وينشطون في أعمالهم لإعتقادهم أن أداء العمل سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم بلوغهم إيها سوف يجعلهم أكثر رضا مما هم عليه، وعندما ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سوف نجد أن هذه العوامل تنتظم في تفاعلات متسقة تتم على النحو التالي(حويحي،2008):

1. الحاجات: لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها والعمل أحد مصادر هذه الحاجات .
2. الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث على التوجه إلى المصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات.
3. الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمل إعتقادا منه هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد .

4. الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

5. الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره

الوسيلة التي مكنته من إشباع حاجاته (جاد الرب، 2004).

قياس الرضا الوظيفي:

على الرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن الكثير من المؤسسات لم تستخدم المقاييس الدقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل وقد تقتصر هذه المقاييس على مجرد سماع رأي المرؤوسين وتسجيلها، ويمكن حصر المقاييس المستخدمة في الرضا الوظيفي في المقاييس التالية كما أوردها (الشرايدة، 2010):

أولاً: المقاييس الموضوعية:

حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل، الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي ومستوى إنتاج الموظف .

ثانياً: المقاييس الذاتية:

وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل.

دراسات عربية سابقة ذات صلة بالقدرة القيادية:

تعددت الدراسات التي تناولت القدرة القيادية لمديري المدارس الحكومية وتم الاستدلال بعدد منها وتم عرض بعضا من هذه الدراسات بطريقة التسلسل الزمني من الاقدم الى الاحدث.

دراسة صبري (1998) بعنوان القدرة القيادية على القيادة التربوية لمديري المدارس الحكومية في العراق حيث استخدم الباحث 300 مديرا ومديرة وبنسبة تبلغ 30% من المجتمع الأصلي وهدفت الدراسة الى تعرف مستوى القدرة القيادية لدى المديرين والمديرات في المدارس الحكومية وتعرف الفروق ذات الدلالة تبعا للجنس والموقع البيئي وسنوات الخدمة ،واعد الباحث في دراسته اختبار متعدد البدائل لقياس القدرة القيادية تضمن 55 فقرة بأربعة بدائل وخرجت الدراسة بالنتائج التالية ان القدرة القيادية للمديرين والمديرات بمستوى جيد وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المدارس الحضرية ،بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المدارس الريفية لصالح المديرين ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لسنوات الخدمة 5 سنوات فاكثر.

وفي دراسة القحطاني (2005) بعنوان تقييم القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية بمنطقة تبوك من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس وتحدث القحطاني ان القدرة القيادة التربوية لها أهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية والتربوية في المدرسة ولتلك الأهمية قام بدراسة مدى القدرة القيادية والأداء الوظيفي للارتقاء بأدائهم الوظيفي ،وقد استهدفت الدراسة تقييم القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في منطقة تبوك التعليمية في الجوانب القيادية والإدارية والفنية والعلاقات الإنسانية. وتركزت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما مدى القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في منطقة تبوك من وجهة نظر

مديري ومعلمي تلك المدارس. وتوصل القحطاني الى ان القدرة القيادية والأداء الوظيفي له أثر ذو دلالة إحصائية على العملية التربوية في تلك المدارس.

دراسات اجنبية ذات صلة بالقدرة القيادية:

في دراسة مقارنة لكاسيل وستانديفر (Cassel and Standifer,2000) حول التطور القيادي لدى مديري مدارس حكومية في نيويورك يمتلكون خبرات ومديري مدارس جدد، هدفت إلى تقييم القدرات القيادية لدى مديري المدارس في الحالتين. تكونت من 171، منهم 139 مديرة و32 مديرا حيث تراوحت أعمارهم بين (21 - 56) وتم استخدام استبيان لقياس قدرات تقييم القدرة والذي تم تطويره من قبل الباحث للمديرين في مجال اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، وفهم الآخرين، والمواومة. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار تعزى إلى متغير الجنس ولصالح المديرات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرات لدى المديرين والمديرات ترجع إلى العمر أو الخبرة.

وفي دراسة لرشتر (Richter,2006) التي هدفت الى الكشف عن "العلاقة بين المهارات القيادية للمديرين، ودعمهم السلوك الإيجابي، والرضا الوظيفي للمعلمين" في ولاية ميسوري وقد تم تطوير استبانة لقياس القدرات القيادية، الأمريكية، وتكونت الدراسة من (725) من المديرين، والمعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أشارت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية للمديرين، ودعمهم للسلوك الإيجابي، والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس.

دراسات عربية سابقة ذات صلة بالرضا الوظيفي

تعددت الدراسات التي تناولت الرضا لوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية وتم الاستدلال بعدد منها وتم عرض بعضا من هذه الدراسات السابقة بطريقة التسلسل الزمني من الاقدم الى الاحدث.

وفي دراسة للعاجز، ونشوان (2001) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، تم استخدام استبانة كأداة للدراسة تكونت من خمسة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (300) من المعلمين والمعلمات، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت سلامة النظام والانضباط المدرسي، ومراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، وتوفير الامن والامان والحرية والديمقراطية للمعلمين.

وفي دراسة الزبون (2006) بعنوان الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في الاردن وعلاقة ذلك بالاستمرار بالمهنة.

حيث خلصت الدراسة والتي اجريت على عينة دراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء الى ان درجة الرضا الوظيفي كانت متوسطة في مجالات تقييم المهنة والبعد الاجتماعي والبيئة المدرسية وقد اوصت بمجموعة من التوصيات املتعلقة بتحسين ورفع الرضا الوظيفي للمعلمين.

وفي دراسة السويبي والطعاني (2013) بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ومن توصيات

الدراسة أن يكون الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام وأولويات وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية فلا بد من الاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، ويأتي في مقدمتها الحوافز والأجور وحسب طبيعة المرحلة التي يديرها والعمل على تطوير قدرات ومهارات مديري المدارس من خلال إتاحة فرص تدريبية في المجالات الإدارية والتربوية و تغيير المسمى الوظيفي بما يتناسب مع النمو المهني لمدير المدرسة من معلم إلى مدير وأن يتم منح مديري المدارس عند تكليفهم بإدارة المدارس علاوة مادية تتعلق بصعوبة العمل.

وفي دراسة الثبيني (2014) بعنوان عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات في المدارس الحكومية من وجهة نظرهم دراسة ادارة التربية والتعليم بمحافظة القريات للباحث محمد عبدالله الثبيني حيث بينت نتائج هذه الدراسة الى ان عوامل الرضا الوظيفي جاءت كما يأتي: ان بعد القيادة المدرسية اولا في الأهمية وبعده بيئة العمل في المرتبة الثانية.

دراسات اجنبية ذات صلة بالرضا الوظيفي:

دراسة دراسة ماديرا (Madera,2006) بعنوان بعض العوامل مقرونة بالرضا الزظيفي وعدم الرضا الوظيفي لدراسة للمعلمين في المدارس الحكومية في نيروبي بكينيا. وقد هدفت الدراسة الى دراسة العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي وعدمه لدى مديري المدارس ، في العاصمة الكينية نيروبي ، كما هدفت الى كشف المتغيرات الديموغرافية التي تؤثر في الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة وقد استهدفت الدراسة مجتمعا بلغ عدده 191 مديرا للمرحلة ، فقط . وقد كتشفت الدراسة عن 60.2% من مديري المدارس، بنيروبي غير راضين عن وظائفهم كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس فيما توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر وسنوات الخبرة.

وفي دراسة بيلتزر، (Biitzer,2008) وهي الرضا الوظيفي وعلاقته بانتشار الامراض المرتبطة بضغوط العمل الذاتية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في افريقيا، حيث هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل الذاتية، والرضا الوظيفي وانتشار الامراض المرتبطة بالضغوط لدى المعلمين وقد أجريت الدراسة في المدارس الحكومية في جنوب افريقيا وتكونت عينة الدراسة من 21307 معلما من المدارس العامة، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستويات التوتر بشكل كبير بين المعلمين واطهرت وجود علاقة بين ضغوط العمل وعدم رضا عن العمل مع معظم الامراض المرتبطة بالضغوط وهي ارتفاع ضغط الدم وامراض القلب وقرحة المعدة والاضطرابات النفسية وبينت ان ضغوط طرق التدريس وانخفاض دعم الاقران كانت مرتبطة بارتفاع ضغط وارتبط انعدام الامن الوظيفي وغياب التقدم الوظيفي بالاصابة بقرحة المعدة والاضطراب العقلي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

ومن خلال استعراض لبعض الدراسات التي تناولت القدرة القيادية والتي تشابهت مع متغير القدرة القيادية للدراسة ولكنها اختلفت بربطها بمتغيرات أخرى ، في دراسة صبري (1998) التي تناولت القدرة القيادية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في العراق وطور الباحث اختبار للمدراء والمعلمين من ثلاثة بدائل ،وفي دراسة القحطاني (2005) تناولت الدراسة القدرة القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس في تبوك واعد الباحث استبيان وتشابه مع أداة الدراسة في الدراسة الحالية واختلف مع ربطه بمتغير الأداء الوظيفي وعينة الدراسة حيث كانت المدراء والمعلمين بينما هي في الدراسة الحالية المعلمين ومساعدى المدراء.

في دراسة كاسيل وستانديفر (Cassel and Standifer,2000) في نيويورك التي تناولت التطور القيادي لدى مديري المدارس الحكومية تشابهت مع متغير الدراسة ومع أداة الدراسة التي أعدها الباحث واختلفت في عينة الدراسة حيث كانت العينة مديري المدارس بينما عينة الدراسة الحالية هي مساعدي المدراء والمعلمين، وفي دراسة رشر (2006) التي تناولت المهارات القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي تشابهت مع متغير الرضا الوظيفي وأداة الدراسة التي قاست القدرات القيادية.

وفي الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي وتم عرضها في دراسة نشوان (2001) والتي تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين تشابهت مع متغير الرضا الوظيفي للدراسة الحالية ومع أداة الدراسة وهي الاستبيان ولكنها اختلفت مع العينة حيث كانت عينة دراسته من معلمين بينما عينة الدراسة الحالية هي مساعدي ومداء ومعلمين، وفي دراسة الزبون (2006) والتي تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته بالاستمرار المهني حيث تشابهت مع الدراسة الحالية بمتغير الرضا الوظيفي ولكنها اختلفت في عينة الدراسة حيث كانت معلمين فقط.

وفي دراسة السويبي والطعاني (2013) التي تناولت التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية تشابهت مع الدراسة الحالية بمتغير الرضا الوظيفي، وفي دراسة الثبيتي (2004) والتي تناولت عوامل الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس تشابهت مع الدراسة الحالية بمتغير الرضا الوظيفي وأداة الدراسة، وفي دراسة ماديرا (Madera,2006) والتي تناولت عوامل الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية وتشابهت مع الدراسة الحالية بمتغير الرضا الوظيفي وأداة الدراسة، وفي دراسة بيلتزر

(Biltzer,2008) والتي تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض الامراض حيث تشابهت مع متغير

الرضا الوظيفي واداة الدراسة .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إثراء الإطار النظري للدراسة بتكوين فكرة أعمق وأوسع عن موضوع الدراسة.
- الإسترشاد إلى بعض المراجع التي تساعد في بناء الإطار النظري.
- الإستفادة من الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- الإطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات، وكيفية بناء أدوات الدراسة وتحديد المجالات الأمثل للدراسة.
- الإستفادة منها في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ومنهجية الدراسة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تميزت هذه الدراسة بالربط بين المتغيرين بشكل جديد.
- تعد هذه الدراسة الأولى من (5) سنوات في المجتمع الأردني وفق البراءة البحثية الصادرة من الجامعة الأردنية والواردة في الملحق(10).
- تعتبر الدراسة من الدراسات التي تناولت القدرات القيادية لمديري المدارس وهي من الأسس المهمة لنجاح مديري المدارس لذلك تعتبر مرجع لدراسات وبحوث مستقبلية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة التي طورتهما الباحثة، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات وإجراءات الدراسة.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج العلمي الذي يمكن بواسطته معرفة إذا كان هناك ثمة علاقة بين المتغيرين وهو المنهج الذي يفي بأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مساعدي المديرين في المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)، والذين بلغ عددهم (513) مساعداً وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم لمحافظة العاصمة (عمان) للعام (2018-2019م)، والمتوفرة لدى وزارة التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان حيث تم مراجعتها بكتاب تسهيل المهمة الموجه من الجامعة كما ورد في الملحق (4)، وهي موزعة كما في الجدول (1).

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) بحسب المديرية والجنس للعام (2018-2019م)

عدد المساعدين			عدد المدارس	لواء
العدد الكلي	إناث	ذكور		
57	42	15	74	لواء الجامعة
102	82	20	103	لواء القويسمة
36	24	12	62	لواء الموقر
38	28	10	37	لواء سحاب
78	55	23	155	لواء قصبه عمان
84	66	18	180	لواء ماركا
38	32	6	57	لواء ناعور
55	35	20	74	لواء وادي السير
25	20	5	97	لواء الجيزة
513	384	129	839	المجموع

عينة الدراسة:

تم استخدام الإجراءات التالية في اختيار عينة الدراسة:

1- اختيار عينة عشوائية عشوائية، شملت ألوية (لواء الجامعة، لواء القويسمة، لواء قصبه عمان، لواء

ناعور). والموزعة كما في الجدول (2).

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) بحسب المديریات المختارة لعينة الدراسة.

عدد المساعدين			عدد المدارس	اللواء
العدد الكلي	إناث	ذكور		
57	42	15	74	لواء الجامعة
102	82	20	103	لواء القويسمة
78	55	23	155	لواء قصبه عمان
38	32	6	57	لواء ناعور
275	211	64	389	المجموع

2- اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من المساعدين بحسب متغيرات الدراسة، وحدد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد المجتمع وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريسي ومورجان (krejcie&morgan,1970). يوضح الجدول (3) توزيع عينة الدراسة بحسب متغيرات الجنس، و التخصص، وسنوات الخدمة.

الجدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	45	220
	أنثى	175	
التخصص	علوم طبيعية	144	
	علوم إنسانية	76	
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	50	
	من 5 الى 10 سنوات	66	
	اكثر من 10 سنوات	104	

3- تم توزيع (275) استبانة على العينة في المدارس التابعة للألوية التي تم اختيارها وفق العينة الطبقيّة العشوائية النسبية وتم استرجاع (220) استبانة
أداتا الدراسة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة أداتي الدراسة بصورتها الأولى الموضحة

في الملحق (1) اعتمادا على بعض الدراسات السابقة، منها: دراسة (صبري، 1998)

و دراسة (القحطاني، 2005) و دراسة كاسيل وستانديفر (Cassel and Standifer, 2000)

لقياس درجة درجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة

نظر مساعدي المديرين. و دراسة (العاجز ونشوان، 2001) و دراسة (الزبون، 2006) و دراسة

(السويعي والطعاني، 2013) و دراسة (الثبتي، 2014) و دراسة (Madera, 2006) و دراسة

بيلتزر (Biltzrer, 2006) لقياس درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في

العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. وبعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات

السابقة المتعلقة بهذين المتغيرين، فضلا عن آراء المحكمين والمختصين التربويين، أصبحت الإستبانتان للدراسة بصورتها النهائية وتكونتا من: (37) فقرة لإستبانة درجة ممارسة القدرة القيادية، موزعة على اربعة أبعاد هي: المهارات الذاتية، المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الذهنية. و(36) فقرة لاستبانة درجة الرضا الوظيفي موزعة على خمسة أبعاد هي: طبيعة العمل ومعايير تقويم الأداء، والرضا عن النمو المهني والتطور، والرضا عن الأسلوب ونمط القيادة، والعلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء، والاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها، والملحق (3) يوضح ذلك.

هذا وقد اعتمد سلم ليكرت الخماسي للاستبانتين؛ إذ حددت خمسة مستويات، هي: (5) كبيرة جدا، (4) كبيرة، (3) متوسطة، (2) قليلة، (1) قليلة جدا؛ إذ تمثل الدرجة (5) درجة الكبيرة جدا، كما تمثل الدرجة (1) درجة القليلة جدا.

صدق أدوات الدراسة:

أولاً. الصدق الظاهري لأداتي الدراسة:

للتأكد من صدق الأدوات أستخدم الصدق الظاهري، حيث تم عرضهما على مجموعة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية البالغ عددهم (10) محكمين، والملحق (2) يبين ذلك. وأخذت بالملاحظات والتوصيات التي اقترحتها المحكمون وتم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر، ومعالجة بقية الفقرات بالتعديل أوإعادة الصياغة أوالحذف، ووصل عدد الفقرات النهائية للأداة الأولى عن القدرة القيادية إلى (37) فقرة محكمة، وأما الأداة الثانية وهي استبانة الرضا الوظيفي وصل عدد الفقرات النهائية فيها إلى (36) فقرة محكمة.

ثانياً.الصدق البنائي لأداتي الدراسة:

بعد التحقق من الصدق الظاهري للأداتين تم تطبيقها على عينة الدراسة، واستخراج صدق الاتساق الداخلي (البناء) لهما، ومدى إسهام الفقرات المكونة للبعد، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين البعد والفقرات المنتمية له، وتوضح الجداول (4,5,6,7) ذلك.

جدول (4)

معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه فيما يتعلق بالقدرة القيادية

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الفقرة	البعد
0.88	0.88	0.86	0.86	0.90	0.86	0.87	0.83	0.88	0.81	معامل ارتباط بيرسون	المهارات الذاتية
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	درجة الدلالة	
	0.55	0.86	0.83	0.82	0.84	0.83	0.81	0.82	0.80	معامل ارتباط بيرسون	المهارات الفنية
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	درجة الدلالة	
0.85	0.83	0.91	0.87	0.86	0.88	0.87	0.89	0.87	0.84	معامل ارتباط بيرسون	المهارات الإنسانية
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	درجة الدلالة	
		0.79	0.83	0.85	0.83	0.82	0.82	0.84	0.75	معامل ارتباط بيرسون	المهارات الذهنية
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	درجة الدلالة	

نلاحظ من الجدول (4) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد المهارات الذاتية تراوحت

بين (0.81-0.90) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل

على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات هذا البعد.

نلاحظ من الجدول (5) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد الرضا عن مجال وطبيعة العمل ومعايير تقويم الأداء تراوحت بين (0.68-0.83) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات هذا البعد.

كما نلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد الرضا عن النمو المهني والتطور تراوحت بين (0.86-0.92) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات هذا البعد.

ونلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة تراوحت بين (0.65-0.72) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر جيد من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البعد.

ونلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد العلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء تراوحت بين (0.79-0.88) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البعد.

ونلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها تراوحت بين (0.82-0.89) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البعد.

جدول (6)
مصفوفة معاملات الارتباط لأبعاد القدرة القيادية

المهارات الذهنية	المهارات الإنسانية	المهارات الفنية	المهارات الذاتية	البعد	
0.79	0.87	0.82	1	معامل ارتباط بيرسون	المهارات الذاتية
0.77	0.88	1		معامل ارتباط بيرسون	المهارات الفنية
0.86	1			معامل ارتباط بيرسون	المهارات الإنسانية
1				معامل ارتباط بيرسون	المهارات الذهنية

يشير الجدول (6) إلى وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين أبعاد مقياس القدرة القيادية، حيث تراوحت المعاملات بين الأبعاد بين (0.77-0.88).

جدول (7)
مصفوفة معاملات الارتباط لأبعاد الرضا الوظيفي

الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها	العلاقة مع المسؤولين والادارة والزملاء	الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة	الرضا عن النمو المهني والتطور	الرضا عن مجال وظيفية العمل ومعايير تقويم الأداء	البعد	
0.77	0.77	0.81	0.81	1	معامل ارتباط بيرسون	الرضا عن مجال وظيفية العمل ومعايير تقويم الأداء
0.75	0.78	0.91	1		معامل ارتباط بيرسون	الرضا عن النمو المهني والتطور
0.75	0.78	1			معامل ارتباط بيرسون	الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة
0.82	1				معامل ارتباط بيرسون	العلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء
1					معامل ارتباط بيرسون	الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها

يشير الجدول (6) إلى وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين أبعاد مقياس الرضا الوظيفي حيث تراوحت المعاملات بين الأبعاد بين (0.75-0.91).

ثبات أدوات الدراسة:

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة قامت الباحثة باستخدام نوعين من الثبات، كما هو موضح بالجدول (8) أدناه، وهي كالتالي:

طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest) حيث وزعت الاستبانة على عينة مكونة من (20) فردا من خارج عينة الدراسة مرتين، بفارق زمني مدته أسبوعان، و استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين استجاباتهم في المرتين.

طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)(Cronbach Alfa)على المجالات والأداة جميعها ككل؛ إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجيبين عن كل الفقرات الموجودة في الاستبانة، والجدول (8) يبين ثبات الأداة للاستبانة.

الجدول (8)

معامل ثبات استبانة القدرة القيادية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test- reset) والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	معامل الثبات الاختبار – إعادة الاختبار	معامل الثبات الاتساق الداخلي
1	المهارات الذاتية	0.89	0.96
2	المهارات الفنية	0.90	0.85
3	المهارات الإنسانية	0.78	0.96
4	المهارات الذهنية	0.83	0.83
	الدرجة الكلية (القدرة القيادية)	0.88	

يلاحظ أن معامل ثبات الاستبانة لدرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) باستخدام معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.88)، وتراوح معامل ثبات مجالات الاستبانة الخمس بين (0.78 - 0.90) وهي معاملات مرتفعة، وكان مجال المهارات الفنية هو الأعلى (0.90) وهي قيمة مرتفعة ايضاً، وهذه القيم مقبولة حسب (Sekaran،2003) والدراسات السابقة.

الجدول (9)

معامل ثبات استبانة الرضا الوظيفي بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test- reset) والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

معامل الثبات الاتساق الداخلي	معامل الثبات الاختبار - إعادة الاختبار	البعد	الرقم	
0.91	0.79	الرضا عن طبيعة العمل	1	الرضا الوظيفي
0.94	0.88	الرضا عن النمو المهني	2	
0.79	0.91	الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة	3	
0.90	0.81	العلاقة مع المسؤولين والزملاء	4	
0.96	0.84	الاهتمام بوضع المدرسة	5	
	0.82	الدرجة الكلية (الرضا الوظيفي)		

يلاحظ أن معامل ثبات الاستبانة لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) باستخدام معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.82)، وتراوح معامل ثبات مجالات الاستبانة الخمس بين (0.79 - 0.91) وهي معاملات مرتفعة، وكان مجال الرضا عن أسلوب ونمط القيادة هو الأعلى (0.91) وهي قيمة مرتفعة ايضاً، وهذه القيم مقبولة حسب (Sekaran،2003) والدراسات السابقة.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- القدرة القيادية.

- درجة الرضا الوظيفي.

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة الوسيطة الآتية:

- الجنس (ذكر، أنثى).

- التخصص (علوم إنسانية، علوم طبيعية)

- عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

المعالجة الإحصائية:

استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائية:

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتب.

للإجابة عن السؤال الثالث، استخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب قيمة معامل الارتباطين

لمتغيري القدرة القيادية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين.

للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس، استخدم الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين

بالنسبة لمتغيرات الجنس والتخصص، وتحليل التباين الأحادي (One - way ANOVA) بالنسبة

لمتغير سنوات الخبرة، كما استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

تم تحديد مستوى القدرة القيادية للمديرين ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين بتطبيق المعادلة

الآتية:

$$\text{القيمة العليا البديلة-القيمة الدنيا للبديل} \\ \text{عدد المستويات} \\ \underline{1.33} \text{ (المدى)} = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1- 2.33)
 ويكون المستوى المتوسط من (2.34 - 3.67)
 والمستوى المرتفع من (3.68 - 5).

إجراءات الدراسة:

تلخصت إجراءات الدراسة بما يأتي:

قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

1. الحصول على البراءة البحثية لموضوع الدراسة من الجامعة الأردنية والملحق (10) يبين ذلك.
2. الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة.
3. تحديد مجتمع الدراسة وعينته.
4. تطوير أدوات الدراسة (الاستبانيتين).
5. التحقق من صدق وثبات الأدوات.
6. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم والملحق (4) يبين ذلك.
7. الحصول على كتاب تسهيل مهمه من وزارة التربية والتعليم العاصمة عمان الى المديرية التابعة لها الموضحة في الملحق(5).
8. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديريات التربية (لواء الجامعة، لواء قصبه عمان، لواء القويسمة، لواء ناعور) الى مديري المدارس الحكومية التابعة لها والموضحة في الملاحق (6,7,8,9).

9. تطبيق الاستبانتين على عينة الدراسة وجمع البيانات حيث تم توزيع (275) نسخة وتم استرجاع (220) نسخة والباقي فقد، فكان العدد النهائي الذي خضع للتحليل (220)، والموضحة في الجدول (10) التالي:

الجدول (10)

توزيع الاستبانات على أفراد العينة والاستبانات المسترجعة والغير مسترجعة وفق الأولوية المختارة.

عدد الاستبانات الغير المسترجعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد المساعدين			عدد المدارس	اللواء
			العدد الكلي	إناث	ذكور		
9	48	57	57	42	15	74	لواء الجامعة
21	81	102	102	82	20	103	لواء القويسمة
19	59	78	78	55	23	155	لواء قصبه عمان
6	32	38	38	32	6	57	لواء ناعور
55	220	275	275	211	64	389	المجموع

10. تحليل البيانات الإحصائية، باستخدام برمجية الرزمة الإحصائية (SPSS) .

11. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها.

12. تقديم التوصيات و المقترحات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بهدف التعرف على القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما هي درجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)

من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين بشكل عام، ولكل بعد من أبعاد أداة الدراسة، ويظهر ذلك في الجدول (11).

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازلياً.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	المهارات الفنية	4.04	0.90	1	مرتفعة
4	المهارات الذهنية	3.97	0.93	2	مرتفعة
3	المهارات الإنسانية	3.96	0.87	3	مرتفعة
1	المهارات الذاتية	3.91	0.91	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية (القدرة القيادية)	3.97	0.84		مرتفعة

يظهر الجدول (11) أن درجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.97) والانحراف المعياري (0.84)، وجاءت أبعاد الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.91 - 4.04)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد المهارات الفنية ، بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء بُعد المهارات الذهنية بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الثالثة جاء بُعد المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة ، وجاء في الرتبة الرابعة المهارات الذاتية بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات كل بعد، فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. المهارات الفنية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين، لفقرات هذا البعد، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات بعد المهارات الفنية مرتبة تنازليا .

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
11	يُحَثُّ المعلمين على استخدام طرائق التدريس المختلفة.	4.23	0.89	1	مرتفعة
12	يُحْتَمَلُ للأعمال بشكل جيد.	4.07	0.99	2	مرتفعة
14	يُؤْمَنُ بضرورة تحقيق الأهداف.	4.07	0.99	2	مرتفعة
18	يَتَحَمَّلُ مسؤولية القرارات التي يتخذها.	4.07	1.00	2	مرتفعة
19	يَهْتَمُ ببناء شخصية الطالب.	4.07	2.85	2	مرتفعة
17	يُطَوِّرُ من مهاراته التخصصية في أداء أعماله.	3.99	0.99	6	مرتفعة
16	يَمْتَلِكُ المقدرة على تنفيذ القرار.	3.98	0.99	7	مرتفعة
15	يَمْتَلِكُ المقدرة على اتخاذ القرار الصائب.	3.96	1.05	8	مرتفعة
13	يَمْتَلِكُ القدرة على تحمل المخاطرة.	3.88	1.02	9	مرتفعة
	الدرجة الكلية (المهارات الفنية)	4.04	0.90		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (12) أن درجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس ، الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) لبعدها المهارات الفنية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.04) و انحراف معياري (0.90)، وجاءت فقرات هذا البعد جميعها بدرجة مرتفعة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.88 - 4.23)، وجاء في الرتبة الأولى فقرة (11) والتي تنص: "يُحَثُّ المعلمين على استخدام طرائق التدريس المختلفة" ، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.89) ، وفي الرتبة الثانية، جاءت أربعة فقرات هي (12 و 14 و 18 و 19) بمتوسط حسابي (4.07) ،

وكما يلي : الفقرة (12) والتي تنص: " يُخطط للأعمال بشكل جيد " بانحراف معياري (0.99) ،
 والفقرة (14) والتي تنص: " يُؤمن بضرورة تحقيق الأهداف " بانحراف معياري (0.99) أيضا،
 والفقرة (18) والتي تنص: " يتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها " بانحراف معياري (1.00)، والفقرة
 (19) والتي تنص: " يهتم ببناء شخصية الطالب " بانحراف معياري (2.85)، أما في الرتبة
 السادسة فقد جاءت الفقرة (17) والتي تنص: " يُطور من مهاراته التخصصية في أداء أعماله "
 بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.99) ، وفي الرتبة السابعة جاءت الفقرة (16) والتي
 تنص: " يملك المقدرة على تنفيذ القرار " بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.99)،
 وجاءت في الرتبة الثامنة الفقرة (15) والتي تنص: " يملك المقدرة على اتخاذ القرار الصائب "
 بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.05) ، وفي الرتبة التاسعة جاءت الفقرة (13) التي
 تنص: " يملك القدرة على تحمل المخاطرة " بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.02).

2. المهارات الذهنية:

3. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة القدرة القيادية لدى
 مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين -
 لفقرات هذا البعد، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات بعد المهارات الذهنية مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
30	يُبصر الصالح العام للمدرسة.	4.30	2.80	1	مرتفعة
32	يُمارس الأعمال التي تتناسب مع الأهداف المحددة.	3.98	0.94	2	مرتفعة
31	يُراعي طبيعة العلاقات بين العاملين.	3.95	0.99	3	مرتفعة
37	يُشارك العاملين في صناعة القرارات .	3.93	1.05	4	مرتفعة
33	يَتقبل آراء العاملين المختلفة.	3.93	0.98	4	مرتفعة
36	يَمتلك القدرة على تحديد الأولويات.	3.92	1.05	6	مرتفعة
35	يُحلل المواقف المختلفة إلى مكوناتها.	3.90	1.01	7	مرتفعة
34	يبتكر مختلف الحلول للمشكلات.	3.83	1.11	8	مرتفعة
	الدرجة الكلية (المهارات الذهنية)	3.97	0.93		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعدها المهارات الذهنية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.97) وانحراف معياري (0.93)، وجاءت فقرات هذا البعد جميعها مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.83-4.30)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (30) والتي تنص "يُبصر الصالح العام للمدرسة" بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (2.80) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية، جاءت الفقرة رقم (32)، والتي تنص: "يُمارس الأعمال التي تتناسب مع الأهداف المحددة" بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة

الثالثة، جاءت الفقرة (31) والتي تنص " يُراعى طبيعة العلاقات بين العاملين "بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.99)، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.93) للفقرتين (37) والتي تنص " يُشرك العاملين في صناعة القرارات "بانحراف معياري (1.05) و(33) والتي تنص: "يتقبل آراء العاملين المختلفة" بانحراف معياري (0.98) ، والرتبة السادسة كانت للفقرة (36) والتي تنص " يَمْتَلِكُ القدرة على تحديد الأولويات" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.05) ، والرتبة السابعة الفقرة (35) والتي تنص " يُحَلُّلُ المواقف المختلفة إلى مكوناتها" بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.01) ، والرتبة الثامنة الفقرة (34) والتي تنص " يَبْتَكِرُ مختلف الحلول للمشكلات "بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.11).

3. المهارات الإنسانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين - الفقرات لهذا البعد، والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات بعد المهارات الإنسانية مرتبة تنازلياً .

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
29	يُظهِرُ تواضعاً في تعامله مع العاملين.	4.12	0.99	1	مرتفعة
28	يُراعى الحالات الإنسانية الطارئة لدى العاملين.	4.10	0.99	2	مرتفعة

مرتفعة	3	0.99	4.00	يُنسق جهود العاملين في المدرسة .	20
مرتفعة	4	1.04	3.99	يَمْتَاز بالمهارة في إدارة الاجتماعات .	26
مرتفعة	5	1.00	3.98	يُتابع مهمات المعلمين.	25
مرتفعة	6	1.02	3.97	يُقدم المشورة لكل من يطلبها في المدرسة.	27
مرتفعة	7	0.97	3.93	يُساعد على إدامة روح الفريق في العمل.	21
مرتفعة	8	0.98	3.86	يَتَعَرَف الفروق الفردية بين العاملين.	22
مرتفعة	9	1.06	3.85	يَهْتَم بمبدأ القيادة الجماعية.	23
مرتفعة	10	1.03	3.83	يُوفّر مناخاً تعليمياً مناسباً.	24
مرتفعة		0.87	3.96	الدرجة الكلية (المهارات الإنسانية)	

يلاحظ في الجدول (14) أن درجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس ، الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعدها المهارات الإنسانية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.96) وانحراف معياري (0.87)، وجاءت فقرات هذا البعد جميعها بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.83 - 4.12). وجاء في الرتبة الأولى، الفقرة

(29) والتي تنص "يُظهر تواضعاً في تعامله مع العاملين" بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.99)، وفي الرتبة الثانية، جاءت الفقرة (28) وبمتوسط حسابي (4.10) وانحراف المعياري (0.99)، والتي تنص " يُراعي الحالات الإنسانية الطارئة لدى العاملين، وفي الرتبة الثالثة، جاءت الفقرة (20) والتي تنص " يُنسق جهود العاملين في المدرسة " بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.99)، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1.04) للفقرة (26) والتي تنص "يَمَاز بالمهارة في إدارة الاجتماعات"، وجاءت في الرتبة الخامسة الفقرة (25) والتي تنص "يتابع مهمات المعلمين" متوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.00) ، وجاءت في الرتبة السادسة الفقرة (27) والتي تنص: " يُقدم المشورة لكل من يطلبها في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.02)، وجاءت في الرتبة السابعة الفقرة (21) والتي تنص: " يُساعد على إدامة روح الفريق في العمل " بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.97)، وجاءت في الرتبة الثامنة الفقرة (22) والتي تنص: " يتعرف الفروق الفردية بين العاملين " بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.98)، وجاءت في الرتبة التاسعة الفقرة (23) والتي تنص: " يَهتم بمبدأ القيادة الجماعية " بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.06)، وجاءت في الرتبة العاشرة الفقرة (24) والتي تنص: " يُوفر مناخاً تعليمياً مناسب " بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.03) .

4. المهارات الذاتية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين - ل فقرات هذا البعد، والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات بعد المهارات الذاتية مرتبة تنازليا .

الدرجة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يَمْتَاز بالطلاقة اللفظية في تواصله.	4.10	1.04	1	مرتفعة
2	يَتَسَم بالحماس في أداء الأعمال المختلفة.	4.03	0.99	2	مرتفعة
1	يَمْتَلِك المدير القدرة على التأثير في المعلمين.	4.01	0.98	3	مرتفعة
6	يَغْرَس الثقة في المعلمين.	3.95	1.08	4	مرتفعة
7	يَتَقَبَل الاقتراحات الجيدة.	3.94	1.06	5	مرتفعة
4	يَتَعَامَل بعدالة مع المعلمين.	3.92	1.13	6	مرتفعة
9	يَضَع الحلول الممكنة للمشكلات.	3.83	1.04	7	مرتفعة
5	يَأْخُذ برأي المعلمين.	3.80	1.09	8	مرتفعة
8	يَتَحَسَّس المشكلات قبل حدوثها.	3.77	1.03	9	مرتفعة
10	يَتَقَبَل النقد البناء من المرؤوسين.	3.74	1.09	1 0	مرتفعة
	الدرجة الكلية (المهارات الذاتية)	3.91	0.91		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (15) أن درجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في

العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعده المهارات الذاتية كانت مرتفعة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.91) وانحراف معياري (0.91)، وجاءت فقرات هذا البعد جميعها بدرجة

مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74 - 4.10). وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (3)

والتي تنص " يمتاز بالطلاقة اللفظية في تواصله "بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.04)، وفي الرتبة الثانية، جاءت الفقرة (2) وبمتوسط حسابي (4.03) وانحراف المعياري (0.99)، والتي تنص " يتسم بالحماس في أداء الأعمال المختلفة"، وفي الرتبة الثالثة، جاءت الفقرة (1) والتي تنص "يملك المدير القدرة على التأثير في المعلمين" بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.98)، والرتبة الرابعة للفقرة (6) والتي تنص " يَعرَس الثقة في المعلمين" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.08) ، وجاءت في الرتبة الخامسة الفقرة (7) والتي تنص " يتقبل الاقتراحات الجيدة " بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.06) ، وجاءت في الرتبة السادسة الفقرة (4) والتي تنص: " يتعامل بعدالة مع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.13)، وجاءت في الرتبة السابعة الفقرة (9) والتي تنص يَضَع الحلول الممكنة للمشكلات " بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.04)، وجاءت في الرتبة الثامنة الفقرة (5) والتي تنص " يأخذ برأي المعلمين " بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.09)، وجاءت في الرتبة التاسعة الفقرة (8) والتي تنص: " يتحسس المشكلات قبل حدوثها " بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.03)، وجاءت في الرتبة العاشرة الفقرة (10) والتي تنص يتقبل النقد البناء من المرؤوسين" بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.09).

السؤال الثاني: ما هي درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة

(عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة

الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي

المديرين بشكل عام، ولكل بعد من أبعاد أداة الدراسة بالتفصيل، والجدول (16) يظهر ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازليا لأبعاد الاستبانة.

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الرتبة
5	الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها	3.99	0.85	1	مرتفعة
1	الرضا عن مجال وطبيعة العمل ومعايير تقويم الأداء	3.77	0.80	2	مرتفعة
2	الرضا عن النمو المهني والتطور	3.76	0.94	3	مرتفعة
3	الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة	3.76	0.94	3	مرتفعة
4	العلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء	3.72	0.85	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.80	0.81		مرتفعة

يظهر الجدول (16) أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس، الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80) والانحراف المعياري (0.81)، وجاءت أبعاد الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.72 – 3.99)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد " الاهتمام بوضع

المدرسة والولاء لها " ، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.85)، وفي الرتبة الثانية جاء بعد الرضا عن مجال وطبيعة العمل ومعايير تقويم الأداء بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.80)، وفي الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.76) جاء بُعدا الرضا عن النمو المهني والتطور، والرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة بانحراف معياري (0.94) لكل منهما، وفي الرتبة الخامسة جاء بعد العلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.85) .

أما بالنسبة لفقرات كل بعد، فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات هذا البعد، والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات بعد الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها مرتبة تنازلياً .

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
33	يَلْتَزِمُ أخلاقياً في أداء العمل في المدرسة.	4.11	0.94	1	مرتفعة
34	تَهْمُهُ كثيراً مكانة المدرسة التي يعمل بها.	4.07	1.00	2	مرتفعة
30	يَجِدُ التقدير من المدير لجهوده في العمل.	4.03	0.98	3	مرتفعة
36	يَقْتَرِحُ بانتمائه لهذه المدرسة .	4.02	1.04	4	مرتفعة
35	تُوفِرُ لَهُ المدرسة الأمان الوظيفي.	4.00	0.95	5	مرتفعة
28	يَشْعُرُ بالطمأنينة في وظيفته الحالية.	3.98	0.98	6	مرتفعة
29	يَشْعُرُ باهتمام المدير لحاجاته النفسية.	3.95	1.00	7	مرتفعة
31	تَتَوَافَقُ ميوله مع طبيعة عمله.	3.87	1.04	8	مرتفعة
32	يَجِدُ نفسه متفقاً مع الكثير من سياسات المدرسة.	3.85	1.00	9	مرتفعة
	الدرجة الكلية (الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها)	3.99	0.85		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (17) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعد الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة (3.99) وانحراف معياري (0.85)، وقد جاءت جميع الفقرات مرتفعة الدرجة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.85 - 4.11). وجاء في الرتبة الأولى فقرة (33) والتي تنص: " يَلْتَزِمُ أخلاقياً في أداء العمل في المدرسة " بمتوسط

حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.94)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرات رقم (34) والتي تنص: تَهْمُهُ كثيراً مكانة المدرسة التي يعمل بها " بوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.00)، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة (30) والتي تنص: " يَجِدُ التقدير من المدير لجهوده في العمل " بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.98)، والرتبة الرابعة للفقرة (36) والتي تنص " يَفْتَخِرُ بانتمائه لهذه المدرسة " بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.04)، والرتبة الخامسة للفقرة (35) والتي تنص: " تُوفِرُ له المدرسة الأمان الوظيفي " بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.95) ، والرتبة السادسة للفقرة (28) التي تنص على " يَشْعُرُ بالطمأنينة في وظيفته الحالية " بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.98)، والرتبة السابعة للفقرة (29) التي تنص على " يَشْعُرُ باهتمام المدير لحاجاته النفسية " بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.00) ،، والرتبة الثامنة للفقرة (31) التي تنص على " تَتَوَافَقُ ميوله مع طبيعة عمله " بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.04) ،، والرتبة التاسعة للفقرة (32) التي تنص على " يَجِدُ نفسه متفقاً مع الكثير من سياسات المدرسة " بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.00).

2. الرضا عن مجال وطبيعة العمل ومعايير تقويم الأداء:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات هذا البعد، والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات بعد الرضا عن مجال وطبيعة العمل ومعايير تقويم الأداء مرتبة تنازلياً .

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يَقوم المعلم بالمهام التدريسية المناسبة لتخصصه.	4.21	0.89	1	مرتفعة
7	يَقوم المدير أدائه بشكلٍ مناسبٍ .	3.95	1.00	2	مرتفعة
2	يَقوم بالمهام الإضافية بحماس.	3.90	0.95	3	مرتفعة
8	يُحفظه أسلوب التقييم للإنجاز .	3.88	1.03	4	مرتفعة
9	تُساعده إرشادات المدير على تطوير أساليب تقويمه لطلابه.	3.82	1.05	5	مرتفعة
6	يُوزَع جدول حصصه بشكل مناسب .	3.68	1.11	6	مرتفعة
5	يُدْرَس عدداً مناسباً من الحصص أسبوعياً.	3.63	1.15	7	متوسطة
3	تُوفّر له المدرسة الوسائل التي يحتاجها في الغرفة الصفية.	3.50	1.07	8	متوسطة
4	تُدعم المدرسة الأنشطة دعماً مادياً كافياً.	3.40	1.10	9	متوسطة
	الدرجة الكلية (الرضا عن مجال وطبيعة العمل ومعايير تقويم الأداء)	3.77	0.80		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (18) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعدها عن مجال وطبيعة العمل ومعايير تقويم الأداء كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة (3.77) وانحراف معياري (0.80)، وقد جاءت الفقرات بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.40 - 4.21). وجاء في الرتبة الأولى فقرة (1) والتي تنص: "يقوم المعلم بالمهام التدريسية المناسبة لتخصصه" بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص "يقوم المدير بأدائه بشكل مناسب" بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة (2) والتي تنص: "يقوم بالمهام الإضافية بحماس" بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى مرتفع، والرتبة الرابعة للفقرة (8) والتي تنص "يحفزه أسلوب التقييم للإنجاز" بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى مرتفع، والرتبة الخامسة للفقرة (9) والتي تنص: "تُساعده إرشادات المدير على تطوير أساليب تقويمه لطلابه"، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.05) وبمستوى مرتفع، والرتبة السادسة للفقرة (6) التي تنص على "يوزع جدول حصصه بشكل مناسب" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.11) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة السابعة جاءت الفقرة (5) التي تنص على "يُدرس عدداً مناسباً من الحصص أسبوعياً" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.15) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثامنة جاءت الفقرة (3) التي تنص على "تُوفر له المدرسة الوسائل التي يحتاجها في الغرفة الصفية" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة التاسعة جاءت الفقرة (4) التي تنص على "تُدعم المدرسة الأنشطة دعماً مادياً كافياً" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.10).

3. الرضا عن النمو المهني والتطور:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين - لفقرات هذا البعد، والجدول (19) يوضح ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين - لفقرات بعد الرضا عن النمو المهني والتطور مرتبة تنازليا .

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	تُتيح المدرسة له الفرص لرفع مستوى مهاراته من خلال حضور الورشات المختلفة.	3.87	1.09	1	مرتفع
9	تعمل المدرسة على تنمية قدرات المعلمين من خلال الدورات المختلفة.	3.82	1.03	2	مرتفع
10	تُدعم المدرسة الإبداع.	3.80	1.02	3	مرتفع
12	تُحفز المدرسة المعلمين على تحقيق النمو المهني باستمرار.	3.74	1.03	4	مرتفع
11	تُقدم المدرسة الحوافز التي يستحقها.	3.56	1.11	5	متوسط
	الدرجة الكلية (الرضا عن النمو المهني والتطور)	3.76	0.94		مرتفع

يلاحظ في الجدول (19) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعدها عن النمو المهني والتطور كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة (3.76) وانحراف معياري (0.94)، وقد جاءت الفقرات بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.56 - 3.87). وجاء في الرتبة الأولى فقرة (8) والتي تنص: "تُتيح المدرسة له الفرص لرفع مستوى مهاراته من خلال حضور الورشات المختلفة" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص: "تعمل المدرسة على تنمية قدرات المعلمين من خلال الدورات المختلفة" بوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة (10) والتي تنص: "تُدعم المدرسة الإبداع" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى مرتفع، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى مرتفع للفقرة (12) والتي تنص "تُحفز المدرسة المعلمين على تحقيق النمو المهني باستمرار"، والرتبة الخامسة للفقرة (11) بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.11) وبمستوى مرتفع والتي تنص: "تُقدم المدرسة الحوافز التي يستحقها" وبمستوى متوسط.

4. الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات هذا البعد، والجدول (20) يوضح ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات بعد الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
13	يَتَّخِذُ المدير القرارات الأكثر ملائمة في المواقف المختلفة.	4.13	2.94	1	مرتفعة
14	يَتَّقُ في الكادر الإداري للمدرسة.	4.00	0.98	2	مرتفعة
15	يَدْعُمُه المدير في أداء المهام المكلف بها.	4.00	0.96	2	مرتفعة
18	تُعالج المشكلات الإدارية داخل المدرسة باقتدار.	3.83	1.02	4	مرتفعة
16	يَتِمُّ إشراكه في صناعة القرارات المتخذة في المدرسة.	3.75	0.98	5	مرتفعة
17	تُدار حلقات البحث وفق أسلوب ديمقراطي.	3.68	1.03	6	مرتفعة
19	تَتَمَيَّز المدرسة في عقد المحاضرات المتنوعة.	3.59	1.03	7	متوسطة
	الدرجة الكلية(الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة)	3.85	0.94		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (20) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعدها عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة (3.85) وانحراف معياري (0.94)، وقد جاءت الفقرات بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.59 - 4.13). وجاء في الرتبة الأولى فقرة (13) والتي تنص: "يَتَّخِذُ المدير القرارات الأكثر ملائمة في المواقف المختلفة" بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (2.94) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرتان رقم (14) والتي تنص "يَتَّقُ في الكادر الإداري

للمدرسة" و(15) والتي تنص "يدعمه المدير في أداء المهام المكلف بها" بوسط حسابي (4.00) لكل منهما، وانحراف معياري (0.98) (0.96) لهما على التوالي، وبمستوى مرتفع لكليهما، وفي الرتبة الرابعة جاءت الفقرة (18) والتي تنص: " تُعالج المشكلات الإدارية داخل المدرسة باقتدار" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى مرتفع، والرتبة الخامسة للفقرة (16) والتي تنص " يتم إشراكه في صناعة القرارات المتخذة في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.98) وبمستوى مرتفع، والرتبة السادسة للفقرة (17) والتي تنص: " تُدار حلقات البحث وفق أسلوب ديمقراطي" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى مرتفع "، والرتبة السابعة للفقرة (19) التي تنص على تَمَيُّز المدرسة في عقد المحاضرات المتنوعة " بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى متوسط.

5. العلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين - لفقرات هذا البعد، والجدول (21) يوضح ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين - لفقرات بعد العلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء مرتبة تنازليا .

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
21	يُوفر له المدير معاملة أفضل من معاملة المعلمين في مدارس أخرى.	3.96	0.95	1	مرتفعة
23	يتعاون مع الزملاء في حل المشكلات التي تحدث في العمل.	3.87	1.01	2	مرتفعة
22	تتمتع المدرسة بسمعة جيدة على مستوى مديرية التربية والتعليم.	3.86	0.99	3	مرتفعة
24	تُوفر المدرسة الإمكانيات الحديثة لأداء العمل.	3.66	1.02	4	متوسطة
26	تُشجع المدرسة النقد البناء.	3.63	1.06	5	متوسطة
25	تُزوده المكتبة في المدرسة بما يساعده على أداء مهامه.	3.36	1.19	6	متوسطة
	الدرجة الكلية(العلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء)	3.72	0.85		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (21) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعدهم العلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة (3.72) وانحراف معياري (0.85)، وقد جاءت الفقرات بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.36 - 3.96). وجاء في الرتبة الأولى فقرة (21) والتي تنص: " يُوفر له المدير معاملة أفضل من معاملة المعلمين في مدارس أخرى " بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرات رقم (23) والتي تنص: " يتعاون مع الزملاء في حل المشكلات

التي تحدث في العمل " بوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة (22) والتي تنص: " تَمَتَّع المدرسة بسمعة جيدة على مستوى مديرية التربية والتعليم " بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة للفقرة (24) والتي تنص " تُوفِّر المدرسة الإمكانيات الحديثة لأداء العمل " بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة، والرتبة الخامسة للفقرة (26) بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة والتي تنص: " تُشجِّع المدرسة النقد البناء"، والرتبة السادسة للفقرة (25) التي تنص على " تُزوِّده المكتبة في المدرسة بما يساعده على أداء مهامه" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين القدرة القيادية لدى المديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين القدرة القيادية لدى المديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، ويظهر ذلك في الجدول (22).

الجدول (22)

معاملات الارتباط بين القدرة القيادية لدى المديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الدرجة الكلية (الرضا الوظيفي)	الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها	العلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء	الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة	الرضا عن النمو المهني والتطور	الرضا عن مجال وطبيعة العمل ومعايير تقييم الأداء	البعد	
0.80	0.75	0.72	0.74	0.74	0.74	معامل ارتباط	المهارات
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	الذاتية
0.76	0.72	0.69	0.68	0.68	0.74	معامل ارتباط	المهارات
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	الفنية
0.81	0.80	0.72	0.71	0.71	0.79	معامل ارتباط	المهارات
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	الإنسانية
0.76	0.71	0.66	0.71	0.71	0.73	معامل ارتباط	المهارات
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	الذهنية
0.84	0.80	0.75	0.76	0.76	0.80	معامل ارتباط	الدرجة الكلية
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	القدرة

يتبين في الجدول (22) وجود علاقة إيجابية قوية بين القدرة القيادية لدى المديرين ودرجة

الرضا الوظيفي عند المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، إذ بلغ معامل

الارتباط (0.84) وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد درجة القدرة

القيادية وأبعاد درجة الرضا الوظيفي، إذ تراوح معامل الارتباط بين (0.66 - 0.80) .

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين

متوسطات استجابات مساعدي المديرين لدرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في

العاصمة (عمان) تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والتخصص؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقدرة القيادية لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المدير تبعاً لمتغير الجنس، وتم

تطبيق اختبار (t-test) لاختبار معنوية الفروق بين استجابات فئات العينة لهذا المتغير، وكما

يظهر ذلك في الجدول (23).

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة العاصمة (عمان)، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.

البعد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة t	مستوى الدلالة
المهارات الذاتية	ذكر	45	3.58	1.00	-2.80	0.01
	أنثى	175	3.99	0.87		
المهارات الفنية	ذكر	45	3.61	1.00	-3.59	0.00
	أنثى	175	4.14	0.85		
المهارات الإنسانية	ذكر	45	3.53	1.05	-3.82	0.00
	انثى	175	4.07	0.79		
المهارات الذهنية	ذكر	45	3.54	1.06	-3.55	0.00
	انثى	175	4.08	0.87		
الدرجة الكلية (القدرة القيادية)	ذكر	45	3.57	1.00	-3.69	0.00
	انثى	175	4.07	0.77		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الإناث، استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة، إذ بلغت (-3.69) وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد التي تكون منها المقياس، وهي لصالح الإناث أيضا.

2. سنوات الخدمة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المدير تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما يظهر ذلك في الجدول (24).

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) وأبعادها تبعا لمتغير سنوات الخدمة

البعد	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات الذاتية	أقل من 5 سنوات	50	3.95	0.88
	5 إلى أقل من 10 سنوات	66	3.92	0.89
	10 سنوات فأكثر	104	3.88	0.94
المهارات الفنية	أقل من 5 سنوات	50	4.10	0.73
	5 إلى أقل من 10 سنوات	66	4.02	0.86
	10 سنوات فأكثر	104	4.01	1.00
المهارات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	50	4.09	0.78
	5 إلى أقل من 10 سنوات	66	3.94	0.88

0.91	3.92	104	10 سنوات فأكثر	
0.97	4.15	50	أقل من 5 سنوات	المهارات الذهنية
0.95	3.92	66	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.90	3.91	104	10 سنوات فأكثر	
0.74	4.07	50	أقل من 5 سنوات	
0.85	3.95	66	5 إلى أقل من 10 سنوات	الدرجة الكلية (القدرة القيادية)
0.89	3.93	104	10 سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول (24) عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية للقدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المدير تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة، إذ كان المتوسط الحسابي لذوي الخدمة 5 سنوات وأقل هو الأعلى حيث بلغ (4.07)، وبالرتبة الثانية المعلمون ذوو الخدمة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (3.95)، وجاء المتوسط الحسابي للمعلمين ذوي الخدمة 10 سنوات فأكثر بالرتبة الأخيرة إذ بلغ متوسط استجاباتهم (3.93).

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (25).

الجدول (25)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات درجة القدرة القيادية وأبعادها تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
المهارات الذاتية	بين	.15	2	.08	.09	.91
	داخل	180.70	217	.83		
	المجموع	180.86	219			
المهارات الفنية	بين	.26	2	.13	.16	.85
	داخل	178.45	217	.82		
	المجموع	178.71	219			
المهارات الإنسانية	بين	1.05	2	.53	.69	.50
	داخل	165.39	217	.76		
	المجموع	166.44	219			
المهارات الذهنية	بين	2.11	2	1.06	1.21	.30
	داخل	188.99	217	.87		
	المجموع	191.10	219			
الدرجة الكلية (القدرة القيادية)	بين	.70	2	.35	.49	.61
	داخل	155.47	217	.72		
	المجموع	156.17	219			

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)-تعزى لمتغير سنوات الخدمة، استنادا إلى قيمة (ف)

المحسوبة لمتغير القدرة القيادية، إذ بلغت (0.49) وبدرجة دلالة (0.61)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد المقياس.

3. التخصص

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المدير تبعا لمتغير التخصص، وتم تطبيق اختبار (t-test) لاختبار معنوية الفروق بين استجابات فئات العينة لهذا المتغير، وكما يظهر ذلك في الجدول (26).

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) وأبعادها، واختبار (t-test) تبعا لمتغير التخصص.

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	البعد
0.82	0.23	0.93	3.92	144	علوم إنسانية	المهارات الذاتية
		0.87	3.89	76	علوم طبيعية	
0.67	0.43	0.93	4.05	144	علوم إنسانية	المهارات الفنية
		0.86	4.00	76	علوم طبيعية	
0.61	0.51	0.88	3.99	144	علوم إنسانية	المهارات الإنسانية
		0.86	3.92	76	علوم طبيعية	
0.94	-0.08	0.91	3.96	144	علوم إنسانية	المهارات الذهنية
		0.98	3.97	76	علوم طبيعية	
0.77	0.29	0.86	3.98	144	علوم إنسانية	الدرجة الكلية (القدرة القيادية)
		0.81	3.95	76	علوم طبيعية	

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) تعزى لمتغير التخصص، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة، إذ بلغت (0.29) وبدرجة دلالة (0.77)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد التي تكون منها المقياس.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس في محافظة العاصمة (عمان) تعزى لمتغيرات الجنس والخدمة التخصص؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي عند المعلمين في المدارس في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المدير تبعاً لمتغير الجنس، وتم تطبيق اختبار (t-test) لاختبار معنوية الفروق بين استجابات فئات العينة لهذا المتغير، وكما يظهر ذلك في الجدول (27).

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي عند المعلمين في المدارس في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المدير، واختبار (t-test) تبعا لمتغير الجنس.

البعء	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الرضا عن مجال وطبيعة العمل ومعايير تقويم الأداء	ذكر	45	3.38	0.99	-3.79	0.00
	أنثى	175	3.88	0.71		
الرضا عن النمو المهني والتطور	ذكر	45	3.36	1.07	-3.27	0.00
	أنثى	175	3.86	0.88		
الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة	ذكر	45	3.35	1.07	-3.27	0.00
	أنثى	175	3.86	0.88		
العلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء	ذكر	45	3.44	0.92	-2.52	0.01
	أنثى	175	3.79	0.82		
الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها	ذكر	45	3.60	0.99	-3.46	0.00
	أنثى	175	4.09	0.79		
الدرجة الكلية (الرضا الوظيفي)	ذكر	45	3.43	0.96	-3.55	0.00
	أنثى	175	3.90	0.74		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (27) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة الرضا الوظيفي عند معلمي المدارس في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المدير تعزى لمتغير الجنس، استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير الرضا الوظيفي إذ بلغت (- 3.55) وبدرجة دلالة (0.00)، وكانت الفروق لصالح شريحة الإناث، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد التي تكون منها المقياس، وهي لصالح الإناث أيضا.

2. سنوات الخدمة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي عند المعلمين في المدارس في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما يظهر ذلك في الجدول (28).

جدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي عند المعلمين في المدارس في محافظة العاصمة (عمان) وأبعادها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة .

الانحراف	المتوسط	العدد	سنوات الخدمة	البعد
0.66	3.87	50	أقل من 5 سنوات	الرضا عن مجال وطبيعة العمل ومعايير تقويم الأداء
0.83	3.71	66	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.85	3.77	104	10 سنوات فأكثر	
0.93	3.71	50	أقل من 5 سنوات	الرضا عن النمو المهني والتطور
0.91	3.67	66	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.98	3.84	104	10 سنوات فأكثر	
0.93	3.71	50	أقل من 5 سنوات	الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة
0.91	3.67	66	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.98	3.84	104	10 سنوات فأكثر	
0.81	3.73	50	أقل من 5 سنوات	العلاقة مع المسؤولين والادارة والزملاء
0.78	3.70	66	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.92	3.73	104	10 سنوات فأكثر	
0.81	3.99	50	أقل من 5 سنوات	الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها
0.81	4.04	66	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.90	3.95	104	10 سنوات فأكثر	
0.73	3.80	50	أقل من 5 سنوات	(الدرجة الكلية الرضا الوظيفي)
0.78	3.76	66	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.87	3.83	104	أكثر من 10 سنوات	

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (28) إلى عدم وجود فروق ظاهرية بين متوسطات الاستجابة لدرجة الرضا الوظيفي في المدارس في محافظة العاصمة (عمان) تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha=0.05$) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (29).

الجدول (29)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات درجة الرضا الوظيفي عند المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) وأبعادها من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرضا عن مجال وطبيعة العمل ومعايير تقويم الأداء	بين المجموعات	0.71	2	0.35	0.55	0.58
	داخل المجموعات	139.70	217	0.64		
	المجموع	140.41	219			
الرضا عن النمو المهني والتطور	بين المجموعات	1.36	2	0.68	0.76	0.47
	داخل المجموعات	193.66	217	0.89		
	المجموع	195.02	219			
الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة	بين المجموعات	1.36	2	0.68	0.76	0.47
	داخل المجموعات	193.66	217	0.89		
	المجموع	195.02	219			
العلاقة مع المسؤولين	بين المجموعات	0.04	2	0.02	0.03	0.97

		0.73	217	158.5 9	داخل المجموعات	والإدارة والزملاء
			219	158.6 3	المجموع	
0.77	0.27	0.19	2	0.39	بين المجموعات	الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها
		0.73	217	158.1 1	داخل المجموعات	
			219	158.5 0	المجموع	
0.87	0.14	0.09	2	0.19	بين المجموعات	الدرجة الكلية (الرضا الوظيفي)
		0.66	217	142.5 9	داخل المجموعات	
			219	142.7 8	المجموع	

تبين النتائج في الجدول (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) لدرجة الرضا الوظيفي في المدارس في محافظة العاصمة (عمان) ، استنادا إلى قيمة

(ف) المحسوبة إذ بلغت (0.14) وبدرجة دلالة (0.87) ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية لأبعاد مقياس الرضا الوظيفي.

3. التخصص

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقدرة القيادية لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير التخصص،

وتم تطبيق اختبار (t-test) لاختبار معنوية الفروق بين استجابات فئات العينة لهذا المتغير، وكما

يظهر ذلك في الجدول (30).

الجدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي عند المعلمين في المدارس في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين وأبعاها، واختبار (t-test) تبعا لمتغير

التخصص

البعد	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الرضا عن مجال وطبيعة العمل ومعايير تقويم الأداء	علوم إنسانية	144	3.77	0.81	-0.18	0.86
	علوم طبيعية	76	3.79	0.80		
الرضا عن النمو المهني والتطور	علوم إنسانية	144	3.75	1.00	-0.22	0.83
	علوم طبيعية	76	3.78	0.84		
الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة	علوم إنسانية	144	3.75	1.00	-0.22	0.83
	علوم طبيعية	76	3.78	0.84		
العلاقة مع المسؤولين والادارة والزملاء	علوم إنسانية	144	3.70	0.83	-0.58	0.57
	علوم طبيعية	76	3.77	0.89		
الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها	علوم إنسانية	144	3.96	0.86	-0.75	0.45
	علوم طبيعية	76	4.05	0.83		
الدرجة الكلية (الرضا الوظيفي)	علوم إنسانية	144	3.78	0.83	-0.42	0.68
	علوم طبيعية	76	3.83	0.77		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) تُعزى لمتغير التخصص، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة، إذ بلغت (-0.42) وبدرجة دلالة (0.68)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد التي تكون منها المقياس تعزى لهذا المتغير.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما تضمن التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج وموضحة كالآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص: " ما درجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس،

الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

أوضحت النتائج في الجدول (11) أن درجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس ، الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.97) والانحراف المعياري (0.84)، وجاءت أبعاد الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.91 – 4.04)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد المهارات الفنية، بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة ، كما يلاحظ أن بُعد المهارات الذهنية جاء في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاء بُعد المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة ، وجاء في الرتبة الرابعة والأخيرة بُعد المهارات الذاتية بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه ربما للتنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية وذلك بالتحاقهم بدورات القيادة المتقدمة التي أطلقتها وزارة التربية والتعليم أثر كبير على تنمية القدرات القيادية لمديري المدارس، حيث تعمل هذه الدورات على تنمية القادة في مختلف المهارات مما

ينعكس إيجاباً امتلاك القادة المهارات الذاتية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الذهنية مما ينعكس إيجاباً على المدارس الحكومية في العاصمة عمان.

وعند الرجوع إلى أبعاد الاستبانة التفصيلية، يلاحظ في الجدول (12) أن درجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس ، الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) لبعدها المهارات الفنية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.04) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت فقرات هذا البعد جميعها بدرجة مرتفعة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.88 - 4.23)، وجاء في الرتبة الأولى فقرة (11) والتي تنص: "يحث المعلمين على استخدام طرائق التدريس المختلفة"، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.89)، وفي الرتبة التاسعة والأخيرة جاءت الفقرة (13) التي تنص: "يملك القدرة على تحمل المخاطرة" بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.02). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه ربما للتطور في مفهوم الإشراف حديثاً حتى أصبح المدير مشرفاً مسانداً مقيماً في المدرسة يمارس المهارات الفنية بشكل كبير مع المعلمين .

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس ، الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعدها المهارات الذهنية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.97) وانحراف معياري (0.93)، وجاءت فقرات هذا البعد جميعها مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.83-4.30)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (30) والتي تنص "يُبصر الصالح العام للمدرسة" بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (2.80) وبدرجة مرتفعة، وكما جاء في الرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة (34) والتي تنص "يبتكر مختلف الحلول للمشكلات" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.11) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه ربما لإنخراط المدارس الحكومية ببرنامج خطة التطوير التربوي منذ أربعة أعوام والتي تقسم إلى محاور القيادة

والإدارة، والتعلم والتعليم، وبيئة الطالب، والمدرسة والمجتمع أثر كبير في سعي مديرو المدارس لامتلاك المهارات القيادية، وتتلخص خطة التطوير التربوي في ممارسة القدرات الذهنية في العمل على تنمية العمل الجماعي كفرق عمل في المدرسة تتطلب إدارة العلاقات بين العاملين، وتحديد الأولويات للتطوير التربوي ووضع الحلول للمشكلات والمواقف الطارئة.

يلاحظ في الجدول (14) أن درجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس، الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعدها المهارات الإنسانية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.96) وانحراف معياري (0.87)، وجاءت فقرات هذا البعد جميعها بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.96 - 4.12). وجاء في الرتبة الأولى، الفقرة (29) والتي تنص "يُظهر تواضعاً في تعامله مع العاملين" بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة وجاءت في الرتبة العاشرة الفقرة (24) والتي تنص: "يوفر مناخاً تعليمياً مناسباً" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة وتعزو الباحثة باعتبارها إلى المعرفة والخبرة لدى القيادات في مجال العلاقات الإنسانية وأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية، بحيث تتماشى مع تحقيق أهداف العاملين جنباً إلى جنب.

يلاحظ في الجدول (15) أن درجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس، الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعدها المهارات الذاتية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.91) وانحراف معياري (0.91)، وجاءت فقرات هذا البعد جميعها بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74 - 4.10). وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (3) والتي تنص "يمتاز بالطلاقة اللفظية في تواصله" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة (10) والتي تنص "يَتَقَبَلُ النِّقْدَ البناءَ من المرؤوسين" بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.09) وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه ربما

لامتلاك القيم الأخلاقية أثر كبير في رفع مستوى المهارات الاتية لدى مديري المدارس، والتي تتطلب العدالة في التعامل مع الفريق والعمل على تقبل آرائهم ومقترحاتهم، إضافة إلى السعي المتواصل نحو التميز والتحاق العديد من القيادات في جائزة الملكة رانيا للمدير المتميز، والتي تتطلب امتلاكه للمهارات الذاتية المتنوعة.

وانفقت هذه الدراسة مع دراسة (صبري، 1989) في ارتفاع درجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العراق واختلفت مع دراسة (القحطاني، 2005)، والتي أظهرت نتائجها نسباً مرتفعة للمهارات الإنسانية.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص: ما هي درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس،

الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

تشير النتائج الموضحة بالجدول (16) أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80) والانحراف المعياري (0.81)، وجاءت أبعاد الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.72 - 3.99)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد " الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها"، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.85)، وفي الرتبة الثانية جاء بُعد الرضا عن مجال وطبيعة العمل ومعايير تقويم الأداء بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.80)، وفي الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.76) جاء بُعد الرضا عن النمو المهني والتطور، والرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة بانحراف معياري (0.94) لكل منهما، وفي الرتبة الخامسة جاء بُعد العلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.85) أما بالنسبة لفقرات كل بعد، فكانت النتائج على النحو الآتي، يلاحظ في الجدول (17) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس، الحكومية في

محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعدهم الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة (3.99) وانحراف معياري (0.85)، وقد جاءت جميع الفقرات مرتفعة الدرجة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.85 - 4.11). وجاء في الرتبة الأولى فقرة (33) والتي تنص: "يلتزم أخلاقياً في أداء العمل في المدرسة" بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.94)، والرتبة التاسعة والأخيرة للفقرة (32) التي تنص على "يُجدُ نفسه متفقاً مع الكثير من سياسات المدرسة" بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.00).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه ربما لإهتمام مديري المدارس بالرضا الوظيفي للمعلمين له أثر كبير في اقبال المعلمين على العمل ضمن فرق العمل والتي تخدم خطة التطوير التربوي لكل مدرسة، وذلك لما له الأثر الكبير على ارتفاع أو تدني تقرير المدراء السنوي الذي يوضع بناء على ما تم تحقيقه من أولويات لهذه النتائج التطويرية.

يلاحظ في الجدول (18) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس، الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعدهم الرضا عن مجال وطبيعة العمل ومعايير تقويم الأداء كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة (3.77) وانحراف معياري (0.80)، وقد جاءت الفقرات بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.40 - 4.21). وجاء في الرتبة الأولى فقرة (1) والتي تنص: "يقوم المعلم بالمهام التدريسية المناسبة لتخصصه" بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى مرتفع وفي الرتبة الثامنة جاءت الفقرة (3) التي تنص على "تُوفر له المدرسة الوسائل التي يحتاجها في الغرفة الصفية" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة التاسعة والأخيرة

جاءت الفقرة (4) التي تنص على " تدعم المدرسة الأنشطة دعماً مادياً كافياً " بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.10) حيث تعزو الباحثة ذلك إلى امتلاك مديري المدارس للقيم الأخلاقية والتي تتسم بالعدالة في كتابة التقارير للمعلمين بناء على أنشطتهم وآدائهم للأعمال والمهام الموكلة اليهم، وأيضاً التوجهات من القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم للمدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان والتي تعمل على توفير الظروف الملائمة للمعلمين وذلك للحصول على أفضل المخرجات التعليمية.

يلاحظ في الجدول (19) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ، الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعده الرضا عن النمو المهني والتطور كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة (3.76) وبانحراف معياري(0.94)، وقد جاءت الفقرات بين المتوسطة والمرتفعة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.56 – 3.87). وجاء في الرتبة الأولى فقرة (8) والتي تنص: " تُتيح المدرسة له الفرص لرفع مستوى مهاراته من خلال حضور الورشات المختلفة " بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع والرتبة الخامسة والأخيرة للفقرة (11) بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.11) وبمستوى مرتفع والتي تنص: " تُقدم المدرسة الحوافز التي يستحقها" وبمستوى متوسط وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه ربما للتحفيز الكبير من المديرين إلى إنخراط المعلمين بالدورات التي تطرح من وزارة التربية والتعليم بشكل كبير ومنها دورة إنتل للتعليم المتمازج ودورة مبادرة القراءة والحساب للصفوف الثلاثة الأولى ودورة سيد ودورة المعلمين الجدد ودورات الشبكات لمعلمي العلوم والرياضيات، وأصبحت هذه الدورات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرتب والترقيات للمعلمين وهذا بدوره يعتبر حافزاً مادياً ومعنوياً للمعلمين.

يلاحظ في الجدول (20) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس، الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعدها عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة (3.85) وبتحرف معياري (0.94)، وقد جاءت الفقرات بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.59 - 4.13). وجاء في الرتبة الأولى فقرة (13) والتي تنص: " يتخذ المدير القرارات الأكثر ملائمة في المواقف المختلفة " بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (2.94) وبمستوى مرتفع. والرتبة السابعة والأخيرة للفقرة (19) التي تنص على تمييز المدرسة في عقد المحاضرات المتنوعة " بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى متوسط وتعزو ذلك الباحثة ذلك وباعتقادها الى المرونة التي يتمتع بها مديرو المدارس في اتخاذ القرارات وإشراك المعلمين فيها، والتوجهات العالمية نحو القيادة الديمقراطية والقيادة الموقفية وذلك لاسباب منها التطور التكنولوجي والانفتاح على العالم والتعرف على أحدث الطرق والأساليب القيادية وممارستها من قبل المديرين، وكذلك حرص المديرين على إقامة المحاضرات والندوات في المدارس لخدمة الخطة التربوية ولزيادة وعي واقتدار المعلمين في المدرسة.

كما يلاحظ في الجدول (21) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس، الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعدها العلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة (3.72) وبتحرف معياري (0.85)، وقد جاءت الفقرات بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.36 - 3.96). وجاء في الرتبة الأولى فقرة (21) والتي تنص: " يُوفر له المدير معاملة أفضل من معاملة المعلمين في مدارس أخرى " بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة (26) بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.06)

وبدرجة متوسطة والتي تنص: " تُشجع المدرسة النقد البناء"، والرتبة السادسة للفقرة (25) التي تنص على " تُزوده المكتبة في المدرسة بما يساعده على أداء مهامه" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك وباعتقادها إلى حرص مديري المدارس الحكومية على تحقيق مراكز متميزة ضمن المدارس الحكومية وذلك لعرض الأنشطة الجماعية لعمل الفرق في المدرسة على شبكات التواصل الاجتماعي والتي لا تأتي الا من خلال مبادرة المعلمين للعمل من تلقاء أنفسهم وبروح معنوية عالية وذلك لتأثير المديرين عليهم وعلاقته الجيدة معهم وبناء العلاقات الإيجابية مع زملائهم.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العاجز ونشوان، 2001)، بحيث أظهرت الدراسة ارتفاعاً في الرضا الوظيفي للمعلمين في غزة. واختلفت مع دراسة (الزبون، 2006)، حيث أظهرت الدراسة نسباً متوسطة في الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي ينص "هل يوجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين القدرة القيادية لدى المديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في

المدارس، الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)؟

يتبين في الجدول (22) وجود علاقة إيجابية قوية بين القدرة القيادية لدى المديرين ودرجة الرضا الوظيفي عند المعلمين في المدارس، الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.84) وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد درجة القدرة القيادية وأبعاد درجة الرضا الوظيفي، إذ تراوح معامل الارتباط بين (0.66 - 0.80) وتعزو الباحثة ذلك وباعتقادها إلى أن للقدرة القيادية بمهاراتها الذاتية والفنية والإنسانية والذهنية ارتباط وثيق بدرجة الرضا للمعلمين الذي لا يتأتى الا من خلال شعور المعلمين بالأهمية الكبيرة والقيمة المعنوية في المؤسسة التربوية التي يعمل بها، ومن خلال شعوره بأن القيادة التي يعمل معها تعمل

على مراعاة أهدافه واحتياجاته وقيمه الإنسانية، مما يدفعه الى الانخراط في العمل من تلقاء نفسه راضياً سعيداً بانجازاته ضمن المدرسة التي يعمل بها، رافعاً من طموحاته نحو تحقيق أهدافه وراغباً في تطوير مدرسته.

هذا وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (رشته، 2006) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية بين القدرات القيادية للمديرين وبين الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في ولاية منسوري. واختلفت مع دراسة (ماديرا، 2006) والتي أظهرت نتائجها بانخفاض الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في نيروبي.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات مساعدي المديرين لدرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية، في العاصمة (عمان) تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والتخصص؟

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس ، الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الإناث، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة ، إذ بلغت (-3.69) وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد التي تكون منها المقياس، وهي لصالح الإناث أيضاً، وتعزو الباحثة ذلك الى أنه ربما يتوفر لدى الإناث الخبرة والمعرفة في القدرات القيادية وذلك لأسباب عديدة مثل: الالتحاق بالدورات بشكل يفوق التحاق الذكور فيها، والولاء والاهتمام والانتماء للمهنة يفوق الذكور، وحب التميز والظهور لدى الإناث يفوق الذكور وذلك للمنافسة الشديدة بين المدارس الحكومية للإناث والتي أصبحت تظهر أنشطتها وفعاليتها على شبكات التواصل الاجتماعي.

كما تشير النتائج التي تظهر في الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس، الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) - تعزى لمتغير سنوات الخدمة، استنادا إلى قيمة (ف) المحسوبة لمتغير القدة القيادية، إذ بلغت (0.49) وبدرجة دلالة (0.61)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد المقياس. وتعزو الباحثة ذلك الى أنه ربما تعمل القيادات التربوية جاهدة على تبني التوجهات الحديثة في القيادة واستخدام القدرات القيادية منذ توليهم للمهام القيادية على اختلاف سنوات الخدمة وذلك ربما لأسباب منها اشتراط الحصول على مؤهل أكاديمي في التخصصات الإدارية لتولي المناصب الإدارية والتي تتمحور مواضيعها في المهارات القيادية والإدارة للازمات والضغوط، وإدارة الفريق.

كما تشير تشير النتائج التي تظهر في الجدول (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة القدرة القيادية لدى مديري المدارس، الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) تعزى لمتغير التخصص، استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة، إذ بلغت (0.29) وبدرجة دلالة (0.77)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد التي تكون منها المقياس وتعزو الباحثة ذلك الى أنه ربما تعمل القيادات على اختلاف تخصصاتها إنسانية كانت أو علمية على امتلاك القدرات القيادة وذلك لأهميتها الكبيرة في إدارة المؤسسات التربوية بكفاءة واقتدار.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (صبري، 1998) في انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقدرة القيادية تعزى لمتغير الجنس في المدارس الحكومية في العراق. ودراسة واختلفت مع دراسة (صبري، 1998) في أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة لصالح 5 سنوات فأكثر في المدارس الحكومية في العراق.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس ، في محافظة العاصمة (عمان) تعزى لمتغيرات الجنس والخدمة التخصص؟

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (27) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة الرضا الوظيفي عند معلمي المدارس ، في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المدير تعزى لمتغير الجنس، استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير الرضا الوظيفي إذ بلغت (- 3.55) وبدرجة دلالة (0.00)، وكانت الفروق لصالح شريحة الإناث، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد التي تكون منها المقياس، وهي لصالح الإناث أيضا وتعزو الباحثة أنه ربما الإناث يبحثن جاهدات عن الرضا الوظيفي وذلك من خلال بناء العلاقات الطيبة مع المديرات والتفاني في العمل على نحو أكبر من الذكور والرضا بالحوافز المعنوية على بساطتها والسعي الدائم للحصول على كتب الشكر من الإدارة والتي تحفزهن بشكل كبير وتسبب الرضا الوظيفي للمعلمات، وربما كان للحس المرهف لدى الإناث سببا في ذلك حيث تعمل القيادات من الإناث على مراعاة الجانب العاطفي لدى المعلمات.

تبين النتائج في الجدول (28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة الرضا الوظيفي في المدارس تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، في محافظة العاصمة (عمان) ، استنادا إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (0.14) وبدرجة دلالة (0.87) ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد مقياس الرضا الوظيفي. وتعزو الباحثة ذلك الى انه ربما يسعى المعلمين الى الرضا الوظيفي باقل المحفزات المادية كانت او المعنوية على امتداد سنوات الخدمة لما له اثر إيجابي على النفس البشرية ولما له أثر في الاستقرار الوظيفي.

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس، الحكومية في محافظة العاصمة (عمان) تعزى لمتغير التخصص، استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة، إذ بلغت (-0.42) وبدرجة دلالة (0.68)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد التي تكون منها المقياس تعزى لهذا المتغير وتعزو الباحثة ذلك الى انه ربما يحظى المعلمين بالرضا الوظيفي على اختلاف تخصصاتهم وذلك لانهم بالنهاية يؤدون مهامهم الوظيفية وينفذون الأنشطة المتنوعة ويتعاملون مع القيادات والاداريون والزملاء بروح إيجابية رغبة منهم في الاستقرار النفسي والوظيفي.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (ماديرا، 2006) بوجود فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى للجنس لصالح الاناث في المدارس الحكومية في نيروبي. واختلفت مع دراسة (الزبون، 2006) حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في المدارس الحكومية في الأردن.

التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

● في ضوء النتيجة التالية التي توصلت إليها الباحثة: أن مستوى القدرة القيادية لمديري

المدارس في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت مرتفعة ويمكن

المحافظة على استمرارية ارتفاعها والعمل على رفعها بشكل أكبر من خلال:

1- العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية القدرات القيادية لدى مديري المدارس عن طريق تدريبهم واطلاعهم على التجارب العالمية. والعمل على تعزيز القيادات الناجحة من قبل القيادات العليا .

2- العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان .

3- زيادة الاهتمام بتأهيل المديرين والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية، والقدرات القيادية وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية المهارات الإدارية لديهم، كي يتم تعريفهم على المستجدات الجديدة في التعليم وبخاصة في مجال الإدارة المدرسية.

4- تشجيع مديري ومديرات المدارس على تجريب أساليب العمل الجديدة، وإبراز الأفكار الخلاقة، واستغلالها في العمل، واتخاذ القرارات المهمة، وتحمل المخاطر المحسوبة المترتبة على مثل هذه الأساليب.

5- الاهتمام بتحقيق المشاركة الفاعلة للمعلمين، وإشراكهم مع زملائهم والعمل بروح الفريق.

6- وضع الإدارة أهداف واضحة ومحددة للمؤسسة يتم شرحها بتفاصيلها للمعلمين لإشراكهم في

عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف لجعلهم جزءاً لا يتجزأ من القرارات الإدارية.

7- إخضاع المدراء قبل تعيينهم إلى مجموعة من إمتحانات القبول التي تضمن أهليتهم لهذا المنصب كما يجب متابعتهم من قبل المسؤولين بشكل دوري.

• في ضوء النتيجة التي توصلت إليها الباحثة وهي: وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القدرة القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان - من وجهة نظر مساعدي المدراء - أوصت الباحثة بما يلي:

1- العمل على زيادة توعية مديري ومديرات المدارس على كيفية تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين والتعرف على أهميته للمدرسة وللمعلمين.

2- القيام بدراسات مماثلة مع متغيرات أخرى مثل: القدرة القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع في المدارس الحكومية، القيام دراسات مماثلة في المدارس الخاصة.

3- عقد دورات تدريب وورش عمل لتأهيل مديري ومديرات المدارس على كيفية امتلاك القدرات القيادية ضمن فرق العمل داخل المؤسسة التعليمية.

قائمة المراجع العربية

القران الكريم

- بوسنر، ويلي (2004). القيادة تحدي، ط1، الرياض: مكتبة جرير.
- جاد الرب، سعيد (2004). جودة الحياة الوظيفية القاهرة: الدار الجامعية .
- حامد، سليمان (2009). الإدارة التربوية المعاصرة، ط 1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع .
- الحري، قاسم بن عائل (2008). القيادة التربوية الحديثة، ط1، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع .
- حويحي، مروان أحمد (2008). اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة المعلمين في الاستمرار بالعمل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الخصاونة، فؤاد شبيب (2002). تقويم أداء المشرفين التربويين في ضوء مهامهم والاتجاهات الاشرافية الحديثة . (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق .
- درويش. محمد أحمد (2009). نظريات القيادة واستراتيجيات الإستحواذ على القوة، ط1، القاهرة :عالم الكتب .
- الدعيلج، ابراهيم (2009). الادارة العامة والادارة التربوية، عمان: داور الرواد للنشر.
- رسمي، محمد (2004). أساسيات الإدارة التربوية، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .
- الزارع، العلي (2011). الرضا الوظيفي وعلاقته بضغط مهنة التدريس والاحترق والاكنتاب لدى معلمي الطلاب ذوي الإعاقة العقلية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، مصر، كلية التربية الزقازيق.
- الزيون، محمد، الزيون، سليم (2006). الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة ، في الاردن وعلاقة ذلك بالاستمرار بالمهنة. (رسالة ماجستير غير منشورة) ،الأردن، الجامعة الأردنية .
- الزهيري، إبراهيم عباس (2008). الإدارة المدرسية والصفية مظومة الجودة الشاملة ط1، القاهرة :دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

ستراك، رياض(2002). الانماط القيادية لمديري المدارس، المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)،الأردن، جامعة عمان العربية.

السكرانة، بلال خلف(2018). دراسات إدارية معاصرة، الأردن : دار المسيرة .

السميح، عبد المحسن(2009). دراسات في الإدارة المدرسية، الكويت : دار الحامد للنشر .

السويحي، عمر سلطان(2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الدمام، السعودية.

الشرايدة،سالم تيسير(2010). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، عمان: دار الصفا للطباعة .

شفيق، محمد(2009). القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، القاهرة: النهضة للنشر.

شهاب، شهرزاد احمد محمد(2010). القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، المغرب : دار المكتبة العلمية .

شوقي ، فرج طريف (2009). السلوك القيادي والفعالية الإدارية، عمان: الاوائل للنشر .

صبري، عبد الجبار(1998). القدرة القيادية على القيادة التربوية لمديري المدارس ، الحكومية في العراق.(رسالة ماجستير غير منشورة)، العراق، جامعة بغداد.

الصليبي، محمود عيد المسلم(2008). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية ،ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع .

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط4، عمان: دار الأوائل للنشر .

العاجز، فؤاد، نشوان،جميل(2001) . معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة.(رسالة ماجستير غير منشورة)، فلسطين، جامعة القدس المفتوحة .

عايش، أحمد جميل(2009). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عباس، سهيلة محمد(2003). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل.

عبد الباقي، محمد صلاح الدين(2004). السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

عبود، عبد الغني(2008). إدارة المدرسة الابتدائية، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية .

عفيفي، صادق محمد(1981). الإدارة في مشروعات الاعمال، عمان: دار الكتب .

عليوه، سيد(2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، مصر: ابتراك للنشر .

العنزري، سعد علي(2015). عناصر القوة في القيادة، بغداد: دار عدنان للنشر والتوزيع .

القبلي، عناية(2015). القيادة الفاعلة في الميدان التربوي، الرباط: دار الامان للنشر .

القحطاني، مصلح(2005). تقويم القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة

في بمنطقة تبوك من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. (رسالة ماجستير غير

منشورة)، تبوك .

الكلابي، سعد الدين بن عبد الله(1997). "العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل"مجلة

الإدارة العامة، المجلد 1، العدد،(37)، الرياض .

الثبتي، محمد بن عبد الله(2014)، عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من

وجهة نظرهم دراسة ادارة التربية والتعليم بمحافظة القريات. (رسالة ماجستير غير منشورة)،

القريات .

ماهر، احمد(2008). السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية .

مؤتمر المعلم العربي" مؤتمر تمكين القيادات التربوية لبناء جيل قادر على قيادة المستقبل"

الأردن، عمان-نقابة المعلمين الأردنيين، الأحد، 2018/8/5 <https://kenanahnews.com>

تم استرجاعه بتاريخ 2019/3/30م

النجار، نبيل(1993). الادارة واصولها واتجاهاتها، مصر: الشركة العربية.

هيرمان، نوربرت(2003). الإدارة بالتوافق، (ترجمة هاني صالح) ط1، الرياض: دار العبيكان.

وادي، رشدي عبد اللطيف(2007). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.(رسالة

ماجستير غير منشورة)، غزة: الجامعة الإسلامية .

موقع وزارة التربية والتعليم الأردنية (2018).

Biltzer,tom(2008). **entitled Job satisfaction and its relation to the spread of diseases associated with self-employment pressures of teachers in Africa**

Hayden, Spencer (1981).**Ttechniques of Organisation Change**,McGraw-Hill,N.y.

Krejecie .R.V& Morgan, D.W(1970) Delerminiey sample size for research activities, **Education and psychological measurement**, 30(3), 607-610.

Madera, E.K(2006).**Study of some factors combined with satisfaction and job dissatisfaction**, a study for teachers in Nairobi, Kenya.

Richter, Mary(2006) **aimed at revealing "the relationship between leadership skills of managers**, their support for positive behavior, and job satisfaction for employees" in Missouri.MO,USA

Robbains,S.P&Coulter,M (2009) **Managment** ,Person Pub,N,Y.

Standifer, Cassel (2000) **on the leadership development of high school principals in New York with new school principals and principals**, aimed at assessing the leadership abilities of school principals in both cases.

Ted R.Brannen &Frank K Hodgson (1961).**Overseas Management**

Tushman,M &Anderson ,P(1997):**Maneging Strategic innovation and change**,OxfoerUniversity Press,N.Y.

الملحقات

ملحق (1)

المملكة الأردنية الهاشمية

أداة الدراسة بصورتها ا

وزارة التربية والتعليم



جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

تحكيم الاستبانة

قسم الإدارة والمناهج

حضرة الاستاذة/الدكتورة/السيدة/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المدراء والمعلمين تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القدرة القيادية لدى مديري المدارس ، الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المدراء والمعلمين.

ولما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، نأمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم حول وضوح كل عبارة وملاحظاتكم حول محاور الاستبانة ومدى وضوح كل منها وانتمائها لبعضها كما أمل التفضل بإضافة ما ترونه مناسباً من عبارات ومقترحات.

كما وأرجو العلم بأن الإجابة على فقرات اداة الدراسة سوف تكون وفق سلم ليكرت الخماسي، وكما يلي: (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

وجزاكم الله خيراً.

اشرف الأستاذ الدكتور : رياض بدري ستراك

اسم الباحثة: ايمان طالب موسى عميرة

الهاتف: 0795491566

Email: emanamira00@gmail.com

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الجنس: () ذكر () أنثى.

التخصص: () علمي () إنساني

عدد سنوات الخدمة: () أقل من 5 سنوات () 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

() 10 سنوات فأكثر

استبانة القدرة القيادية بصيغتها الاولية

الرقم	الفقرات		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		
	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	
البعد الاول المهارات الذاتية: وهي المهارات اللازمة لتظهر من خلالها قدرة المدير متمثلة بالسمات الشخصية والعقلية									
1	-								يمتلك القدرة بالتأثير في أعضاء الهيئة التدريسية .
2	-								يتسم بالحماس في اداء الاعمال المختلفة.
3	-								يمتاز بالطلاقة اللفظية في تواصله.
4	-								يتعامل بعدالة مع أعضاء الهيئة التدريسية.
5	-								يستعين بتأييد أعضاء الهيئة التدريسية .
6	-								يغرس الثقة في أعضاء الهيئة التدريسية .
7	-								يتقبل الاقتراحات الجيدة .
8	-								يتحسس المشكلات قبل حدوثها .

							يضع الحلول الممكنة للمشكلات .	9 -
							يستجيب للنقد البناء من المرؤوسين والرؤساء.	1 0
البعد الثاني : المهارات الفنية :المهارات اللازمة لمدير المدرسة لتشخيص وادراك العلاقات المختلفة في مجال تخصصه لتسهيل العقوبات واستخدام تخصصه في تحقيق الأهداف .								
							يحث على استخدام طرائق التدريس المختلفة.	1 -1
							يخطط للاعمال بشكل جيد .	1 -2
							يملك القدرة على تحمل المخاطرة .	1 -3
							يؤمن بضرورة تحقيق الأهداف .	1 -4
							يملك المقدرة على اتخاذ القرار الصائب .	1 -5
							يملك المقدرة على تنفيذ القرار .	1 -6
							يطور مهاراته التخصصية .	1 -7
							يتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها .	1 -8
							يهتم ببناء شخصية الطالب .	1 -9
البعد الثالث : المهارات الإنسانية : قدرة مدير المدرسة على استعمال وتكييف مختلف المفاهيم الدالة على احترام الشخصية الإنسانية مع كافة العاملين								
							ينسق جهود العاملين في المدرسة .	2 -0
							يساعد على ادامة روح الفريق في العمل .	2 -1
							يتعرف الفروق الفردية بين العاملين .	2 -2
							يهتم بمبدأ القيادة الجماعية .	2 -3
							يوفر مناخ تعليمي مناسب .	2 -4

							يتابع مهام أعضاء الهيئة التدريسية .	2 -5
							يمتاز بالمهارة في إدارة الاجتماعات .	2 -6
							يقدم المشورة والمعونة لكل من يطلبها في المدرسة .	2 -7
البعد الرابع: المهارات الذهنية: قدرة الإداري والقائد التربوي على رؤية التنظيم ككل أفرادا وجماعات وتفهمه وإدراكه شبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة								
							تبصر الصالح العام والاهداف العامة .	2 -8
							يدرك علاقات أعضاء الهيئة التدريسية .	2 -9
							يمارس الاعمال التي تتناسب مع الأهداف المحددة .	3 -0
							يتقبل اراء العاملين المختلفة باهتمام .	3 -1
							يبتكر مختلف الحلول للمشكلات .	3 -2
							يحلل المواقف المختلفة الى مكوناتها .	3 -3
							يملك القدرة على تحديد الأولويات .	3 -4
							يشرك العاملين في اتخاذ القرارات .	3 -5

اقترح اضافة بعض الفقرات

.....

.....

.....

.....

استبانة الرضا الوظيفي بصياغتها الاولى

التعديلات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الفقرات
	غير	منتمية	غير	مناسبة	غير	واضحة	
البعد الأول: الرضا عن مجال وطبيعة العمل:							
							1- اقوم بالمهام التدريسية المناسبة لتخصصي .
							2- اقوم بالمهام الاضافية بحماس.
							3- توفر المدرسة الوسائل التي احتاجها في الغرفة الصفية.
							4- تدعم المدرسة الانشطة دعما ماديا كافيا.
							5_ ادرس عددا مناسباً من الحصص اسبوعياً.
							6- يوزع جدول حصصي بشكل مناسب .
البعد الثاني: الرضا عن معايير تقويم الأداء:							
							7- يقوم المدير ادائي بشكل مناسب .
							8- يحفزني اسلوب التقييم للانجاز .
							9- تساعدني إرشادات المدير على تطوير أساليب تقويمي لطلابي .

البعد الثالث: الرضا عن النمو المهني والتطور

10- تتيح المدرسة الفرص لرفع مستوى مهاراتي من خلال حضور الورشات المختلفة .

11- تعمل المدرسة على تنمية قدرات المعلمين من خلال الدورات المختلفة .

12- تدعم المدرسة الابداع .

13- تقدم المدرسة الحوافز التي اشعر انني استحقها. .

14- تدفع المدرسة المعلمين إلى تحقيق النمو المهني باستمرار.

البعد الرابع: الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة:

15- يتخذ المدير القرارات الاكثر ملائمة في المواقف المختلفة .

16- أثق في الفريق الإداري للمدرسة.

17- يدعمني رؤسائي في أدائي للمهام المكلف بها.

18- أعلم بالقرارات المتخذة في المدرسة.

19- تدار حلقات البحث وفق أسلوب ديمقراطي.

20- تعالج المشكلات الإدارية داخل المدرسة باقتدار.

							21- تتميز المدرسة في الندوات العلمية .
البعد الخامس "العلاقة مع المسؤولين والادارة والزملاء"							
							22- يشركني المدير في اتخاذ قرارات العمل .
							23- توفر لي مدرستي معاملة أفضل من معاملة زملائي في مدارس اخرى .
							24- تتمتع أدارتي بسمعة جيدة على مستوى وزارة التربية والتعليم .
							25- يتعاون زملائي في حل المشكلات التي تحدث في العمل .
							26- توفر المدرسة الإمكانيات الحديثة لأداء العمل بشكل جيد.
							27- تزودني المكتبة في المدرسة بما يساعدني على اداء مهامي.
							28- تشجع المدرسة النقد البناء.
البعد السادس: الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها:							
							29- اشعر بالطمأنينة في وظيفتي الحالية .
							30- اشعر باهتمام المدير لحاجات المعلمين .
							31- اجد التقدير من المدير لجهودي في العمل .

							32-يوافق طبيعة عملي ميولي .
							33-أجد نفسي متفقا مع الكثير من سياسات المدرسة.
							34- التزم أخلاقيا في أداء عملي بالمدرسة.
							35- يهمني كثيرا وضع هذه المدرسة التي اعلم بها.
							36- توفر لي المدرسة الأمان الوظيفي.
							37- افخر بانتمائي لهذه المدرسة .

اقترح اضافة بعض الفقرات

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق 2

قائمة المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	الرتبة	التخصص	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور عايش زيتون	أستاذ	مناهج واساليب تدريس العلوم	جامعة الشرق الأوسط
2	الأستاذ الدكتور بشير عريبات	أستاذ	تخطيط تربوي	جامعة البلقاء التطبيقية
3	الأستاذ الدكتور أحمد أبوكريم	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
4	الأستاذ الدكتور عمر الخرابشة	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
5	الدكتور محمد القداح	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
6	الدكتور أمجد محمود الدرادكة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
7	الدكتور فواز حسن شحادة	أستاذ مشارك	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
8	الدكتورة جمانة مفيد السالم	أستاذ مساعد	اللغة العربية وآدابها	جامعة الشرق الأوسط
9	الدكتورة منال صبحي حسن	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة الزيتونة الأردنية
10	الدكتور خالد الحمادين	أستاذ مساعد	قيادة وإدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط

ملحق (3)

المملكة الأردنية الهاشمية

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج



حضرة مساعدة المدير/ة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين وتهدف الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القدرة القيادية لدى مديري المدارس ، الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانين الأولى :

• القدرة القيادية.

• الرضا الوظيفي.

وقد صممت وفقاً لسلم ليكرت الخماسي، وكما يلي: (كبيرة جداً، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جداً).

شاكراً لكم حسن تعاونكم، آمل أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة، وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع العبارات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وجزاكم الله خيراً.

الباحثة

إيمان طالب عميرة

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الجنس: () ذكر () أنثى.

التخصص: () علمي () إنساني

عدد سنوات الخدمة: () أقل من 5 سنوات () 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

() 10 سنوات فأكثر

استبانة القدرة القيادية

الرقم	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
البعد الأول المهارات الذاتية: وهي المهارات اللازمة لتظهر من خلالها قدرة المدير متمثلة بالسمات الشخصية والعقلية.						
1-	يملك المدير القدرة على التأثير في المعلمين.					
2-	يتسم بالحماس في أداء الأعمال المختلفة.					
3-	يمتاز بالطلاقة اللفظية في تواصله.					
4-	يتعامل بعدالة مع المعلمين.					
5-	يأخذ برأي المعلمين.					
6-	يغرس الثقة في المعلمين.					
7-	يتقبل الاقتراحات الجيدة.					
8-	يتحسس المشكلات قبل حدوثها.					
9-	يضع الحلول الممكنة للمشكلات.					
10	يتقبل للنقد البناء من المرؤوسين.					
البعد الثاني : المهارات الفنية :المهارات اللازمة لمدير المدرسة لتشخيص وادراك العلاقات المختلفة لتسهيل العقبات .						

					يَحِث المعلمين على استخدام طرائق التدريس المختلفة.	-11
					يُخَطِّط للأعمال بشكل جيد .	-12
					يَمْتَلِك القدرة على تحمل المخاطرة .	-13
					يُؤْمِن بضرورة تحقيق الأهداف .	-14
					يَمْتَلِك المقدرة على اتخاذ القرار الصائب .	-15
					يَمْتَلِك المقدرة على تنفيذ القرار .	-16
					يُطَوِّر من مهاراته التخصصية في أداء أعماله.	-17
					يَتَحَمَّل مسؤولية القرارات التي يتخذها.	-18
					يَهْتَم ببناء شخصية الطالب.	-19
البعد الثالث المهارات الإنسانية : قدرة مدير المدرسة على استعمال وتكييف مختلف المفاهيم الدالة على احترام الشخصية الإنسانية مع كافة العاملين						
					يُنَسِّق جهود العاملين في المدرسة .	-20
					يُسَاعِد على إدامة روح الفريق في العمل.	-21
					يَتَعَرَّف الفروق الفردية بين العاملين.	-22
					يَهْتَم بمبدأ القيادة الجماعية.	-23
					يُوفِّر مناخاً تعليمياً مناسباً.	-24
					يُتَابِع مهام المعلمين.	-25
					يَمْتَاز بالمهارة في إدارة الاجتماعات.	-26
					يُقَدِّم المشورة لكل من يطلبها في المدرسة.	-27
					يُرَاعِي الحالات الإنسانية الطارئة لدى العاملين.	-28
					يُظَهِّر تواضعاً في تعامله مع العاملين.	-29
البعد الرابع: المهارات الذهنية: قدرة الإداري والقائد التربوي على رؤية التنظيم ككل أفرادا وجماعات وتفهمه وادراكه شبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة						
					يُبَصِّر الصالح العام للمدرسة.	-30
					يُرَاعِي طبيعة العلاقات بين العاملين.	-31
					يُمَارِس الأعمال التي تتناسب مع الأهداف	-32

					المحددة.
					33- يتقبل آراء العاملين المختلفة.
					34- يبتكر مختلف الحلول للمشكلات.
					35- يحلل المواقف المختلفة الى مكوناتها.
					36- يمتلك القدرة على تحديد الأولويات.
					37- يُشرك العاملين في صناعة القرارات.

استبانة الرضا الوظيفي

قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الفقرات
البعد الأول: الرضا عن مجال وطبيعة العمل ومعايير تقويم الأداء:					
					1- يقوم المعلم بالمهام التدريسية المناسبة لتخصصه.
					2- يقوم بالمهام الاضافية بحماس.
					3- تُوفّر له المدرسة الوسائل التي يحتاجها في الغرفة الصفية.
					4- تُدعم المدرسة الأنشطة دعماً مادياً كافياً.
					5- يُدرّس عدداً مناسباً من الحصص اسبوعياً.
					6- يُوزّع جدول حصصه بشكل مناسب.
					7- يقوم المدير أدائه بشكل مناسب .
					8- يُحفزه أسلوب التقييم للإنجاز .

					9- تُساعده إرشادات المدير على تطوير أساليب تقويمه لطلابه.
البعد الثاني: الرضا عن النمو المهني والتطور					
					10- تُتيح المدرسة له الفرص لرفع مستوى مهاراته من خلال حضور الورشات المختلفة.
					11- تعمل المدرسة على تنمية قدرات المعلمين من خلال الدورات المختلفة.
					12- تدعم المدرسة الابداع.
					13- تُقدم المدرسة الحوافز التي يستحقها.
					14- تُحفز المدرسة المعلمين على تحقيق النمو المهني باستمرار.
البعد الثالث: الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة:					
					15- يتخذ المدير القرارات الاكثر ملائمة في المواقف المختلفة.
					16- يثق في الكادر الإداري للمدرسة.
					17- يدعمه المدير في أداء المهمات المكلف بها.
					18- يتم إشراكه في صناعة القرارات المتخذة في المدرسة.
					19- تُدار حلقات البحث وفق أسلوب ديمقراطي.
					20- تُعالج المشكلات الإدارية داخل المدرسة باقتدار.

					21- تَمَيَّز المدرسة في عقد المحاضرات المتنوعة.
البعد الرابع: العلاقة مع المسؤولين والادارة والزملاء					
					22- يُوفّر له المدير معاملة أفضل من معاملة المعلمين في مدارس اخرى.
					23- تَمَتَّع المدرسة بسمعة جيدة على مستوى مديرية التربية والتعليم.
					24- يَتَعَاوَن مع الزملاء في حل المشكلات التي تحدث في العمل.
					25- تُوفّر المدرسة الإمكانيات الحديثة لأداء العمل.
					26- تُزَوِّد المكتبة في المدرسة بما يساعده على أداء مهامه.
					27- تُشجّع المدرسة النقد البناء.
البعد الخامس: الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها:					
					28- يَشْعُر بالطمأنينة في وظيفته الحالية.
					29- يَشْعُر باهتمام المدير لحاجاته النفسية.
					30- يَجِد التقدير من المدير لجهوده في العمل.
					31- تَتَوَافَق ميوله مع طبيعة عمله.
					32- يَجِدُ نفسه متفقاً مع الكثير من سياسات المدرسة.
					33- يَلْتَزِم أخلاقياً في أداء العمل في المدرسة.

					34- تُهْمُهُ كَثِيرًا مَكَانَةَ الْمَدْرَسَةِ الَّتِي يَعْمَلُ بِهَا.
					35- تُوفِّرُ لَهُ الْمَدْرَسَةُ الْأَمَانَ الْوِظِيفِيَّ.
					36- يَفْتَخِرُ بِانْتِمَائِهِ لِهَذِهِ الْمَدْرَسَةِ .

اشكر لكم استجابتكم

الباحثة: ايمان عميرة

ملحق (4)

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم، در/خ/23/190
التاريخ، 26/02/2019

معالي الأستاذ الدكتور وليد المعاني الأكرم
وزير التربية والتعليم ووزير التعليم العالي والبحث العلمي
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الطالبة إيمان طالب موسى عميرة تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس الحكومية بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليتكم بقبول فائق الاحترام ...

رئيس الجامعة
أ.د. محمد محمود الحيلة



ملحق (5)



الرقم ١٤٣٧٨١١٠/٣
التاريخ ٥ رجب ١٤٤٠
الموافق ٢٠١٩/٠٣/١٢

السيد مدير التربية والتعليم

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة إيمان طالب موسى عميرة تقوم بإجراء دراسة عنوانها " القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من مساعدي مديري المدارس التابعة لمديريتيكم. راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

د. يوسف سليمان أبو الشهر
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف ١٠/٣
المرفقات: (٦) صفحات

الملكية الأردنية الهاشمية

هاتف: ٠٥٦٠٧١٨١ +٩٦٢ ٦٥٦٦٦٠١٩ فاكس: ٠١٩٦٦٦٦٠١٩ +٩٦٢ ٦٥٦٦٦٠١٩ ص. ب. ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

ملحق (6)



وزارة التربية والتعليم



الرقم 117/1
التاريخ 2019/3/12
الموافق 1441/3/12

مديرة التربية والتعليم لواء قصبة عمان
مديري المدارس ومديراتها

الموضوع / البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم 14378/10/3 بتاريخ 2019/3/12م.

تقوم الطالبة ايمان طالب موسى عميرة تقوم بإجراء دراسة بعنوان:

" القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من مساعدي مديري المدارس في المديرية.

املاً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

هايل حسين علي

- نسخة : مدير الشؤون التعليمية والفنية .

- نسخة : ر. ق. التدريب والإشراف التربوي .

- نسخة : عضو قسم الإشراف .

- المرفقات : (6) صفحات .

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٠١١٨١٠٧١٨١ +٩٦٢ ٦٥٦٦٦٠١٩ فاكس: ٠١٩٦٦٦٦٠١٩ +٩٦٢ ٦٥٦٦٦٠١٩ ص.ب. ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الالكتروني: www.moe.gov.jo

ملحق (7)



مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة / محافظة العاصمة

٢٥٥٢

الرقم : ٤٠٤٢ / ٤

التاريخ : ١٤ / ١٢ / ٢٠١٩

الموافق : ١٥ / ١٢ / ٢٠١٩

مديري المدارس (الحكومية) ومديراتها

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٤٣٧٨/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٩/٣/١٢ م

أرجو العلم بأن الطالبة / إيمان طالب موسى عميره تقوم بإجراء دراسة عنونها " القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط ، و يحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من مساعدي مديري المدارس في مدارسكم .

راجيا تسهيل مهمة الطالبة المذكورة اعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على أن يتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة ، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي ، وعلى أن لا يؤثر ذلك على مصلحة الطلبة وسير الدراسة .

و اقبلوا الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم

نسخة / مدير الشؤون التعليمية و الفنية

نسخة / رئيس قسم الإشراف التربوي

نسخة / عضو الإشراف

نسخة / الديوان

المرفقات :

أداة الدراسة

د.ع ٣/١٣

مدير الشؤون التعليمية والبحثية
الأعو حمية المشاطي

ملحق (8)



وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة



الرقم ٢٤٤٦١١/٧
التاريخ ١١ رجب ١٤٤٠
الموافق ٢٠١٩/٠٣/١٨

مديري المدارس ومديراتها

الموضوع : البحث التربوي وتسهيل المهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٤٣٧٨/١٠/٣ الموافق ٢٠١٩/٣/١٢ .
فأرجو العلم بأن الطالبة "إيمان طالب موسى عميره" تقوم بإجراء دراسة عنونها "القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق (استبانة) أدوات الدراسة على عينة من مساعديكم، راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على أن يتم مطابقة الأدوات المرفقة مع الأدوات المطبقة ، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي .

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية
الدكتور نزار منصور الدقس

- نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية
- نسخة / ر.ق . التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
- نسخة / الملف العام
- المرفقات / الاستبانة

ص ب (٩١٧٤)

فاكس (٤١٦٠٣٠٥)

تلفون : (٤-١٦٦٦٣٠١)

ملحق (9)



وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء ناعور

الرقم : ن / ١٨٧ / ١٠٥٤
التاريخ : ٢٧ / جمادى الثاني / ١٤٤٠
الموافق : ٢٠١٩ / ٣ / ٤

مديري ومديرات المدارس

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١١٦٤/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٩/٢/٢٨، أرجو تسهيل مهمة الطالبة ايمان طالب موسى عميرة لإجراء دراسة بعنوان "القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة و القيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من مساعدي مديري المدارس .

ارجو تسهيل مهمة الطالبة المذكور اعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة الا لأغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية
الدكتور فريدلاند العنبري

نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/ رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
نسخة/ كاتب الإشراف
نسخة/ نسخة عن الاستبيان

ملحق (10)

المكتب
U Library

رقم المعاملة: 2018/98 / 15
التاريخ: 2018/11/12م

إلى من يهمه الأمر

ة طيبة، وبعد،،

فاشارة الى طلب الباحثة ايمان طالب عميرة / جامعة الشرق الاوسط.
لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي :

قدرة القيادة لمديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم)

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة
الأردنية لغاية تاريخ 2018/11/12.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

مديرة المكتبة
د.نشروان طه

مكتبة الجامعة الأردنية

هاتف- ٥٣٥٥٠٠٠ / ٥٣٥٥٠٩٩ (٩٦٢-٦) فاكس- ٥٣٠٠٨٠٥ (٩٦٢-٦) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6) 5355000 / 5355099 Fax: (962-6)5300805 Amman11942 Jordan
E-mail: library@ju.edu.jo