

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي

لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظات شمال الضفة الغربية

إعداد

صادق سميح صادق القاروط

إشراف

الدكتور عبد محمد عساف

و

الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

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

2006م

الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي
لدى مديري المدارس الحكومية في
محافظات شمال الضفة الغربية



إعداد
صادق سميح صادق القاروط

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2006 /6/20 وأجيزت.

- التوقيع
- أعضاء لجنة المناقشة
- 1- د. عبد محمد عساف رئيساً ومشرفاً أولاً
- 2- د. عبد الناصر عبد الرحيم القدومي مشرفاً ثانياً
- 3- د. يوسف ذياب عواد متحناً خارجياً
- 4- د. غسان حسين الحلو متحناً داخلياً
- 5- د. علي سعيد بركات متحناً داخلياً

الإهداء

إلى روح والدي، النهر المتدفق بالعطاء، والذي أنار لي دروب العلم،

وشجعني وحثني دائما على التعلم وحب العلم...

إلى أمي، أمد الله في عمرها، التي لا تستطيع كل الكلمات والأفعال أن

تعطيها حقها ... أمي رمز التضحية ...

إلى زوجتي العزيزة ... التي سهرت معي الليالي الطوال، تعبيراً عن صدق الحب والوفاء،

والتي منحتني الثقة بالنفس، والقوة والعزيمة... والإصرار... وحب البذل والعطاء...

إلى أبنائي الأحبة... سنا، ويحيى، وأحمد، وإسراء، وسميح، براعم النور... التي تنفتح عيني

على حبهم... والتفاني من أجلهم...

إلى الرجال... الأبطال الأحرار... الأسود الرابضة خلف قضبان السجون... رمز

التضحية والعطاء المتواصل ... والأمل...

إلى أرواح الشهداء... الذين روت دماؤهم الطاهرة أرض فلسطين المباركة ... أرض الإسراء

والمعراج ... أرض الجهاد والرباط...

الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين أولاً وأخيراً، الحمد لله الذي وهبني علماً، وعلمني ما لم أعلم، وأعانني على إتمام هذه الرسالة، وهذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على رسوله الأُمِّيِّ الأمين، معلم الناس الخير، وهادي البشرية إلى صراط الله المستقيم، حتّى على طلب العلم وجعله فريضة على كل مسلم ومسلمة...

وتقديرًا وعرافنا مني، لا بد أن أتقدم بجزيل الشكر والوفاء إلى الدكتور عبد محمد عساف، الذي أشرف على هذه الرسالة، وكان خير مشرف وموجه في جميع المراحل، والذي قدم لي النصح والإرشاد. كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور عبد الناصر القدومي، الذي لم يأل جهداً في الإشراف على الرسالة، والذي منحني من علمه الوفير، وقدم لي كل المساعدة والنصح والتوجيه.

وأتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتور يوسف ذياب عواد، عضو لجنة المناقشة بصفته ممتحناً خارجياً، والذي مدني من خبرته وعلمه وآرائه وجهده واقتراحاته في سبيل إنجاز هذه الرسالة.

كما ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور غسان حسين الحلو، عضو لجنة المناقشة، بصفته ممتحناً داخلياً، والذي لم يدخر جهداً في مساعدتي في كل مراحل الرسالة، وقدم كل النصح والإرشاد والتوجيه والذي ساهم في إتمام هذه الرسالة. كما وأسجل شكري وتقديري للدكتور علي بركات، عضو لجنة المناقشة بصفته ممتحناً داخلياً، بما قدمه من إرشادات وملاحظات في مجال المعالجات الإحصائية، وما بذله من جهد في إتمام هذه الرسالة.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع من ساعدني وبذل جهداً لمساندتي، وخاصة الأساتذة المحكمين الذين قدموا نصائحهم واقتراحاتهم، ووزارة التربية والتعليم العالي، ومدراء التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، وجميع زملائي في المدرسة الفاضلية الثانوية في طولكرم، الذين لم يدخروا جهداً لمساندتي وتشجيعي، كما وأشكر الزملاء الذين قدموا لي المساعدة في تصويب الرسالة لغوياً، وترجمة الدراسات الأجنبية إلى اللغة العربية، راجياً أن تكون هذه الكلمة خاصة بكل واحد منهم، وأسأل الله عز وجل أن يجزي الجميع عني خير الجزاء.

والله ولي التوفيق

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
س	فهرس الملاحق
ش	الملخص
1	الفصل الأول : مشكلة الدراسة وخلفيتها
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أسئلة الدراسة
8	فرضيات الدراسة
9	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	الأدب التربوي المتعلق بالجدية في العمل
18	الأدب التربوي المتعلق بالرضا الوظيفي
33	الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالجدية في العمل
36	الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالرضا الوظيفي
48	التعقيب على الدراسات السابقة

51	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
51	منهج الدراسة
51	مجتمع الدراسة
52	عينة الدراسة
55	أداة الدراسة
57	صدق الأداة
57	ثبات الأداة
58	إجراءات الدراسة
59	متغيرات الدراسة
59	المعالجات الإحصائية
60	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
61	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
67	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
76	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
78	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
79	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
81	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
83	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
84	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
84	النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
85	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
86	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
89	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
92	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
93	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

94	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
95	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
96	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
96	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
97	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
99	التوصيات
101	المراجع
102	المراجع العربية
106	المراجع الأجنبية
112	الملاحق
A	الملخص باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
52	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المحافظة ومستوى المدرس	الجدول (1)
53	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	الجدول (2)
53	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	الجدول (3)
53	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية كمدير مدرسة	الجدول (4)
54	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الراتب الشهري	الجدول (5)
54	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير موقع المدرسة	الجدول (6)
54	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير مستوى المدرسة	الجدول (7)
57	الثبات لاستبانة الجدية في العمل باستخدام معادلة كرونباخ ألفا	الجدول (8)
58	الثبات لاستبانة الرضا الوظيفي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا	الجدول (9)
62	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال التحدي والتغيير	الجدول (10)
64	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال الالتزام والمشاركة	الجدول (11)
65	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال السيطرة والتحكم.	الجدول (12)
66	الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات وللدرجة الكلية للجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية	الجدول (13)
68	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم	الجدول (14)
69	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال العلاقة مع المعلمين	الجدول (15)

70	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال طبيعة الوظيفة والعمل	الجدول (16)
71	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال الدورات والتدريب	الجدول (17)
74	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال أنظمة الترقيات والحوافز	الجدول (18)
74	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال الراتب	الجدول (19)
75	الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات وللدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية	الجدول (20)
76	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.	الجدول (21)
77	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير النوع الاجتماعي	الجدول (22)
78	المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي	الجدول (23)
79	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي	الجدول (24)

81	المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير الخبرة الادارية	الجدول (25)
80	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير الخبرة الادارية	الجدول (26)
81	المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير الراتب الشهري	الجدول (27)
82	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير الراتب الشهري	الجدول (28)
83	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير موقع المدرسة	الجدول (29)
84	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير مستوى المدرسة	الجدول (30)

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
23	هرم ماسلو للحاجات	الشكل (1)
26	مقارنة بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة حسب نظرية هرزبيرغ	الشكل (2)
27	نظرية التوقع عند فروم	الشكل (3)
32	سلم الحاجات عند الدرر	الشكل (4)

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
115	أسماء أعضاء لجنة التحكيم	ملحق (1)
116	الصورة الأولية للإستبانة	ملحق (2)
128	الصورة النهائية للإستبانة	ملحق (3)
132	كتب تسهيل مهمة الباحث	ملحق (4)

الجديفة في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي
لدى مديري المدارس الحكومية في
محافظات شمال الضفة الغربية
إعداد

صادق سميح صادق القاروط

إشراف

الدكتور عبد محمد عساف

الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الجديفة في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مدراء المدارس أنفسهم. كما هدفت إلى معرفة تأثير كل من متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الادارية، والراتب الشهري، وموقع المدرسة، ومستوى المدرسة) على مستوى الجديفة في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية خلال العام الدراسي 2006/2005 والبالغ عددهم أفراد مجتمع الدراسة (642) مديراً ومديرة من محافظات شمال الضفة الغربية. وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (221) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية بما نسبته (35%) تقريباً من مجتمع الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانتين استناداً إلى بعض الدراسات السابقة والأدب التربوي الذي له علاقة بموضوع الدراسة وهما:

1- استبانة الجديفة في العمل واشتملت على (41) فقرة.

2- استبانة لقياس الرضا الوظيفي واشتملت على (48) فقرة.

وقام الباحث بالتحقق من صدق الأداة باعتماد طريقة صدق المحكمين واستخرج ثبات الأداة بشقيها باستخدام معادلة كرونباخ الفا، ووصل الثبات الكلي لاستبانة الجديفة في العمل إلى (0.89)، واستبانة الرضا الوظيفي إلى (0.88).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (76.2%).

2- إن ترتيب مجالات الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية جاء على النحو التالي:

المرتبة الأولى: مجال الالتزام والمشاركة (77.2%)

المرتبة الثانية: مجال السيطرة والتحكم (76.4%)

المرتبة الثالثة: مجال التحدي والتغيير (74.8%)

3- إن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (68.8%).

4- إن ترتيب مجالات الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية جاء على النحو التالي:

المرتبة الأولى: مجال العلاقة مع المعلمين (87%).

المرتبة الثانية: مجال الدورات والتدريب (76.8%).

المرتبة الثالثة: مجال طبيعة الوظيفة والعمل (75.4%).

المرتبة الرابعة: مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم (65.2%).

المرتبة الخامسة: مجال أنظمة الترقيات والحوافز (60.6%).

المرتبة السادسة: مجال الراتب الشهري (47.6%).

5- وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط إلى (0.37).

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لكل من متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والراتب الشهري، وموقع المدرسة، ومستوى المدرسة).

وفي ضوء أهداف الدراسة ونتائجها أوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها:

1- تعزيز درجة الجدية في العمل لدى مدراء المدارس للعمل على الحفاظ عليها وتنميتها.

2- وضع نظام فعال للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية وبالتالي ينعكس ايجابيا على سلوك مدير المدرسة ويلبي حاجاته وطموحاته.

3- وضع هيكل للأجور والرواتب يتسم بالعدالة والموضوعية والكفاية يعمل على تحقيق مستوى عال من الإشباع للحاجات والرضا الوظيفي ويرتكز الى معايير محددة.

4- إجراء دراسة لمعرفة درجة الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في فلسطين.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

- مقدمة الدراسة

- مشكلة الدراسة

- أهمية الدراسة

- أهداف الدراسة

- أسئلة الدراسة

- فرضيات الدراسة

- حدود الدراسة

- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة الدراسة:

تعد التربية في المفهوم الحديث عملية مستمرة باستمرار الحياة لا تقتصر على فترة عمرية معينة ولا مرحلة دراسية محددة، مهتمة بكل جوانب شخصية الفرد، متضمنة الجوانب النظرية والتطبيقية، مستندة إلى أسس علمية مستمدة من علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة وغير ذلك من العلوم.

وتعد المدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية الاجتماعية، إلى أقصى درجة ممكنة وفقاً لقدراته وميوله واستعداداته واتجاهاته.

ولكي تؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء، فإنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية، وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (أبو فروة، 1996).

ولذلك حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية، لما لها من دور هام وأثار بارزة في إنجاح العملية التعليمية، فمدير المدرسة يعتبر مسؤولاً عن قيادة جميع الجهود والقوى التي يعايشها ضمن إطار عمله وتوجيهها لبلوغ الأغراض المنشودة، والإدارة المدرسية لا تقتصر على تسيير شؤون المدرسة الإدارية بشكل رتيب بل هي عملية تجمع بين النواحي الإدارية والفنية معاً، كما أنها عملية إنسانية تهدف إلى توفير الظروف والإمكانيات المتاحة والتي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية (العمارة، 1999).

لقد أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ وتوفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية، بالإضافة إلى الارتقاء بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعية من أجل تحسين العملية التربوية، وتحقيق الأهداف الموضوعية والأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع (عطوي، 2001).

ولكى يقوم مدير المدرسة بدوره الهام في قيادة المدرسة نحو تحقيق أهدافها لا بد أن يكون راضياً عن عمله ويدفعه هذا الرضا إلى العطاء وبذل الجهد والإخلاص والجدية في العمل. فقد أكدت دراسة كل من بلكاسترو وجولد (Belcastro and Gold) إلى أن الاختلال في العلاقة بين الشخص والبيئة المهنية ينتج عن عدم اقتناع الفرد ببيئة العمل أصلاً (الشرعة والباكر، 2000). ويشير مصطفى (1993) إلى أن الاقتناع بالعمل والرضا عنه يدفع الفرد نحو الإنجاز وبذل الجهد.

وحتى ينجح مدير المدرسة في عمله لا بد أن يكون لديه جدية في العمل (Hardiness) ورضا عن وظيفته (Job satisfaction) لأنه يعد قدوة أمام زملائه المعلمين وطلابه ومجتمعه. أما بالنسبة للجدية في العمل (Hardiness) فقد عرفها مادي وكوباسا (Maddi & Kobasa, 1994) على أنها سمة من سمات الشخصية الإدارية والتي تساعد الفرد في التخلص من الضغوط المهنية، بينما عرفها بروكس (Brooks, 1999) على أنها منحى مفيد ومساعد وذلك لأنه يزود الأفراد بخصائص مميزة كالتحكم والتحدي والالتزام. أما إنفولدسن ودون (Enevoldsen & Dawn, 1995) وهيثر وجيل (Heather & gail, 1988) فقد وجدوا أن الجدية في الشخصية تؤثر في كفاءة وفاعلية ودوافع المستخدمين نحو العمل، فهي صفة من الصفات الشخصية. كما أنهم وجدوا أن الجنس والعمر والاعتقادات المهنية تؤثر على الكفاءة والجدية تجاه العمل.

وتشتمل الجدية في العمل على ثلاثة مجالات هي: مجال الالتزام والمشاركة (Commitment)، وتعني القدرة على الاشتراك بأنشطة إيجابية والمشاركة بفاعلية بدلا من العزلة والقدرة على تحديد الأهداف وتنظيمها. والمجال الثاني هو مجال التحدي والتغيير (Challenge) وهو قدرة الفرد على التغيير بما يواكب المستجدات. والمجال الثالث هو السيطرة والتحكم (Control) ويقصد به القدرة على توجيه العمل بفاعلية أكثر من كونها استخدام القوة (Maddi & Kobasa, 1984).

ولتحديد مفهوم الرضا الوظيفي (Job satisfaction) بذلت محاولات متعددة، حيث يرى سوبر (Super) أن رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه، كما يتوقف على موقفه العملي، وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بموجبها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته (أسعد ورسلان، 1982).

وقد عالج آدامز (Adams) موضوع الرضا الوظيفي من حيث علاقته بالحوافز ويرى آدامز أنه يتم تحديد الرضا من خلال إيجاد التوازن بين المدخلات (أي ما يبذل من جهد في العمل) والعوائد (أي النتائج التي يحققها الموظف من هذا العمل) (العديلي، 1981).

أما لولر (Lawler, 1973) فقد أشار إلى أن كافة نظريات الدوافع (الحوافز) وبعض نظريات الاحتياجات تنص على أنه مع حصول المرء على المزيد مما كان يريد فإنه سيصبح أكثر قناعة ورضا (العديلي، 1981).

من خلال مفهومي الجدية في العمل والرضا الوظيفي نلاحظ أهمية دراستهما ودراسة العلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للعمل على تعزيز مصادر الجدية في العمل والرضا الوظيفي، ولكي تكون هناك جدية في العمل يجب أن يكون هناك رضا وظيفي عن العمل.

مشكلة الدراسة:

نظرا لتخلي الأسرة جزئيا عن دورها في العملية التربوية، يزداد اليوم الاهتمام بدور المدرسة الريادي في المجتمع، وكذلك دور مدير المدرسة باعتباره يقوم بدور القائد التربوي، كونه مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته، لذلك يقع عبء كبير من تنفيذ المدرسة لوظائفها وواجباتها على عاتق مدير المدرسة حيث يتوقع منه القيادة والمهارة والإبداع في تحسين العملية التربوية وتطويرها وتطوير المدرسة لمنحها الطابع الملائم لحاجات المجتمع المحلي (المليحات، 1993).

ومدير المدرسة الفاعل كما يقول فليبس (Philips, 1987) هو شخصية مهمة في المدرسة وهو القائد الفاعل في مدرسته، إذ يمكنه التغلب على الصعاب التي تقف أمام الابتكار والتطور.

والإدارة المدرسية الناجحة يمكن وصفها بأنها حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية، فهي تحدد المعالم وترسم الطريق وتغير السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وتعمل على تحسين العملية التعليمية التربوية، والارتقاء بمستوى الأداء مما يخلق الرضا والطمأنينة للعاملين في المدرسة (العقرباوي، 1994).

وحتى تكون هناك فاعلية في عمل مدير المدرسة وعمل الإدارة المدرسية، لا بد من توفر درجة عالية من الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس، لأن هذه الشريحة تقع في قمة الهرم الإداري المدرسي، وهم يشكلون محور الدائرة التربوية الديناميكي في مدارسهم (متولي، 1997).

ومن خلال عمل الباحث معلماً لمدة سبعة عشر عاماً في عدة مدارس أساسية وثانوية في القرية والمدينة، وعمله مع عدد من مدراء المدارس الذين يختلفون في سلوكهم الإداري ورضاهم عن عملهم، فمنهم من لديه جدية في عمله، وكفاءة وفاعلية في شخصيته، وهو راض عن عمله، وفي المقابل نجد من هو غير ملتزم في عمله ولا يشارك بأنشطة إيجابية في مدرسته ومجتمعه، وغير راض عن عمله، ومن خلال تقدير الباحث لأهمية الجدية في العمل من جهة، ولأثرها في الروح المعنوية للأفراد من جهة أخرى، وبعد الإطلاع على الدراسات التربوية السابقة لم يعثر الباحث بحدود علمه على أي دراسة عن الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، كما أن هناك نقصاً كبيراً في دراسة موضوع الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس، ولم يعثر على أي دراسة عن العلاقة بين الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين.

ومن هنا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤل الآتي:

ما درجة الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مدراء المدارس أنفسهم؟ وما مدى تأثيرها بمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والراتب الشهري، وموقع المدرسة، ومستوى المدرسة؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة في كونها تجمع بين الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. ويمكن إيجاز أهمية الدراسة بما يلي

1- إثارة اهتمام مدراء المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية بموضوع

الجدية في العمل، والرضا الوظيفي.

- 2- تعد الدراسة الحالية - في حدود علم الباحث- الأولى في محافظات شمال الضفة الغربية التي تهتم بدراسة العلاقة بين الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- 3- يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف إلى درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- 4- يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- 5- يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- 6- يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف إلى تأثير متغيرات: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والراتب الشهري، وموقع المدرسة، ومستوى المدرسة) على مستوى الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- 7- يتوقع أن تستفيد وزارة التربية والتعليم العالي من نتائج الدراسة في إعداد البرامج والدورات والاهتمام أكثر بدور مديري المدارس الحكومية في فلسطين.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- 2- التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- 3- التعرف إلى العلاقة بين الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- 4- التعرف إلى أثر كل من المتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والراتب الشهري، وموقع المدرسة، ومستوى المدرسة) على مستوى الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

أسئلة الدراسة:

إن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟
- 2- ما درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والراتب الشهري، وموقع المدرسة ومستوى المدرسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الراتب الشهري.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

حدود الدراسة:

التزم الباحث أثناء دراسته بالحدود التالية:

- 1- المحدد الزمني: تم إجراء الدراسة في العام الدراسي 2006/2005.
- 2- المحدد البشري والمكاني: اشتملت الدراسة على جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (طولكرم، نابلس، جنين، قباطية، قلقيلية، سلفيت).
- 3- المحدد الإحصائي والإجرائي: هذه الدراسة محددة بأدواتها المستخدمة في جمع البيانات من حيث الصدق والثبات وفي ضوء المصطلحات الإجرائية للدراسة.

مصطلحات الدراسة:

الجدية في العمل (Hardiness): عرفها مادي وكوباسا (Maddi & Kobasa, 1984) على أنها سمة من سمات الشخصية الإدارية والتي تساعد في التخلص من الضغوط المهنية وتشتمل على مجال التحدي والتغيير ومجال الالتزام والمشاركة ومجال السيطرة والتحكم

التحدي والتغيير (Challenge and Change): وتتمثل بقدرة الإداري على التغيير بما يواكب المستجدات (Brooks, 1999).

الالتزام والمشاركة (Commitment): القدرة على الاشتراك بأنشطة إيجابية والمشاركة بفاعلية بدلاً من العزلة، والقدرة على تحديد الأهداف وتنظيمها (McNeil et. al, 1986).

السيطرة والتحكم (Control): يقصد به القدرة على توجيه العمل بفاعلية أكثر من كونه استخدام القوة (Allred & Smith, 1989)

الرضا الوظيفي (Job satisfaction): هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل المؤثرة الأخرى ذات العلاقة (السالم، 1997).

مدير المدرسة: هو القائد الإداري والأكاديمي للمدرسة الذي له استقلالية في تقرير تنظيمها والهيمنة القائمة عليها (Rountree, 1981).

مدير المدرسة: هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (عطوي، 2001).

المدرسة: هي الوحدة الإجرائية العملية التي تترجم فلسفة التربية وأهدافها إلى عمل وإجراءات لتربية التلاميذ، يقوم بها مجموعة متكاملة من مدير المدرسة ومساعد له أو أكثر ومدرسين وعاملين من غير المدرسين يعملون معاً كجماعة متكافلة متعاونة لغرض تحقيق الهدف التربوي للمدرسة، ويقع على كل فرد من هؤلاء واجبات ومسؤوليات تجاه عملهم بالمدرسة وتحقيق أهدافها (الخواجا، 2004).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الأدب التربوي المتعلق بالجدية في العمل
- الأدب التربوي المتعلق بالرضا الوظيفي
- الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالجدية في العمل
- الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالرضا الوظيفي
- التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الأدب التربوي المتعلق بالجدية في العمل:

يعتبر العالم مادي (Maddi) مؤسس مفاهيم الجدية في العمل ومؤسس معهد الجدية في العمل عام 1975، حيث نفذ مادي مجموعة من الدراسات التي تفحص الصفات المميزة للأشخاص مثل المعلمين الذين لديهم جدية في العمل.

لقد كانت معظم دراسات مادي وكوباسا (Maddi & Kobasa, 1984) تهتم بفحص العلاقة بين الجدية في العمل والعوامل النفسية الأخرى، واستطاعا توظيف واستثمار جدية الأشخاص في أماكن عملهم مثل المعلمين والرياضيين والإداريين والمرضين في هذه الدراسات.

وتشير الجدية في العمل (Hardiness) كما عرفها كوباسا ومادي (Kobasa and Maddi, 1999) أنها حالة وسطية مهمة من أوضاع الضغط في العمل.

بينما أشار كل من مانينج وفوسليير (Manning and Fusilier, 1999) إلى أن الجدية (Hardiness) تتكون من ثلاثة مفاهيم هي التحكم (Control) والالتزام (Commitment) والتحدي (Challenge).

كذلك فإن كوباسا (Kobasa, 1996) عرف الجدية أنها مقياس لاتجاه الشخص لعمل علاقات مع نفسه ومع العالم الخارجي، وأنها القابلية لفهم الظروف المحيطة بالشخص.

تعد الجدية كعامل للشخصية (Personality Factor) عاملاً مقررًا في الترقية والحفاظ على السلوك الصحي في المنظمات، وهذا العامل لكوباسا (Kobasa) يتكون من التحكم في بيئة العمل والالتزام بالعمل والتحدي والتغيير في العمل، وهو عامل مهم في توضيح لماذا يصاب بعض الناس بالضغط أثناء العمل (Stress) بدون أن يمرضوا فعلياً (Just, 1999).

ويذكر العالمان كوباسا ومادي في كتابهم (التنفيذ الأكثر جدية تحت الضغط) (Th Hardly Executive under stress) ان الجدية صفة مميزة للشخصية تتكون من التحكم والالتزام والتحدي، فالالتزام (Commitment) يعني بذل أقصى جهد ممكن في أي عمل تقوم به بحيث تدمج نفسك كلياً في العمل، أما التحكم (Control) يعني أنك تعتقد في داخلك وتقوم بالعمل كأنك تستطيع التأثير في الأحداث من حولك، أي أنك تعكس كيف يمكنك تحويل الأحداث لمصلحتك، بينما التحدي (Challenge) يعني أنك تعتبر التغيير طبيعياً فبدلاً من الخوف من التغيير تعتبره تغييراً تلقائياً مفيداً لتطورك الشخصي (Kobasa & Maddi, 1999)..

وأشار (Myron, 1985) أنك حتى لو كنت مديراً غير تنفيذي تستطيع استخدام هذه الصفات لمساعدتك حتى تتلائم مع الأحداث الشديدة والضاغطة عليك قبل أن تسبب لك المزيد من الاجهاد والضغط الذي يؤدي إلى مرضك.

إن الأشخاص الجديين هم الأشخاص الذين يملكون خصائص الجدية والتي تمكنهم من التعامل بنجاح مع الأوضاع الضاغطة (Galla, 1994) ومن جهتهم فإن سبنسر وكلوديا (Spencer & Claudia, 1992) عرفا الجدية بأنها خاصية شخصية تتكون من التحكم والالتزام والتحدي، وهذه الخصائص على صلة مع الفاعلية الذاتية (Self – Efficacy) والمكانة (Status) والاعتقادات الوظيفية (Career Beliefs) والدافعية (Motivation) والمرونة في العمل (Flexibility).

أما ميشيل وتشارلز (Michael & Charles, 1989) فقد أكدوا أن الجدية في العمل والتي تتكون من الالتزام والتحكم والتحدي يمكن اعتبارها مرتبطة بالتفاؤل والنجاح ومقاومة الضغوط المختلفة.

وعرفت الجدية أيضاً على أنها مجموعة من المميزات الشخصية والتي تتكون من عوامل متداخلة مثل الالتزام والتحكم والتحدي والتي تعمل كوسيط لحل المشاكل (Kobasa, Maddi, & Kahn, 1982).

نلاحظ من التعريفات السابقة للجدية في العمل (Hardiness) أن معظم العلماء والباحثين اتفقوا أن الجدية تتكون من ثلاثة مجالات أو أبعاد وهي الالتزام (Commitment) والتحكم (Control) والتحدي (Challenge) وأن الجدية في العمل هي سمة من سمات الشخصية الإدارية الناجحة في العمل والتي تساعد الفرد الإداري في التخلص من ضغوط العمل المختلفة.

فالجدية في العمل كما هو واضح من التعريفات السابقة هي سلوك شخصي يلتزم به الشخص داخل المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها دون ضغط من أحد، فهي سلوك ملازم لهذا الشخص، ينعكس على الأشخاص المحيطين به، وعلى بيئة ومناخ العمل من حوله.

وحتى نستطيع أن نتبين حقيقة هذا المفهوم الجديد في المنظمات وفي مصطلحات العمل في عالمنا العربي وفي العمل الإداري وخاصة في عمل مدير المدرسة الذي هو مسؤول أمام الدولة والمجتمع عن رعاية أبنائه وتنشئتهم تنشئةً صالحة وإكسابهم الخبرات اللازمة للنجاح في المستقبل وقيادة الأمة عبر توارث الأجيال لا بد من أن نوضح مجالات وأبعاد هذا المفهوم.

مجالات الجدية في العمل:

من مراجعة للأدبيات السابقة التي تدعم أو تخالف رأي كوباسا عن الجدية في العمل ورغم أن هذا المفهوم للجدية قد تعرض لهجوم شديد إلا أنه لا يزال يزودنا بالمعلومات التي تساعدنا في الدراسة والبحث، والدراسات الحالية التي يقوم بها الباحثون تركز على تأثيرات الجدية على الأنظمة الأسرية خاصة النزاع داخل مؤسسة الزواج، ودراسات تبين العلاقة بين الإجراءات النفسية والجدية والضغط والسلوك غير الصحي، كما تبين ما يحصل من تطور للجدية خلال فترة العمر (Just, 1999).

في دراسة أجراها بروكس (Brooks, 1999) على المعلمين ركزت على المحاور الثلاثة للجدية والتي سماها ("The three 'C's") وذلك لكون أن الحرف الأول للمحاور أو المجالات الثلاثة يبدأ بالحرف (C)

المجال الأول الالتزام Commitment

المجال الثاني التحكم Control

المجال الثالث التحدي Challenge

المجال الأول: الالتزام والمشاركة (Commitment)

يعد الالتزام بعدا رئيسيا للجدية حيث يوصف أنه ميل للمشاركة والانشغال بالعمل، والمواجهة بنجاح، والمشاركة والاندماج في النشاطات المستمرة، وليس الشعور بالاختلاف والعزلة وعدم وجود الأهداف (Kobasa, 1979, Wood, 1987).

إن الالتزام يعني ميل الشخص أن يكون مندمجاً في بيئة التعليم وليس غريباً عنها، ولهذا فإن المعلمين الذين يملكون شعور الالتزام بالعمل يثبتون بأن هناك جدوى ومعنى لما يقومون به، فمن جانبه يؤكد بروكس (Brooks, 1999) أهمية الالتزام في العمل حيث قال: الالتزام هو شيء عاطفي حيث نشعر بالاتصال القوي بأهداف مجموعتنا، وحتى أن الالتزام يعبر عن نفسه بنفسه عندما يرى الناس أنفسهم كمشاركين وليس كموظفين.

وفي دراسة أجراها العالمان كوباسا ومادي (Kobasa and Maddi, 1998) على معلمين في برنامج للتدريب على الجدية وجدوا أن المعلمين الذين يظهرون التزاماً قوياً في العمل يعتقدون بأنه سوف تزداد لديهم الاهتمامات والقيم وتزداد أهمية ما يقومون به عن طريق دمج أنفسهم بقوة في هذا العمل.

وعرف كوباسا (kobasa, 1983) الالتزام بأنه شعور شخص ما اتجاه العمل والعائلة والتعامل الاجتماعي، وأضاف أن الأشخاص الذين يملكون القدرة على وضع أهدافهم وإدراك قيمهم الشخصية يعكسون نوعاً من الالتزام. وكذلك عرف كل من مكينيل وكوزما وستونز وحنا (McNeil, Kozma, Stones, & Hannah, 1986) المجال الأول للجدية وهو الالتزام على أنه الاتجاه والميل للمشاركة في النشاطات الإيجابية وليس الشعور بشكل مختلف أو الشعور بالعزلة، وأن الأشخاص الذين تم وصفهم على أنهم ملتزمون (Committed) عادة ما يكون لديهم القدرة على وضع الأهداف لأنفسهم والتعرف على قيمهم الشخصية.

مما سبق نلاحظ أن الالتزام هو عامل وميزة مهمة لأنها تظهر اتجاه الشخص وميله نحو عمله وأسرته ونفسه أيضاً، كما أن الأشخاص الملتزمين يشعرون بأن حياتهم لها معنى وهم أكثر نشاطاً لأن لهم أهدافاً في الحياة ويشاركون في العمل.

المجال الثاني: التحكم والسيطرة (Control)

مجال آخر مهم من مجالات الجدية في العمل وهو التحكم أو السيطرة حيث يمكن للشخص أن يكون مؤثراً أو فعالاً وأن يتغلب على الأوضاع الضاغطة في الحياة اليومية (Kobasa, 1996).

كما يمكن تعريف التحكم بأنه اعتقاد بأن الشخص يمكن أن يكون مؤثراً وفعالاً أفضل من أن يكون عديم القوة وبلا أهداف (Allred and Smith, 1989)، بينما أشار تومسون إلى أن التحكم والسيطرة تشمل القدرة لتطوير خيارات ملائمة تستخدم لتغيير الأحداث المجهدة والضاغطة في أجزاء كثيرة من حياتنا اليومية (Thomson, 1995).

ويشير التحكم إلى اعتقاد الأشخاص الذين لهم القدرة على القيام بدور نشط وفعال وعندهم مسؤولية تجاه حياتهم، وإذا كان مستوى التحكم منخفض فإن الأشخاص يعانون من اليأس وعدم القدرة على مواجهة الظروف والأوضاع المختلفة (Liechtenstein, 1995)، يقول كل من زلنكسي وهوي (Zielinski and Hoy, 1983) بأن المعلمين الذين يشعرون بالضعف ليس باستطاعتهم الأداء بشكل فعال وربما يؤدي بهم ذلك إلى عدم السيطرة على صفوفهم وعلى البيئة من حولهم. إن التحكم (السيطرة) بما فيها المسؤولية هي الميول نحو المقدرة على الأداء والمقدرة على التأثير فعدم المقدرة هي عكس السيطرة (Orr and Westman, 1990).

وهكذا نرى أن مجال السيطرة والتحكم يشير إلى قدرة الأشخاص في التأثير في بيئة العمل والتحكم بالعوامل والأوضاع الضاغطة المختلفة.

المجال الثالث: التحدي والتغيير (Challenge)

التحدي والتغيير هو المجال الثالث من مجالات الجدية في العمل، إن لكل عمل ظروفًا خاصة به تختلف من عمل لآخر، وهذه الظروف والضغوط التي يتعرض لها الفرد تؤثر على اتجاهات الفرد نحو العمل وتؤثر على سلوكه عموماً، والفرد بشكل عام يرغب في أن يؤدي عمله في ظروف مريحة خالية من الضغوط، لذلك تشكل ضغوط ومشاكل العمل تحدياً لقدرات الفرد، ولهذا فإن مدير المدرسة الذي يتصف بالتحدي والتغيير سوف لا يتجاهل هذه المشاكل ويتجنبها ولكن سوف يسعى إلى تغييرها ويتعامل معها حتى يتغلب عليها مما يشكل فرصة له لتطوير قدراته الإدارية ونموها، فالتحدي يتصل بالتغيير في بيئة العمل، وإن التغيير بالنسبة للأشخاص الجديين شيء ضروري وهو صفة أساسية لنمو الشخصية، والتحدي هو جزء من عملية دينامية متكاملة (Kobasa, 1979; Wood, 1987).

إن العلاقة بين ضغوط العمل (Job Stress) والأداء هي علاقة إيجابية حيث تقوم هذه العلاقة على أن ضغوط العمل تعادل التحدي (Challenge) والحماس في العمل حيث تعتبر الضغوط والمشاكل والصعوبات والتحديات بمثابة ظروف مناسبة لظهور السلوك الإبداعي والتفوق والقدرات الكامنة والأداء الأفضل (بلال، 2005).

إن التغيير ينظر إليه على أنه تحدٍ يجب مواجهته والتغلب على المشاكل أفضل من اعتبارها مشكلة يجب تجنبها، مادي وكوباسا (Kobasa and Maddi, 1999) يؤكدان جازمين أن الناس الذين يؤمنون بقوة التحدي يعتقدون بأن ما يجعل لحياتهم قيمة هو الاستمرار في زيادة المعرفة والحكمة والتي يتعلمونها من خلال التجربة العملية سواء أكانت إيجابية أم سلبية.

كذلك فإن التحدي يتضمن التعامل مع الأحداث الضاغطة كفرص سانحة لإظهار التحدي والتغيير وليست على أنها تهديد لمكانة شخص ما (Galla J.P. et.al, 1994) بينما أشار ليشنتشتين (Lichtenstein, 1995) إلى أن التحدي هو القدرة على رؤية كل الأوضاع والحالات على أنها أشياء إيجابية وترتبط بالنتائج الناجحة، وأضاف أيضاً أن الأفراد الذين مروا بتجارب مستوى التحدي فيها قليل يشعرون بأن أي حالة يتعرضون لها على أنها تهديد لهم.

يقول كل من كوباسا ومادي وكان (Kobasa, S. C. Maddi. S.R. and Kahn,1982) بأن الأفراد الذين سجلوا درجات عالية من التحدي يعتقدون بأن التحدي عامل ضروري ومهم في عملية تطورهم. فالمستوى المنخفض من ضغوط العمل لن يثير أي تحد لدى الفرد وبالتالي يكون أداءه متوسطاً، أما المستوى المرتفع من ضغوط العمل سيثير مستوى عالياً من التحدي وبالتالي يرتفع ويتحسن أدائه في العمل (بلال، 2005).

وهكذا وباستعراض مجالات الجدية في العمل وهي الالتزام والتحكم والتحدي نلاحظ أن الشخصية الجدية هي شخصية مرغوبة في العمل الإداري حيث تستطيع تطوير مجالات العمل والتعامل مع الظروف والأحداث الصعبة والضاغطة في مكان العمل، فمثلاً مدير المدرسة الذي يتمتع بشخصية جادة في العمل يستطيع الإبداع في إدارة المدرسة وتحدي الصعوبات ومشاركة جميع العاملين والمجتمع للوصول إلى نتائج تربوية تتمثل بطلاب يتمتعون بدرجة عالية من التربية والتعليم والتحصيل بما يفيد مجتمعهم مستقبلاً.

الأدب التربوي المتعلق بالرضا الوظيفي:

لم تكن نظريات دوافع العمل حديثة العهد بل إنها مرت خلال مراحل متعاقبة من التطوير. فقد اقترن أشهرها ظهوراً وانتشاراً بحركة الإدارة العلمية (Scientific Management). إذ كانت جهود فريدريك تايلر أول محاولة جادة لوضع نظرية علمية لدوافع العمل. وقد تلتها، من حيث الظهور، حركة العلاقات الإنسانية التي هيمنت على الفكر الإداري منذ الثلاثينيات من القرن الماضي، وقد كانت نتاجاً للأبحاث التي أجريت في مصنع هوثورن. أما النظريات الحديثة لدوافع العمل فقد ظهرت بوضوح منذ الخمسينيات من القرن الماضي وقد تصدرتها، في القدم تاريخياً، نظرية ماسلو (Maslow)، والتي أطلق عليها (نظرية أو "سلم" ماسلو للحاجات)، ثم نظرية هرزبرج التي أطلق عليها بـ "نظرية العاملين" أما النموذج الذي يعد أكثر حداثة في الظهور فهو نظرية التوقع لفروم (vroom). وهناك مجموعة أخرى من النظريات التي تناولت الدوافع بالدراسة والتحليل (الشماخ وحمود، 2000).

استحوذ موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الرسمية على اهتمام الباحثين والدارسين حيث أثبتت الدراسات والأبحاث العلاقة بين الرضا عن العمل وزيادة الإنتاجية للفرد في المنظمات، بالإضافة إلى علاقة الرضا الوظيفي بالحوافز المادية والمعنوية التي يتوقعها العامل في منظمة ما.

لقد جاء التركيز على دراسة الرضا الوظيفي للعاملين في التنظيمات من الافتراض القائل بأن الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله، ولا يزال هذا الافتراض قائماً رغم تضارب نتائج الدراسات في هذا الصدد، فبعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل من جهة والإنتاجية من جهة أخرى مثل دراسة ليكرت (Likert) وتايلور ووزر (Taylor and Weiss) في حين بين بعضها عدم وجود هذه العلاقة بشكل مباشر مثل دراسة فروم (Vroom) وبيرد (Baird) وفشر (Fisher) (الكساسبة والحوامدة، 2000).

إن الرضا عن العمل يعكس مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه، وما يعتقده الفرد فيما يجب أن يكون عليه وبيئته فهناك عوامل كثيرة تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل، فقد يكون الفرد راضياً عن جوانب معينة وغير راض عن جوانب أخرى، فالرضا عن العمل يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد (خطاب، 1988).

إن الرضا الوظيفي قد يشير إلى مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت من جهة أخرى. وقد يقصد بالرضا الوظيفي رضا الفرد أو المجموعة (عوامدة، 1990).

ويعد معظم الباحثين أن الرضا الوظيفي مجموعة من المشاعر الإيجابية والسلبية التي يقوم بها العاملون عملهم وأنه يرتبط بعدد من المتغيرات يصف بعضها بعضاً ويصف الآخر بيئة العمل (العمرى، 1992).

إن أهمية دراسة الرضا الوظيفي تكمن في أنه يتناول مشاعر الفرد سواء كان يشغل وظيفة إدارية أو فنية إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، وهذه المشاعر لها تأثيرها على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

ويستعرض الصيرفي (2005) عدة تعريفات للرضا الوظيفي منها:

تعريف هوبك (Hoppock) حيث يرى أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راض في وظيفتي.

تعريف فروم (Vroom) حيث يرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ.

تعريف لولير (Lawler) يرى لولير أن كافة نظريات الدوافع والحوافز وبعض نظريات الحاجات تعتبر أن "حصول المرء على مزيد مما كان يريد أن يجعله أكثر قناعة ورضا".

تعريف كل من لاندو وترامب (Landy & Trumb) حيث يريان ان اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام.

تعريف كاتزل (Katzil) يرى كاتزل أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلاً وما يطمح إلى تحقيقه.

تعريف لي وشامي (Li & Shami) حيث يريان أن الرضا الوظيفي هو المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد ولولويات الفرد لهذه الوظائف.

تقول العطية (2003) إن الرضا عن العمل ببساطة هو الفرق بين كمية التعويضات التي يستلمها العاملون والكمية التي يعتقد أنه يجب استلامها، فالرضا عن العمل يمثل اتجاهها وليس سلوكاً. إن مصطلح الرضا عن العمل يتعلق باتجاه الفرد نحو عمله. الشخص الذي يشعر برضا

عن العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحوه، بينما الشخص غير الراضي عن عمله فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل.

النظريات الرئيسية التي تناولت الرضا الوظيفي

مع تطور الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي ظهرت العديد من النظريات التي تناولت هذا الموضوع، وأكدت على أهميته لدى الأفراد العاملين في المنظمات، فالأشخاص الذين يشعرون بالرضا الوظيفي يكون إقبالهم على العمل أكثر، ويشعرون بالسعادة والسرور، وهم أكثر إنتاجية، بعكس الذين لا يشعرون بالرضا الوظيفي فكلما كان الفرد راضياً عن عمله كان لديه اتجاه إيجابي نحو العمل.

وفيما يلي نستعرض النظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

1- نظرية سلم الحاجات (ابراهيم ماسلو) (Abraham Maslow):

إن فهم الحاجات والأدوار التي تلعبها تمثل جانباً مهماً في وضع نظام فعال للحوافز باعتبار أن هذه الحاجات تشكل دافعاً قوياً للنشاط الإنساني، فالحاجات تولد نوعاً من التوتر يدفع الفرد إلى إحداث سلوك معين للتخفيف من حدة هذا التوتر، وتهدف التصرفات السلوكية إلى إشباع الحاجات الإنسانية.

والحاجات (Needs) متجددة، فعند إشباع حاجة تظهر حاجات و رغبات جديدة لدى الإنسان ويتعين عليه إشباعها. ومن واجب الإدارة أن تلم بطبيعة حاجات ودوافع سلوك الأفراد العاملين، فالمدير الناجح يلزمه معلومات عن الطبيعة البشرية وعن أسباب تصرفات الأفراد ودوافعهم، حتى يتمكن من أن يتخذ القرارات بشأن تحفيز العاملين (الموسوي، 2004).

فالحافز مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب، أو هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل ويشبع رغبات الأفراد الذين

يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل، والحوافز قد تكون إيجابية أو سلبية وقد تكون مادية أو معنوية. (ربابعة، 2003).

أما الدوافع فهي أشياء كامنة في النفس البشرية، أو قوة داخلية محرّكة تتبع من داخل الفرد وتؤدي إلى تصرف أو سلوك يتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف تمثل حاجات يطمح الإنسان إلى إشباعها. (الموسوي، 2004).

مما سبق يلاحظ أن الدوافع هي تعبير عن حاجات داخلية لدى الفرد، فهي شخصية، بينما الحوافز خارجة عن الفرد ذاته فهي عبارة عن شيء يدركه الفرد في بيئته تساعده لتحقيق أهدافه، والحاجات هي مصدر القوة الدافعة والمحركات للإنسان.

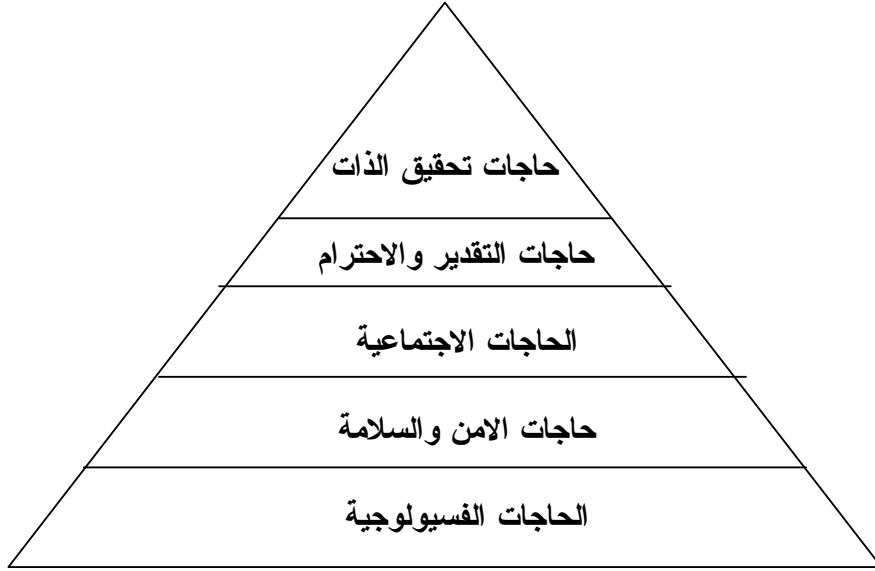
تعتبر نظرية الحاجات التي وضعت من قبل أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة. وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين:

1- إن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد كما في الشكل (1).

2- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي

(Maslow, 1943)



الشكل (1): هرم ماسلو للحاجات

1- الحاجات الجسمية (الفسيولوجية) Physiological Needs

وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره على قيد الحياة كالطعام والماء والجنس والهواء. والحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

2- حاجات الأمن والسلامة Safety & security Needs

تتضمن هذه حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للحفاظ على مستوى معين من الحياة المعيشية.

3- الحاجات الاجتماعية (الحاجة إلى الانتماء) Social Needs

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعياً بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها. وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

4- حاجات التقدير واحترام الذات Esteem and self-respect Needs

هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا.

5- حاجات تحقيق الذات Self – Actualization Needs

يشير ماسلو إلى مفهوم هذه الحاجة بأنها حاجة الفرد إلى أن يكون ماهراً قادراً على الوصول إليها بناءً على القدرات والكفاءات التي يمتلكها. فإذا كان الفرد يظن بأنه يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً فإنه يجب أن يعطى مثل هذه الفرصة، وإشباع هذه الحاجات برأي ماسلو يعتبر أقصى ما يصبو إليه الفرد، ويأتي ذلك بعد إشباع الحاجات السابقة كلها. (الموسوي، 2004)

إن نظرية ماسلو تعتمد على ترتيب الحاجات بحسب أولويتها لدى الفرد، والأفراد يختلفون في وسائل إشباع الحاجات ولذلك فإن سلوكهم يختلف تبعاً لذلك، كما أن حاجات الفرد متداخلة مترابطة ومن الصعوبة فصل كل حاجة عن الأخرى كما حددها ماسلو، لذلك. ورغم بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية، إلا أنها تصلح إلى حد كبير لتفسير ظاهرة الدافعية التي تحرك السلوك الإنساني وتبقى مقبولة لدى الكثير من علماء النفس والمدراء.

2- **نظرية العاملين لهيرزبيرغ (Two-Factor Theory)** لقد قام فريدريك هيرزبيرغ (Frederick Herzberg) بدراسة ميدانية على مجموعة من المديرين من المهندسين والمحاسبين وذلك عن الرضا الوظيفي كمحرك لسلوك الأفراد واندفاعهم للعمل ونشرت نتائجها في كتابه.

(The Motivation to work) (الشماع وحمود، 2000) وقد بينت هذه النظرية بأن العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تؤدي إلى القناعة والرضا عن العمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل (الموسوي، 2004). وقد تمخضت النظرية في بنائها الفكري عن وجود عاملين يحددان مصدر الرضا لدى الفرد هما:

أ- العوامل الوقائية (Hygiene Factors):

وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة، والتي تحول دون تحقق عدم الرضا لدى الأفراد، فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاتها. وتتمثل هذه العوامل بظروف العمل، والرواتب والأجور، وسياسات المنظمة، والعلاقة بالمشرفين والرؤساء، والأمن الوظيفي، والمكانة الاجتماعية. وهي تعد ذات أثر في منع الدوافع السلبية في العمل، ويمكن اعتبارها بمثابة صمام أمان في هذا الخصوص.

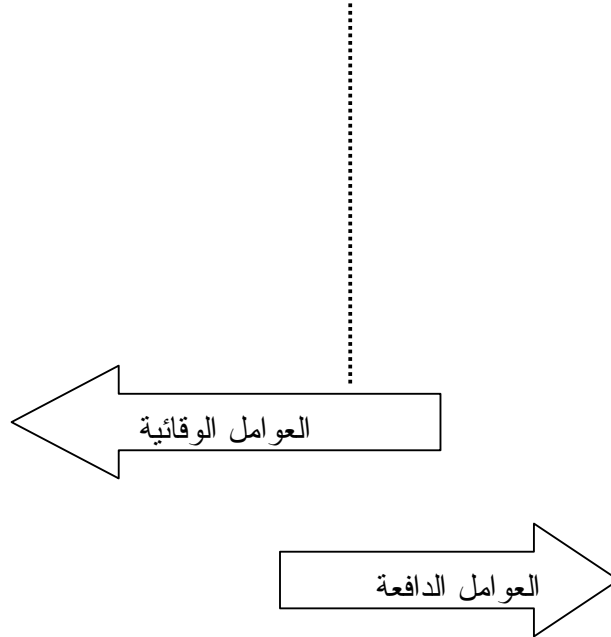
ب- العوامل الدافعة (Motivating Factors):

وهي العوامل التي يشعر الفرد من خلالها إشباعها بدرجة كبيرة من الرضا، لأنها تسهم في زيادة اندفاعه نحو العمل. وهي تتمثل بعوامل التقدم، والترقية، والمسؤولية، والتقدير، والشعور بالإنجاز والاحترام، أي أنها تعبر عن محتوى وطبيعة الوظيفة نفسها. ومن شأن هذه العوامل أن تسهم في تحقيق الرضا لدى الأفراد.

لقد كانت الإدارة، قبل ظهور هذه النظرية، تصب جل اهتمامها على معالجة حالة انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد من خلال زيادة أجورهم أو تحسين ظروف العمل. غير أن ما حصلت عليه الإدارة من نتائج من ذلك لم يحقق الأهداف التي تبتغيها، وبعد ظهور هذه النظرية، استطاعت الإدارة أن تلعب دوراً أوسع في تحقيق أهدافها من خلال التركيز على العوامل الدافعة.

ويوضح الشكل (2) مقارنة بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة حسب نظرية هرزبرج.

مقارنة بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة حسب نظرية هرزبرج



مشاعر إيجابية عالية منطقة الحياد مشاعر سلبية عالية

الشكل (2) مقارنة بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة (الشماع وحمود، 2000)

إن عوامل الوقاية برأي هيرزبيرغ تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة لكنها لا تؤدي إلى التحفيز عند وجودها، بينما العوامل الدافعة (الحافزة) تؤدي إلى تحفيز قوي ورضا تام عند توافرها لكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها (الموسوي، 2004).

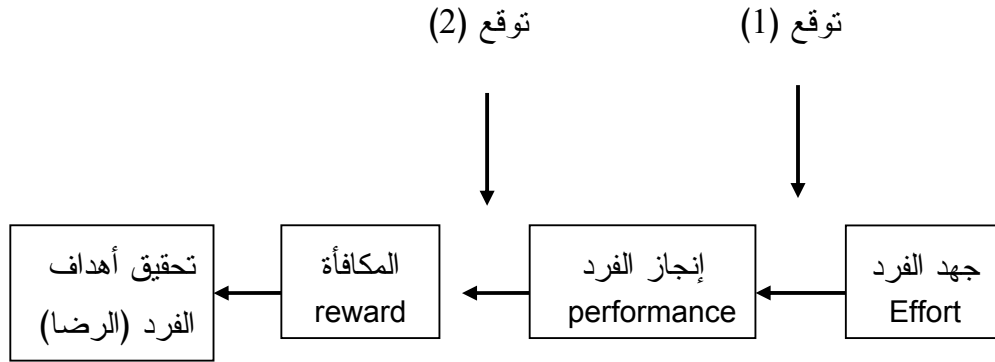
مما سبق يتضح أن هذه النظرية لا تختلف كثيراً عن نظرية ماسلو للحاجات، غير أنها لا ترى هذه العوامل ضمن فئة واحدة، فمثلاً عند توافر عوامل في فئة قد لا تؤدي بالضرورة إلى الرضا والقبول في فئة أخرى بل يمنع حالة الاستياء، في حين أن وجود العوامل الدافعة في التنظيم يعني هناك شعور بالرضا وغيابها يعني عدم الرضا. (ربابعة، 2003)، ورغم ذلك كان

لهذه النظرية أثرا كبيرا في مفهوم إثراء الوظيفة، وتعني إعطاء الموظف مسؤولية أكبر في ممارسة عمله، وتزويده بفرص أكبر للشعور بالإنجاز والتقدم، كما أوضحت للإداريين أن عليهم الاهتمام بتنمية العوامل الداخلية إذا أرادوا تحقيق أهداف مؤسساتهم (الطويل، 1998).

3- نظرية التوقع لفروم (Expectancy Theory)

تعد نظرية فروم (Vroom, 1964) وتعديلاتها لاحقاً من قبل هاوس ووهبة (House and Wahba, 1972) من النظريات الحديثة في الدوافع، والفكرة الأساسية في هذه النظرية هي أن الأفراد يبذلون الجهد لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العوائد) التي يرغبون فيها. فهي مدخل عقلائي إلى التحفيز (الشماع وحمود، 2000).

فالرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيُنتج نتائج معينة كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج، ويوضح الشكل (3) نظرية التوقع عند فروم.



الشكل (3): نظرية التوقع عند فروم

حيث يشير إلى أن قوة التحفيز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا هو التوقع الأول في نظرية فروم. وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازه فهل سيكافأ أم لا وهذا هو التوقع الثاني عنده.

فهناك نوعان من التوقع:

1- التوقع الأول ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد أنه عامل جيد وقادر على الإنجاز.

2- التوقع الثاني وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز. فالموظف يسأل إذا حققت إنتاجاً معيناً فهل سأعطى مكافأة أم لا؟ (الموسوي، 2004).

وبموجب هذه النظرية فإن الفرد غالباً ما يتجه لأداء عمل معين عندما يتوقع أنه يؤدي به للحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال.

ويمكن القول إن نظرية فروم وتعديلاتها أشارت بشكل واضح إلى متغيرات السلوك ودوافع الفرد نحوه، كما أكدت على وجود اختلافات فردية في تحديد دوافع العمل (الشماع وحمود، 2000).

4- نظرية بورتر- ولولر (Porter & Lawler, 1968) تعد هذه النظرية إكمالاً لنظرية التوقع فقد بين (بورتر و لولر) بأن أداء الأفراد أو إنجازهم ينتج عوائد ومكافآت داخلية وخارجية، وهذه العوائد تقود إلى الرضا بالفوائد الداخلية أو الذاتية، وينجم عنها شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة، والعوائد الخارجية هي التي تمنحها المنظمة لإشباع حاجاته الأساسية كالأجر والأمان وغيرها.

كما تضمنت النظرية نموذجاً آخر يؤثر على رضا الأفراد ودوافعهم نحو العمل وهو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها. فالنظرية أوضحت بأن هناك فرقاً بين ما يجب أن يكون وما هو كائن فعلاً. ومن العوامل التي تكون مدخلات للعمل، المهارات، الخبرات، الجهود، مستوى التعليم، الأداء، فهذه العوامل تؤثر على توقعات الفرد حول العوائد المتحققة فزيادتها يتوقع الفرد أن العوائد ستزداد (ربابعة، 2003).

لذلك حسب هذه النظرية فإن الأداء يؤدي إلى تحقيق نوعين من المكافآت هما:
المكافآت المستترة (أو الضمنية)، مثل الشعور بالإنجاز، وتحقيق الذات، والمكافآت الظاهرة مثل
المركز وظروف العمل (الشماع وحمود، 2000).

5- نظرية مكلياند في الحاجات وهي نظرية الدافع للإنجاز

(McClelland's Needs Theory)

إن مساهمة مكلياند في عملية فهم التحفيز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من
الحاجات الأساسية التي تؤثر على التحفيز وهي: الحاجة إلى السلطة، الحاجة للانتماء والحاجة
للإنجاز.

أ- الحاجة إلى السلطة (Need for Power): لقد وجد الباحث هنا بأن الأفراد الذين عندهم حاجة
قوية للسلطة يميلون دائماً لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة يسعى هؤلاء الأشخاص
للحصول على مناصب قيادية.

ب- الحاجة للانتماء (Need for Affiliation): إن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد
لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين، ويشعرون
بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها، ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء
علاقات اجتماعية مع الآخرين. أي لديهم الحاجة إلى الصداقة وبناء علاقات مع الأفراد
والآخرين في العمل.

ج- الحاجة للإنجاز (Need for Achievement): وهذا يعني أن الأفراد الذين تتوافر لديهم
حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوفاً من الفشل، وهم يحبون التحدي
ويضعون لأنفسهم أهدافاً كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها (الموسوي، 2004).

كما أنهم ينظرون إلى تحمل المخاطرة بواقعية، وهم يفضلون تحمل المسؤولية في إنجاز
المهام والحصول على المعلومات عن الإنجاز المتحقق (الشماع وحمود، 2000).

وقد وجد ماكلياند بأن الأفراد ذوي الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن الآخرين بعمل أشياء أفضل ويبحثون عن مسؤوليات فردية ويحاولون حل مشاكلهم (ربابعة، 2003).

6- نظرية الهدف (Goal Theory)

صاحب هذه النظرية العالم إدوين لوك (Edwin Locke) والذي أوضح بأن الدافع والأداء يكونان مرتفعين عندما يحدد الأفراد أهدافهم وعندما تكون هذه الأهداف مقبولة وواضحة ويتوفر لها تغذية عكسية تبين معدلات ومستويات الأداء للأفراد.

لذلك وجب على الإدارة التي ترغب في زيادة دوافع الأفراد نحو العمل ورفع أدائهم أن توفر لهم ما يلي:

أ- تحديد الأهداف والمهام التي يتوقع منهم أدائها بشكل واضح.

ب- أن تكون المهام والعناصر التي تتضمنها الأهداف مقبولة من قبل الأفراد.

ج- فتح قنوات للتغذية العكسية لبيان مستوى أداء الأفراد (ربابعة، 2003).

إن وجود أهداف عند الأفراد شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك، فهي ترشد وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق هذه الأهداف، وهذه الأهداف يجب أن تكون محددة ومقبولة وذات فائدة للفرد وقابلة للقياس، لذلك يستطيع المدير أو المشرف بالاتفاق مع مرؤوسيه وضع الأهداف الخاصة بأداء العمل وكيفية تحقيقها (ماهر، 2000).

7- نظرية العدالة (المساواة) (Equity Theory)

تركز هذه النظرية على مدى شعور الفرد بالعدالة والمساواة في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملتها للأفراد الآخرين بها وخاصة في نفس مجموعة العمل.

طورت هذه النظرية من قبل آدمز (J. Stacey Adams) وتشير إلى أن الفرد يحفز لتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقع الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقوم به.

فالفرد يقارن بين ما يحصل عليه من نتائج (Outcomes) من عمله وبين ما يقدمه لذلك العمل من مدخلات (Inputs) مع ما يقدمه الآخرون ويحصلون عليه من عملهم كما يلي:

$$\frac{\text{نتائج أ (عوائد الفرد)}}{\text{مدخلات أ (مساهمات الفرد)}} = \frac{\text{نتائج ب (عوائد الآخرين)}}{\text{مدخلات ب (مساهمات الآخرين)}}$$

يشعر الفرد بالمساواة إذا ما أدرك تساوي ما يقدمه للعمل من مدخلات والنتائج التي يحصل عليها منه مع ما يقدمه الآخرون في مجموعة للعمل ويحصلون عليه منه. وبعكس ذلك الإدراك فإنه يشعر بعدم المساواة ومن ثم الإحباط وعدم التحفيز. وشعوره بعدم المساواة يحفزّه إلى تحقيق المساواة من خلال ما يلي:

أ- تغيير المدخلات من خلال تغيير ما يقدمه للعمل من جهد وإنتاج ومعرفة.

ب- تغيير المخرجات من خلال تغيير ما يحصل عليه من أجور ومنافع وخدمات.

ج- إعطاء قيمة معنوية لعمله في حالة فشله في تغيير المدخلات والمخرجات.

د- وأخيرا ترك العمل للسعي إلى تحقيق المساواة في مكان آخر.

لذلك فالمدير الناجح يحاول دائما أن يجعل الفرد يشعر بتحقيق المساواة لضمان حفزه واستمراره بالعمل من خلال القرارات التي يتخذها لتحقيق ذلك (الموسوي، 2004).

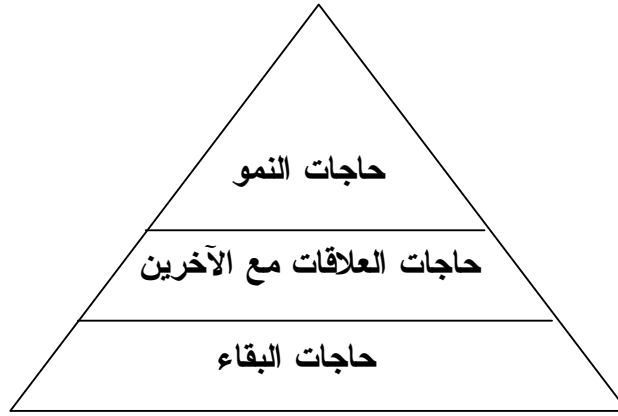
8- نظرية الوجود والانتماء والنمو (Alderffer Theory)

قام الدرفر (Alderffer) بإعادة ترتيب سلم الحاجات عند ماسلو إلى ثلاث مجموعات من الحاجات.

1- حاجات البقاء (Existence) وهذه تتضمن الحاجات العائدة إلى ضمان الصحة الجسمية للفرد (Physical Well - being) وتمائل إلى حد ما الحاجات الفسيولوجية والأمنية عند ماسلو.

2- حاجات العلاقات مع الآخرين (Related needs) وهذه تركز على أهمية علاقات الفرد مع الآخرين وهي تشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

3- حاجات النمو (Growth) وهذه تركز على تطوير القدرات الإنسانية والرغبة في نمو الشخص وتطوير قدراته وإمكاناته وهذه تماثل الحاجات العليا عند ماسلو وهي حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات.



شكل (4): سلم الحاجات عند الدرر

(الموسوي، 2004)

لقد قلصت هذه النظرية الحاجات إلى ثلاث حاجات، حيث تعبر الحاجة إلى البقاء عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو وعن حاجات الأمن بالنسبة لبورتر، وكذلك فالحاجة للانتماء تعكس ما عبر عنه ماسلو بالحاجة للتقدير، وهو ما عبر عنه بورتر بالحاجة للعضوية في جمعيات شخصية، وكذلك فالحاجة للنمو هي الحاجة لتحقيق الذات في نظرية ماسلو وبورتر.

ما يميز هذه النظرية عن غيرها هو عدم تأكيد الدرر على ضرورة التزام المدير بالتسلسل في حفز العاملين لأن هناك متغيرات يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وأولوية إشباعها من بيئة لأخرى (القريوتي، 1993).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات في مجال الجدية في العمل:

دراسة دييلارد - نانسي - لاين (Dillard-Nancy-Lynne,1990)

أجريت هذه الدراسة في كلية التمريض في جامعة أنديانا بأمریکا، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين الجدية في السلوك والتحصيل الأكاديمي بقياس المعدل التراكمي، حيث تم توزيع ثلاث استبانات لفحص الجدية ومعطيات سكانية على 506 من طلبة البكالوريوس في كلية التمريض، تم تحليل 422 من هذه الاستبانات باستخدام الإحصاء الوصفي، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين ثلاث مستويات من الجدية وثلاث درجات من الانحدار ولتحديد درجة الجدية في السلوك والتنبؤ بالتحصيل الأكاديمي بالإضافة إلى تحليل المكونات الرئيسية لتحديد العوامل المؤثرة على الجدية.

لقد أظهرت النتائج علاقة ارتباطية بين المعدل ومستويات الجدية ولكن ليس بالدرجة التي كانت متوقعة حيث أن مستويات الجدية لم تسهم بشكل هام بالتباين بين المعدلات رغم أن درجات الجدية لدى الطلبة كانت متشابهة لنفس درجات الجدية لطلاب آخرين

دراسة كولينز (Collins,1992)

أجريت الدراسة في مدينة تورنتو في كندا، وهدفت إلى معرفة وتقييم تأثيرات الإجهاد والجدية على المراهقين، وتم تصميم مقياس للجدية، وحساب معامل الصدق والثبات له، وتم تطبيقه على عينة من أبناء المدينة الشباب المراهقين تبلغ أعمارهم بين (11 - 16 سنة) وعددهم 223 شخصاً، وقد اعتبرت الجدية صفة عازلة تقلل من تأثير الإجهاد وتناول المخدرات، وكان لها تأثير في التنبؤ بالسلوك المنحرف وردود الفعل العاطفية مثل الكآبة. ومن ناحية أخرى وجد أن الجنس يعتبر متغيراً هاماً للتنبؤ بتعديل السلوك، وقد وجد أن هناك علاقة سلبية بين الجدية وتعديل السلوك وأن هذه العلاقة السلبية أشارت إلى الميل لدى الذكور لوجهات نظر منحرفة

اجتماعياً أكثر مما هو الحال لدى الإناث، لذلك تقرر أن الرغبة الاجتماعية والعمر والجنس يجب أن يكون لها اعتبار هام عند تفسير نتائج الأبحاث.

دراسة بينيشيك لويس (Benishek – Lois , 1993)

هذه الدراسة بعنوان الجدية في العمل وضغوط الحياة والعصبية: بناء نموذج متساوي لتقرير ذاتي عن الضغط (الإجهاد)، هدفت الدراسة إلى إثبات أن عامل البناء يلاقي مقياسين للجدية، ولتقييم نظرية كوباسا عندما يوجه إليها النقد في الجدية، ولفحص الاختلافات الممكنة في الجنس، تكونت العينة من (185) شخصاً ممن يعملون في جامعة ميتشغان (Michigan Un) وطبق عليهم مقياس الجدية في العمل وضغوط الحياة والعصبية والتقرير الذاتي عن الضغط، وعند تحليل معامل الثبات لم يفسر المكونات الثلاث للنموذج النظري للجدية في العمل، وأظهرت النتائج من نماذج البناء الثلاثي معتمدة على نتائج التكرارات وجود فروق بين الجدية في العمل عند الرجال والنساء، هذه النماذج كانت ضعيفة من ناحية البناء وتم مناقشة تطبيقاتها للبحث في المستقبل.

دراسة هوانج (Huang, 1995)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مستوى الجدية في العمل والإجهاد من خلال دراسة نقدية لقضايا ومفاهيم ومقاييس الجدية وقد وجد الباحث أن الجدية الفردية أو العائلية هي مصدر لمقاومة الإجهاد والضغط وذلك عندما قارن أبعاد الجدية (السيطرة، التحكم، والالتزام)، كذلك أظهرت النتائج أن الأشخاص الذين يتميزون بالجدية عندهم فرصة أكبر للاحتفاظ بصحة جيدة وفهم متغيرات الحياة على أنها إيجابية وتتطلب التحدي وأن الجدية تسهل التأقلم العائلي.

دراسة تومسون (Thomson, 1995)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الجدية كخاصية شخصية وبين مناخ المدرسة لدى معلمي المدارس وأثر ذلك على ظهور العزوف لدى الطلاب الذين يرغبون في أن يصبحوا معلمين، تكونت عينة الدراسة من 106 معلماً متوقعاً (83 إناث و23 ذكور) تتراوح أعمارهم

بين 21-50 سنة الذين كانوا في المرحلة الأخيرة من برنامج إعدادهم لمهنة التعليم وقد استعمل لذلك مقياس (Dean Alienation) ومقياس (social support) لقد أظهرت النتائج أن الأشخاص الذين لديهم مستوى عال من الجدية سجلوا مستوى منخفضاً من العزوف والنفور من المناخ المدرسي على العكس من الذين يظهرون مستوى جدية أقل كان لديهم نفور أكبر من المناخ المدرسي. وأظهرت النتائج أيضاً أنه بمقدار ما يكون مناخ المدرسة داعماً بمقدار ما يكون المعلمون الجديون أقل نفوراً.

دراسة سافيسي - كريستوفر (Saffici-Christopher-L, 1996)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الجدية في العمل والفعالية ومركز السيطرة ودافعية العمل عند المعلمين المتدربين في جامعة هوستون (University of Houston)، استخدمت عينة من المعلمين المتدربين واستخدم أسلوب الانحدار مع دافعية العمل كمتغير مستقل والسيطرة والفعالية والجدية كمتغيرات تابعة. تكونت العينة من (132 أنثى، 17 ذكر) وتم بناء الاستبانة بالاعتماد على مقياس الدافعية (Hall and Williams, 1973) ومقياس الجدية في العمل (Maddi and Kobasa, 1984) ومقياس فعالية المعلم (Gibson and Dembo, 1984) استخدم نموذج الانحدار المتدرج في التحليل فوجد أن مجال موقع السيطرة الداخلي فقط كان ذا دلالة إحصائية موجبة بالنسبة لدافعية العمل وكانت ف المحسوبة = 32,34 عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$)، كما أظهرت النتائج ارتباطاً داخلياً ذا دلالة إحصائية بين المتغيرات والتحليل العاملي باستخلاص مكون أساسي تم الحصول عليه بواسطة أسلوب تدوير المتغيرات وقد تم الحصول على عاملين ذا دلالة إحصائية، العامل الأول مكون من فعالية الشخصية والموقع الداخلي للسيطرة والجدية في العمل يفسر 55% من التباين، والعامل الثاني مكون من فعالية المعلم والقوى الأخرى والفرصة والجدية في العمل ولم يفسر سوى 17% من التباين وقد حدد لأن يكون موقع السيطرة خارجياً.

دراسة أنجل (Angle, 1997)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإجهاد والاحتراق النفسي والجدية في العمل والدعم الاجتماعي لدى معلمي المدارس الثانوية في المدن، قام الباحث بفحص أثر المتغيرات السكانية من ناحية إحصائية، واستخدم معامل ارتباط بيرسون، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية كبيرة دالة إحصائياً بين الجدية في العمل والإجهاد والدعم الاجتماعي والاحتراق النفسي، كما فسرت الجدية في العمل جزءاً كبيراً من التباين في مستويات الاحتراق. كما وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من متغيرات العمر، ومستوى التعليم، وسنوات الزواج، وأثبتت النتائج أن قلة انضباط الطلاب وقلة دافعيتهم للتعليم هي المصدر الرئيسي المسبب للإجهاد لدى المعلم.

دراسة قدومي (Qadumi,2001)

أجريت هذه الدراسة في محافظات شمال فلسطين، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الجدية في العمل لدى معلمي ومعلمات اللغة الإنجليزية في محافظات شمال فلسطين، إضافة إلى تحديد دور كل من المتغيرات التالية: النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والراتب والحالة الاجتماعية وعدد الطلاب في الصف والخبرة، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (271) معلماً ومعلمة، طبق عليها مقياس مادي وكوباسا (1984)، تبين من الدراسة أن مستوى الجدية في العمل لدى معلمي اللغة الإنجليزية في محافظات شمال فلسطين كان مرتفعاً بشكل عام، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الالتزام في بيئة العمل لصالح الإناث، بينما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجدية في العمل لدى معلمي اللغة الإنجليزية تعزى لكل من المتغيرات التالية: الراتب، والخبرة، والمؤهل العلمي، عدد الطلاب في الصف، والحالة الاجتماعية.

ثانياً: الدراسات في مجال الرضا الوظيفي:

دراسة ياسين (1990)

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي عن المهنة لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن من خلال خمسة أبعاد هي: العمل نفسه، والراتب، والفرص المتاحة للترقية،

والإشراف وزملاء العمل، وتشكلت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية في منطقة عمان الكبرى، حيث بلغ عددهم أربع وتسعون (94) مديراً ومديرة ممن يحملون الدرجة الجامعية الأولى على الأقل، وتضم مدارسهم صفوف المرحلة الثانوية الكاملة. استخدمت الباحثة مقياس وصف المهنة (JDI) واستبيان الرضا العام عن المهنة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة متوسطة عن مهنتهم بشكل عام. وأن أفراد عينة الدراسة يتصفون بدرجة منخفضة من الرضا بالنسبة لبعدي الراتب وفرص الترقية المتاحة، وبدرجة متوسطة من الرضا بالنسبة للأبعاد: ممارسة المهنة الحالية، والإشراف، وزملاء العمل. كما أشارت النتائج إلى أن الذكور أبدوا درجة عالية من الرضا من الإناث بالنسبة لبعدي ممارسة المهنة الحالية، في حين أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى ($\alpha = 0.05$) لمتغير الجنس على درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن المهنة بشكل عام.

دراسة العمري (1992)

أجريت هذه الدراسة في الأردن حيث هدفت إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقة ذلك ببعض خصائص المدير الشخصية والوظيفية.

وقد تكونت عينة الدراسة من (223) مديراً ومديرة يعملون في أربع مديريات تربية تابعة لوزارة التربية والتعليم، وقد استخدم الباحث استبانة مينسوتا للرضا الوظيفي (MSQ) وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1- كان مستوى الرضا عند مديري ومديرات المدارس بشكل عام عالياً نسبياً، فكان الرضا عالياً عند (69.5%) منهم، ومتوسطاً عند (27%)، ومتدنياً عند (3.5%) فقط.

2- كانت أبرز عوامل (مصادر) الرضا عند المديرين والمديرات نابعة من شعورهم بالإنجاز، وتقدير المجتمع لعمليهم، وأسلوب التعامل بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، ودورهم في خدمة المجتمع، بينما كانت عوامل التقدم الوظيفي، والصلاحيات، والأجور وأسلوب اتخاذ القرار، والاستقلالية مصدراً ضعيفاً ومعيقاً للرضا.

3- كانت العلاقة دالة إحصائياً ($\alpha = 0.05$) بين مجموعة الخصائص الشخصية، والوظيفية لأفراد العينة ورضاهم الوظيفي، حيث فسرت هذه المجموعة (8%) من التباين في هذا الرضا وفسر متغيرات المؤهل العلمي للمدير وعدد المعلمين في المدرسة معظم هذا التباين (5%) بينما لم يكن لأي من جنس المدير وخبرته ومستوى المدرسة، وعدد الطلاب فيها أية علاقة دالة إحصائياً مع الرضا الوظيفي.

دراسة آل ناجي (1993)

كانت الدراسة بعنوان "تطبيق نظرية هيرزبرج لقياس الرضا عن العمل في التعليم الثانوي بمنطقة الاحساء" حيث هدفت الدراسة إلى إيجاد الصدق العاملي لنظرية البعدين لهيرز بيرج، من خلال تفاعلها مع المتغيرات الديمغرافية للمبحوثين البالغ عددهم (475) معلماً ومعلمة للمرحلة الثانوية، وتكونت أبعاد الرضا الوظيفي من (الرضا عن العمل) و (الرضا عن محتوى العمل) و (الرضا الكلي عن العمل)، وجاءت النتائج متوافقة مع صحة النظرية، من حيث انتظام أبعاد الرضا عن بيئة العمل، والرضا عن العمل في محتواه والرضا الكلي عن العمل، فضلاً على وجود الأثر الدال إحصائياً لتفاعل الجنس والجنسية والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والتخصص العلمي والعمر، في متغيرات الرضا عن العمل.

دراسة الهدهود (1994)

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى نظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت، وقد استخدمت الباحثة استبانة مكونة من قسمين: القسم الأول عبارة عن معلومات عامة عن النظار، والقسم الثاني اشتمل (40) فقرة موزعة على أربع مجالات: وهي المجال النفسي والمجال الاجتماعي والمجال المهني ثم المجال الاقتصادي. أشارت الدراسة إلى أن هناك رضا عن الوظيفة وبينت أن المجال النفسي جاء في مقدمة هذه المجالات ثم الاجتماعي ثم المهني ثم الاقتصادي، وبينت الدراسة أن متغيرات (الجنس، والمرحلة الدراسية، والمنطقة التعليمية، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي) لم تؤثر في مجالات

الرضا الوظيفي، كما تبين عدم وجود تفاعل بين متغيرات الدراسة بعضها ببعض في مجالات الرضا الوظيفي ما عدا متغير الجنس والعمر في المجال الاقتصادي.

دراسة إبراهيم (1998)

استهدفت هذه الدراسة فحص آثار الرضا عن العمل بين المعلمين على أداء المدرسة، خاصة الجانب غير المادي والمتمثل في انتشار سلوك الإيثار، والتطوعية، والحماس، واتباع التعليمات والتي يشار إليها بالسلوك المؤسسي، تكونت عينة الدراسة من معلمي مراحل التعليم قبل الجامعي (ن=176)، حيث تم اختيارهم من مجتمع الدراسة المكون من معلمي مراحل التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية، وتم إعداد مقياس مينسوتا للرضا عن العمل للتطبيق في البيئة العربية خصيصاً لهذه الدراسة، كذلك تم تطبيق مقياس السلوك المؤسسي (OCB) والذي سبق إعداده في دراسة سابقة للباحث، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- كلما تزداد الدرجة الكلية للرضا عن العمل (تضم درجتَي الرضا المعرفي والرضا الوجداني) يزداد السلوك المؤسسي (الدرجة الكلية ودرجة الإيثار) بين المعلمين خصوصاً عند الأقل تعليماً وعند النساء.

2- كلما تزداد درجة الرضا الوجداني يزداد السلوك الإيثاري، والتطوعي والحماس عند المعلمين خاصة عند ذوي التعليم المتوسط.

3- أن الرضا عن العمل يسوده الجانب الوجداني أكثر من الجانب المعرفي.

دراسة تيم (1999)

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الشمال في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم من خلال سبعة مجالات هي العلاقة مع إدارة التعليم، والعلاقة مع المعلمين، وأعباء العمل، وفرص التدريب، والاستقرار الوظيفي، والراتب، والإشراف التربوي، ومن ثم تعرف أثر كل من المؤهل العلمي،

وعدد سنوات الخبرة والنوع الاجتماعي على الرضا الوظيفي. وكانت عينة الدراسة (214) مديرا ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من (335) مديرا ومديرة في إحدى عشرة مديرية في محافظات الشمال في فلسطين.

وقد دلت النتائج على أن درجة رضا مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الشمال في فلسطين متوسطة بشكل عام حيث كان متوسطا في ثلاث مجالات: فرص التدريب، والاستقرار الوظيفي والعلاقة مع إدارة التعليم، وجاء الرضا متدنيا في مجالين هما أعباء العمل والراتب، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي.

وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة في المجالات التالية: العلاقة مع المعلمين، وأعباء العمل، وفرص التدريب، وظهر هناك فروق في أربعة مجالات هي: العلاقة مع إدارة التعليم، والاستقرار الوظيفي، والإشراف التربوي، والراتب، وذلك لصالح المديرين من ذوي الخبرة الطويلة (11 سنة فما فوق).

وبالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي فقد بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) على جميع مجالات الدراسة، ما عدا مجالي الاستقرار الوظيفي والراتب وجاءت الفروق لصالح المديرين الذكور.

دراسة مساعدة (1999)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك وعلاقة ذلك بكل من متغيرات: مسمى الوظيفة، الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، مكان العمل، الراتب الشهري.

وقد اشتملت عينة الدراسة على ما نسبته (31%) من المجتمع الأصلي الذي تكون من (1484) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها ما يلي:

1- أن هناك انخفاضاً عاماً لمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة على كل من المجالات التالية: الراتب الشهري، الاستقرار الوظيفي، الحوافز والترقيات، ظروف العمل.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لكل من متغيرات: مسمى الوظيفة، والدرجة العلمية، وسنوات الخدمة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة على كل من متغيري الجنس ومكان العمل.

دراسة الكساسبية والحوامدة (2000)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقة التنظيمية ودرجة الملائمة بين المشاركة المدركة والمرغوبة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد تم تطوير استبانة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وقد تم استعادة (140) استبانة ما نسبته (44.58%) من الاستبانات الموزعة.

وقد توصلت الدراسة إلى كثير من النتائج نجل أهمها فيما يلي:

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ورضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، في حين لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة والرضا.

2- هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات: العمر، وسنوات الخدمة خارج الجامعة.

3- هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة حول درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة تعزى لمتغيرات: الجنس، والرتبة الأكاديمية، والعمل الإداري.

4- هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات: العمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة داخل الجامعة، وسنوات الخدمة خارج الجامعة.

دراسة العمر (2000)

وهي دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي في الهيئات العامة في دولة الكويت: دراسة استطلاعية مقارنة" حيث شملت الدراسة استطلاع رأي (501) موظفاً ضمن جهتين حكوميتين، إزاء محاور الرضا الوظيفي (نظم الأجور والحوافز، وبيئة العمل، وعلاقات العمل، والتطور الذاتي، ونظم العمل والعملية الإدارية، والرضا العام عن العمل)، وتوصلت النتائج إلى أن هناك اتفاقاً في الاتجاهات العامة للمبحوثين، نحو نظام الأجور والحوافز، عند المواطنين الكويتيين بأكثر من غير الكويتيين، نظراً لارتفاع رواتب الكويتيين مقارنة مع الوافدين، في حين أن غير الكويتيين أكثر رضا من غيرهم إزاء مكونات وأبعاد الرضا الوظيفي الأخرى، نظراً لمحدودية تطلعات الوافدين إلى مثل هذه الأبعاد بالقياس مع أنظمة الأجور والحوافز.

دراسة سلامة (2003)

وهدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كما هدفت إلى تحديد دور كل من متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة الإدارية، المركز الوظيفي، الجامعة) على مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم (1046) وتكونت عينة الدراسة من (362) عضو هيئة تدريس بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة.

وكانت أهم النتائج أن شعور الموظف تجاه العلاقة مع الزملاء هي من أعلى مجالات الرضا الوظيفي، حيث وصلت نسبة الاستجابة (75.5%)، ثم مجال طبيعة العمل والوظيفة

بنسبة (68.3%)، ثم مجال طرق الإشراف بنسبة (67.2%)، ثم مجال أنظمة الرواتب بنسبة (66.4%)، ثم مجال أنظمة الترقيات والحوافز بنسبة (64%).

وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني، وأن الانتماء المهني حصل على درجة مرتفعة بنسبة (78.6%). وأظهرت النتائج أن متغير الجنس لا يؤثر على درجة الرضا الوظيفي والانتماء المهني، بينما تؤثر باقي المتغيرات.

دراسة مقبول (2003)

أجريت الدراسة في محافظات الشمال في فلسطين، هدفت إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى مرشدي ومرشدات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، واختيرت عينة الدراسة من المرشدين والمرشدات في المدارس الحكومية وتكونت من (235) مرشد ومرشدة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للمعدل العام للرضا الوظيفي للمرشدين والمرشدات كانت متوسطة بنسبة (66.2%)، وكان مجال العلاقة مع الهيئة التدريسية في المرتبة الأولى لمجالات الرضا الوظيفي بنسبة (76.2%)، بينما كان مجال أنظمة الرواتب في المرتبة الأخيرة بنسبة (40.2%).

ودلت الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي لدى مرشدي ومرشدات المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والحالة الاجتماعية، وعدد الأولاد، ومكان السكن، وعدد الطلبة.

كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مستوى الدخل.

دراسة الفهداوي (2003)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة العلاقات التنظيمية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، لدى العاملين الصناعيين ضمن شركة (الجمال) في محافظة الكرك-الأردن، حيث تم تجميع المعلومات من عينة ملائمة مؤلفة من (312) مستجيباً، وقد استخدمت أساليب إحصائية (وصفية وتحليلية) لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، ومن أبرزها:

- 1- إن اتجاهات المستجيبين نحو إدارة العلاقات التنظيمية كعامل مستقل، كانت بصفة عامة إيجابية، فضلاً عن إيجابية تصوراتهم للرضا الوظيفي كعامل تابع.
- 2- إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين إدارة العلاقات التنظيمية كمتغير مستقل، وبين الرضا الوظيفي كمتغير تابع، حيث يفسر المتغير المستقل ما قيمته (59.3%) من التباين في المتغير التابع.

دراسة مؤسسة كارنيجي (Carnegie Foundation, 1985)

وهي دراسة ميدانية شاملة قامت بها المؤسسة على أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأمريكية، بهدف التعرف إلى اتجاهاتهم الحالية والمستقبلية نحو عملهم، أشارت النتائج إلى أن (40%) من أعضاء هيئة التدريس المشمولين بالدراسة أظهروا حماساً أقل لعملهم مما كانوا عليه من بداية العمل، كذلك فإن (30%) يفكرون في الانتقال إلى مهنة أخرى غير مهنة التدريس الجامعي، وخلصت الدراسة إلى القول بأن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأمريكية لديهم الاهتمام القوي بأمنهم الوظيفي وبمستوى رواتبهم.

دراسة لونج (Long, 1990)

أجرى لونج (Long) دراسة حول الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة في الولايات المتحدة توصلت إلى أن هؤلاء المديرين راضون عن عملهم، وأن هناك ارتباطاً هاماً

بين طبيعة العمل والراتب من جهة والرضا الوظيفي لهؤلاء المديرين من جهة أخرى، مما أثار تساؤلاً حول دقة التنبؤ المبني على أساس نظرية هرزبرغ في الدوافع، إذ لم يكن للتقدم الوظيفي أثر على الرضا الوظيفي، في حين كان للراتب مثل هذا الأثر وهو ما يتناقض مع نظرية هرزبرغ.

دراسة كولمر (Collmer, 1990):

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الإعدادية الحكومية في ولاية (تكساس) في الولايات المتحدة الأمريكية، والكشف عن العوامل التي لها علاقة، ومدى ارتباطها بالرضا الوظيفي عند المعلمين، واستخدم الباحث استبانة وصف سلوك القائد، واستبانة وصف الوظيفة، وتوصلت نتائجها إلى الآتي:

1- إن النمط الديمقراطي الذي يمارسه مديرو المدارس هو أفضل الأنماط القيادية في تطوير العملية التربوية، وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

2- إن الأداء والرضا الوظيفي للمعلم كان عالياً عندما يظهر المدير المساواة، والاعتبارية، وروح الزمالة في سلوكه مع المعلمين، ومشاركته لهم في صنع القرارات المدرسية، وتوفير جو تسوده الحرية والديمقراطية في إبداء آرائهم وأفكارهم، وتشجيعهم على التطوير والإبداع.

3- إن المعلمين الذين كانوا يشعرون بالرضا عن عملهم كان أداءهم أفضل من غيرهم ممن لا يشعرون بالرضا، وكانوا أقل تغييباً عن العمل، وأكثر محافظةً وتطبيقاً للنظام.

دراسة شن وهابن وريز وبدرو (Shin, Hyun, Reyes, Pedro, 1991)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المتنبئين الشخصيين والتنظيميين مع الالتزام الإداري والرضا الوظيفي لمديري المدارس في أمريكا، حيث تكونت العينة من (99) مديراً من

مدارس عامة و (77) مديراً من مدارس خاصة، وكان ذلك بواسطة البريد، وكانت نسبة الإجابة (70.4%) وأظهرت النتائج أن مديري المدارس الخاصة عبروا عن مستوى عال من الالتزام الإداري والرضا الوظيفي مقارنة بمديري المدارس العامة.

دراسة سونج (Song, 1991)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقات بين سلوك المديرين والرضا الوظيفي عند أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس والكليات الأمريكية، استخدم الباحث فيها ثلاثة متغيرات لقياس القيادة لدى المديرين، وهذه المتغيرات هي: التوجه المهني، والتوجه الشخصي، والتوجه الإداري لسلوك المدير، وتكونت عينتها من (300) عضو هيئة تدريس من (13) ولاية أمريكية موزعين على (27) مدرسة وكلية عشوائياً، وأشارت النتائج إلى أن السلوك القيادي الديمقراطي والعلاقات الاجتماعية القائمة على الاحترام المتبادل والتعاون والثقة بين المديرين والمعلمين تؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الرضا لدى المعلمين، وهذا بدوره يؤدي إلى تشجيعهم على الانتماء للعمل، وبالتالي إلى الزيادة في الإنتاج.

دراسة بيتي وهاتشر (Petty & Hatcher, 1991)

هدفت الدراسة التعرف إلى مجالات الرضا وعدم الرضا الوظيفي في الكليات التقنية وكليات المجتمع في ولاية تنسي الأمريكية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم الرضا عن الراتب الشهري، بشكل خاص وكل من عدد المحاضرات وساعات العمل والتسهيلات بشكل عام.

دراسة أيدي (Eddy, 1993)

وأجرى أيدي (Eddy) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات تكساس الأمريكية، ولقد بلغ عدد عينة الدراسة (281) عضو هيئة تدريسية في تلك الجامعات، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود رضا وظيفي لدى أعضاء

الهيئة التدريسية بشكل عام، وأن أعضاء الهيئة التدريسية راضون بشكل جزئي عن المهنة والترقية وغير راضين عن الراتب الذي يتقاضونه.

وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والجنس.

دراسة تيستا (Testa, 2001)

وهي بعنوان "الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والجهد ضمن بيئة الخدمة"

وقد شملت الدراسة استطلاع آراء (425) موظفاً ضمن (24) إدارة خدمية أمريكية، وانصبت الدراسة بهدف التحقق من وجود العلاقة الفعلية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، فضلاً عن كيفية تفاعل المتغيرات مع بعضها (الولاء، والرضا، والجهد)، في بيئة العمل الخدمي. وأظهرت النتائج أن متغير (الرضا الوظيفي) يؤثر وبدرجة عالية من التفسير والعلاقة في متغير الولاء التنظيمي، في حين أن متغير (الولاء التنظيمي) له درجة تأثير منخفضة بلغت نسبتها (22%) من التفسير والعلاقة في المتغير (الجهد). وأفادت الدراسة بوجود علاقات مهمة بين المتغيرات الثلاثة ضمن بيئة الخدمة، على الرغم من أن فئة قليلة من المبحوثين ممن كانت نظرتهم غير إيجابية، إزاء العلاقة بين تلك المتغيرات المدرسية.

دراسة فال و ويت (Vall & Witt , 2001)

وهي دراسة بعنوان "تعديل أثر تصورات فريق العمل على السياسات التنظيمية وعلاقات الرضا الوظيفي"، وقد شملت الدراسة (355) موظفاً، ضمن منظمة خدمية أمريكية، بهدف اختبار العلاقة بين السياسات التنظيمية والرضا الوظيفي، بحسب تصورات المبحوثين ضمن فريق عمل عالي المستوى، مقارنة بمبحوثين ضمن فريق عمل منخفض المستوى، وتوصلت الدراسة إلى أن التأثير المعتدل كان عالياً لنمط الفريق عالي المستوى، ودلل على وجود أهمية كبيرة لدور السياسات التنظيمية في مستوى رضاهم الوظيفي، بخلاف المبحوثين في نمط الفريق منخفض المستوى، الذين أقرروا بأن وجود السياسات التنظيمية الفاعلة ضمن عملهم، يعتبر قوة

سلبية عليهم وتُخفّض من درجة رضاهم الوظيفي، لكونهم يعملون في مناصب دنيا ولا يعملون في فرق عالية الكفاءة والجودة في الأداء.

التعقيب على الدراسات السابقة:

1- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من القدومي (Qadumi, 2001)، و (Thomson,1995)، و (ياسين، 1990)، و (تيم، 1999)، و (مساعدة، 1999)، و (مقبول، 2003)، و (Howard,1996)، و (Fimian,1987)، و (العمري، 1992)، و (إبراهيم، 1998)، و (Collmer,1990)، و (song,1991).

2- لم تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (الهدود، 1994)، و (Collins,1992)، و (Angel,1997)، و (Calebrese&Fisher,1988)

3- في الدراسات السابقة لم يعثر على دراسات باللغة العربية عن الجدية في العمل لدى مديري المدارس، مما يؤكد أهمية إجراء هذه الدراسة.

4- ربطت الدراسات الأجنبية الجدية في العمل مع مجالات أخرى مثل الجدية عند المعلمين والمرضى وفي العائلة، وعلاقتها مع الضغط المهني.

5- الرضا الوظيفي مفهوم مركب متعدد الجوانب يتأثر بعوامل مختلفة منها ذاتية وأخرى خارجية، لذلك استخدمت طرق ومقاييس مختلفة لقياس الرضا الوظيفي عند الأفراد.

6- امتازت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في دراسة متغيرات موقع المدرسة، ومستوى المدرسة.

7- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دراسة أثر كل من متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية على الجدية في العمل والرضا الوظيفي.

8- تبين للباحث أن نتائج الدراسات عن الرضا الوظيفي كانت مختلفة وذلك لأنها أجريت في مجتمعات بينها اختلافات اجتماعية وثقافية واقتصادية، وأجريت في أزمنة مختلفة.

9- كان مجال الراتب والحوافز أقل المجالات ترتيباً، بينما حصل مجال العلاقة مع زملاء العمل على أعلى درجة.

10- امتازت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها جمعت لأول مرة موضوعي الجديدة في العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية.

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- الصدق
- الثبات
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة وكيفية بنائها ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، ويتضمن كذلك إجراءات تطبيق الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج، وفيما يلي توضيح ذلك.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الميداني وذلك لمناسبته وطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية خلال العام الدراسي 2005 / 2006، لآخر إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين. وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (642) مديرا ومديرة شملت مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية (طولكرم، ونابلس، وجنين، وقباطية، وقلقيلية، وسلفيت)، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المحافظة ومستوى المدرسة.

الجدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المحافظة ومستوى المدرسة

المجموع	مستوى المدرسة		المحافظة	الرقم
	أساسي	ثانوي		
107	61	46	طولكرم	1
196	110	86	نابلس	2
113	67	46	جنين	3
103	61	42	قباطية	4
67	31	36	قلقيلية	5
56	23	33	سلفيت	6
642	353	289	مجموع المدارس	

عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة عددها (221) مديرا ومديرة، مثلت ما نسبته (35%) تقريبا من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية لمناسبتها لمثل هذه الدراسة من مختلف المدارس الحكومية الثانوية والأساسية من محافظات شمال الضفة الغربية من مجتمع الدراسة وذلك بمساعدة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومديريات التربية والتعليم في المحافظات المذكورة. وقد تم توزيع (256) استبانة أعيد منها (221) استبانة أي أن نسبة استجابة أفراد العينة تساوي (86.33%). والجدول (2)، و(3)، و(4)، و(5)، و(6)، و(7)، تبين توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات المستقلة.

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي.

النسبة المئوية (%)	التكرار	النوع الاجتماعي
52.9	117	ذكر
47.1	104	أنثى
100	221	المجموع

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
30.8	68	دبلوم كلية مجتمع
52.9	117	بكالوريوس
10	22	بكالوريوس + دبلوم عال
6.3	14	ماجستير فأعلى
100	221	المجموع

الجدول (4): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة الإدارية كمدير مدرسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة الإدارية
27.61	61	أقل من 5 سنوات
40.72	90	من 5 سنوات - 10 سنوات
8.15	18	أكثر من 10 سنوات - 15 سنة
23.52	52	أكثر من 15 سنة
100	221	المجموع

الجدول (5): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الراتب الشهري

النسبة المئوية (%)	التكرار	الراتب الشهري
5	11	أقل من 2500 شيقل
29.4	65	من 2500 - 3000 شيقل
24.4	54	من 3001 - 3500 شيقل
41.2	91	أكثر من 3500 شيقل
100	221	المجموع

الجدول (6): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير موقع المدرسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	موقع المدرسة
37.6	83	مدينة
62.4	138	قرية
100	221	المجموع

الجدول (7): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير مستوى المدرسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	مستوى المدرسة
40.3	89	المرحلة الثانوية
59.7	132	المرحلة الأساسية
100	221	المجموع

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من قسمين:

القسم الأول: واشتمل على رسالة توضيحية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية حول هدف الدراسة، إضافة إلى المتغيرات المستقلة للدراسة وهي النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية كمدير مدرسة، والراتب الشهري، وموقع المدرسة، ومستوى المدرسة.

القسم الثاني: تكون هذا القسم من استبانتين هما:

أ- استبانة الجدية في العمل حيث تم استخدام مقياس (Maddi & Kobasa, 1984) للجدية في العمل (Hardiness)، والذي طور ليتناسب مع جميع المهن والتعديل على فقراته بما يتناسب مع كل مهنة. اشتملت الاستبانة على (41) فقرة تتطلب الاستجابة عليها حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وذلك على النحو الآتي:

بدرجة كبيرة جدا وتأخذ (5) درجات.

بدرجة كبيرة وتأخذ (4) درجات.

بدرجة متوسطة وتأخذ (3) درجات.

بدرجة قليلة وتأخذ (2) درجتين.

بدرجة قليلة جدا وتأخذ (1) درجة.

ويحتوي المقياس على ثلاثة مجالات هي:

المجال الأول: مجال التحدي والتغيير ويتكون من (خمس عشرة فقرة).

المجال الثاني: مجال الالتزام والمشاركة ويتكون من (أربع عشرة فقرة).

المجال الثالث: مجال السيطرة والتحكم ويتكون من (اثنتا عشرة فقرة).

ب- استبانة لقياس الرضا الوظيفي، حيث قام الباحث بتطوير أداة لقياس الرضا الوظيفي بالاعتماد على الأدب التربوي والدراسات والأبحاث السابقة، كدراسة سلامة (2003) ودراسة مقبول (2003)، ودراسة تيم (1999) وغيرهم، واشتملت الاستبانة على (48) فقرة تتطلب الاستجابة عليها حسب مقياس ليكرت الخماسي، وذلك على النحو الآتي:

درجة رضا كبيرة جدا وتأخذ (5) درجات.

درجة رضا كبيرة وتأخذ (4) درجات.

درجة رضا متوسطة وتأخذ (3) درجات.

درجة رضا قليلة وتأخذ (2) درجتين.

درجة رضا قليلة جدا وتأخذ (1) درجة واحدة.

ويحتوي المقياس على ستة مجالات وهي:

المجال الأول: مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم ويتكون من (عشر فقرات).

المجال الثاني: مجال العلاقة مع المعلمين ويتكون من (سبع فقرات).

المجال الثالث: مجال طبيعة الوظيفة والعمل ويتكون من (عشر فقرات).

المجال الرابع: مجال الدورات والتدريب ويتكون من (سبع فقرات).

المجال الخامس: مجال أنظمة الترقيات والحوافز ويتكون من (سبع فقرات).

المجال السادس: مجال الراتب الشهري ويتكون من (سبع فقرات).

صدق الأداة:

قام الباحث بالتحقق من صدق الأداة باعتماد طريقة صدق المحكمين حيث عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من جامعة النجاح الوطنية وجامعة القدس المفتوحة ومدراء مدارس وبلغ عددهم (11) محكما، وقد أعيدت الاستبانات المحكمة جميعها. تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (109) فقرات، وقدم المحكمون آراءهم القيمة وملاحظاتهم وتوجيهاتهم التي أدت إلى إجراء التعديلات المناسبة من حيث حذف بعض الفقرات وإضافة أخرى وتعديل صياغة بعض الفقرات لغويا بحيث أصبح مجموع الفقرات (89) فقرة، وذلك بعد اعتماد الفقرات التي اجمع عليها (70%) فأكثر من المحكمين..

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة بشقيها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، ونتائج الجدولين (8)، و (9) تبينان ذلك.

الجدول (8): الثبات لاستبانة الجدية في العمل باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

الثبات	المجالات
0.84	مجال التحدي والتغيير
0.88	مجال الالتزام والمشاركة
0.86	مجال السيطرة والتحكم
0.89	الدرجة الكلية للجدية في العمل

يتضح من الجدول (8) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.84-0.88) وبلغ الثبات الكلي للاستبانة (0.89) وجميعها عالية ونقي بإغراض الدراسة.

الجدول (9): الثبات لاستبانة الرضا الوظيفي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

الثبات	المجالات
0.83	مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم
0.86	مجال العلاقة مع المعلمين
0.87	مجال طبيعة الوظيفة والعمل
0.82	مجال الدورات والتدريب
0.78	مجال أنظمة الترقيات والحوافز
0.85	مجال الراتب
0.88	الدرجة الكلية للرضا الوظيفي

يتضح من الجدول (9) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.78-0.87) وبلغ الثبات الكلي للاستبانة (0.88) وجميعها عالية وتفي بإغراض الدراسة.

إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية:

- 1- إعداد أدواتي الدراسة بصورتيهما النهائية وتحكيمهما.
- 2- التحقق من معاملي الصدق والثبات لأداتي الدراسة.
- 3- تم توجيه كتاب رسمي من المشرف الى عميد كلية الدراسات العليا.
- 4- بعد أخذ الموافقة من عمادة الدراسات العليا، تم توجيه كتاب رسمي إلى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- 5- بعد أخذ موافقة الوزارة، تم توجيه كتاب رسمي إلى مدراء التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية وهي: طولكرم، ونابلس، وجنين، وقباطية، وقلقيلية، وسلفيت.
- 6- تم تحديد أفراد مجتمع الدراسة.

7- تم اختيار أفراد عينة الدراسة.

8- قام الباحث بتوزيع الاستبانات على مديري ومديرات المدارس الحكومية بالتعاون مع مدراء التربية والتعليم في المحافظات المذكورة وذلك خلال شهر شباط (2006).

9- تم جمع الاستبانات من أفراد العينة وترميزها وإدخالها في الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة: واشتملت على المتغيرات الآتية: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية كمدير مدرسة، والراتب الشهري، وموقع المدرسة، ومستوى المدرسة.

ثانياً: المتغير التابع: ويتمثل في استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة بشقيها الجديدة في العمل والرضا الوظيفي.

المعالجات الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1- المتوسطات الحسابية و النسب المئوية.

2- معامل الارتباط بيرسون.

3- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent T- Test).

4- تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
- النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
- النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
- النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وفيما يلي عرض لتلك

النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة

الغربية؟

لتحديد ذلك استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية ونتائج الجداول (10)، و (11)، و (12) تبين ذلك، بينما تبين نتائج الجدول (13) خلاصة النتائج والدرجة الكلية للجدية في العمل.

ومن اجل تفسير النتائج اعتمدت النسبة المئوية الآتية بالرجوع إلى دراسة كل من سلامة (2003)، ودراسة مقبول (2003):

80% فأكثر درجة جدية كبيرة جدا

70-79.9% درجة جدية كبيرة

60-69.9% درجة جدية متوسطة

50-59.9% درجة جدية قليلة

اقل من 50% درجة جدية قليلة جدا

1- مجال التحدي والتغيير:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال التحدي والتغيير (ن=221)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الجدية
1	استيقظ وأنا جاهز للاستمرار بالعمل الذي توقفت عنده	4.45	89	كبيرة جدا
2	أراعي التنوع في أنشطة عملي في المدرسة.	4.34	86.8	كبيرة جدا
3	معظم الوقت يسمعي مدير التربية والتعليم	3.47	69.4	متوسطة
4	يساعدني التخطيط المسبق في مواجهة المشكلات المستقبلية.	4.39	87.8	كبيرة جدا
5	أستطيع تغيير ما سوف يحدث غدا بما أفعله اليوم.	3.85	77	كبيرة
6	عمل تغيير في برنامجي اليومي يسبب لي عدم الارتياح.	3.22	64.4	متوسطة
7	أتردد في التقدم للوظائف حتى لو كنت جادا في العمل.	3.34	66.8	متوسطة
8	أجد صعوبة في التفاعل مع عملي الإداري	4.39	87.8	كبيرة جدا
9	تعد الخبرات العملية هي الأفضل من اجتهاداتي الشخصية.	3.63	72.6	كبيرة
10	يتم استغلال معظم المدراء من مسؤوليهم	3.82	76.4	كبيرة
11	يجب تجنب وضع قوانين جديدة من شأنها أن تمس فرصة ترقية شخص ما	3.57	71.4	كبيرة
12	رغم جدتي في العمل لم أستطع تحقيق طموحاتي	2.99	59.8	قليلة
13	اعتقد أن كل ما في الحياة مقدر له أن يحدث	3.89	77.8	كبيرة

كبيرة جدا	87.4	4.37	الشخص ذو العقلية والفكر المستنير يمكن الاعتماد عليه لإعطاء حكم معقول	14
قليلة جدا	47.2	2.36	اعمل بجدية في إدارة المدرسة إلا أن الاعتراف والتقدير كله للإدارة العليا	15
كبيرة	74.8	3.74	الدرجة الكلية للمجال	

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (10) أن الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لفقرات مجال التحدي والتغيير، كانت كبيرة جدا على الفقرات ذات الأرقام (1، 2، 4، 8، 14) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80%) فأكثر، وكانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (5، 9، 10، 11، 13) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (71.4%-77.8%)، وكانت متوسطة على الفقرات (3، 6، 7) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (69.4)، (64.4%)، (66.8%)، وكانت قليلة على الفقرة (12) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (59.8%)، وكانت قليلة جدا على الفقرة (15) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (47.2%) وفيما يتعلق بدرجة الجدية في العمل الكلية لمجال التحدي والتغيير فكانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (74.8%).

3- مجال الالتزام والمشاركة:

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال الالتزام والمشاركة (ن=221)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الجدية
16	أمتنع عن الدخول في النقاش عندما يكون الآخرون مرتبكين بما يقصدون قوله	3.37	67.4	متوسطة
17	ليس مهماً أن تكون جدياً في العمل لأن الأمور لا تصبح صحيحة في أي حال من الأحوال	4.21	84.2	كبيرة جدا
18	الشيء المثير لاهتمامي هو أحلامي	3.73	74.6	كبيرة
19	أجيب عن أي سؤال بعد التأكد من فهمي له	4.47	89.4	كبيرة جدا
20	أضع خططا عندما أكون متأكداً من إمكانية تنفيذها	4.28	85.6	كبيرة جدا
21	أنا حقا أتوق للإدارة	3.88	77.6	كبيرة
22	أتضايق إذا كنت مهتماً بإنجاز عمل معين وطلب مني عمل شيء آخر	3.52	70.4	كبيرة
23	عندما أقوم بمهمة صعبة في المدرسة اعرف متى احتاج لمساعدة	4.18	83.6	كبيرة جدا
24	أجد من الصعب تغيير تفكير ورأي صديق عن شيء معين	3.28	65.6	متوسطة
25	تفكيري بنفسه كشخص حر يشعرني بالتعاسة	4.13	82.6	كبيرة جدا
26	انزعج عندما يحدث تغيير في روتين حياتي اليومي	3.78	75.6	كبيرة
27	عندما ارتكب خطأ هناك شيء قليل أفعله لتصحيح ذلك الخطأ	3.11	62.2	متوسطة
28	لا حاجة للجدية في العمل لأن ذلك لن يغير في الأمور	4.42	88.4	كبيرة جدا
29	التزم بالقوانين حتى لو تعارضت مع أفكاره	3.69	73.8	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.86	77.2	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (11) أن الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لفقرات مجال الالتزام والمشاركة، كانت كبيرة جداً على الفقرات ذات الأرقام (17، 19، 20، 23، 25، 28) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80%) فأكثر، وكانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (18، 21، 22، 26، 29) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (70.4%-77.6%)، وكانت متوسطة على الفقرات (16، 24، 27) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (62.2% - 67.4%). وفيما يتعلق بدرجة الجدية في العمل الكلية لمجال الالتزام والمشاركة فكانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (77.2%).

3- مجال السيطرة والتحكم:

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال السيطرة والتحكم (ن=221)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الجدية
30	أحد طرق علاج المشكلات هو إهمالها	4.18	83.6	كبيرة جداً
31	أفضل الأشياء التي تكون جادة	4.13	82.6	كبيرة جداً
32	يجب إعطاء دعم مادي كامل من المجتمع للأشخاص ذوي الجدية في العمل	3.68	73.6	كبيرة
33	معظم الوقت لا أعرف حقيقة أفكاره	4.33	86.6	كبيرة جداً
34	النظريات غير الواقعية لا تثير اهتمامي	2.68	53.6	قليلة
35	العمل العادي ممل جداً	2.89	57.8	قليلة
36	يغضب الناس مني لأسباب بسيطة	4.18	83.6	كبيرة جداً
37	يصعب تصديق الأشخاص الذين يقولون أن العمل الذي يقومون به مفيد للمجتمع	3.50	70	كبيرة

كبيرة	79.8	3.99	إذا حاول أحد أن يؤذيني لا يمكنني عمل شيء يمنعه من ذلك	38
كبيرة	79	3.95	معظم أيام الحياة غير ممتعة لي	39
كبيرة	78.6	3.93	أعتقد أن الناس يؤمنون بالانعزال لجذب نظر الآخرين	40
كبيرة جدا	88.8	4.44	أحاسب نفسي إذا قصرت في عملي الإداري في المدرسة	41
كبيرة	76.4	3.82	الدرجة الكلية للمجال	

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (12) أن الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لفقرات مجال السيطرة والتحكم، كانت كبيرة جدا على الفقرات ذات الأرقام (30، 31، 33، 36، 41) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80%) فأكثر، وكانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (32، 37، 38، 39، 40) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (70%-79.8%)، وكانت قليلة على الفقرتين (34، 35) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (53.6%، 57.8%).

وفيما يتعلق بدرجة الجدية في العمل الكلية لمجال السيطرة والتحكم كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (76.4%).

4- خلاصة النتائج للجدية في العمل:

الجدول (13): الترتيب، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات وللدرجة الكلية للجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (ن=221)

الترتيب	المجالات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الجدية
3	مجال التحدي والتغيير	3.74	74.8	كبيرة
1	مجال الالتزام والمشاركة	3.86	77.2	كبيرة
2	مجال السيطرة والتحكم	3.82	76.4	كبيرة
الدرجة الكلية للجدية في العمل				كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (13) ما يلي:

- إن درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (76.2%).

- إن ترتيب مجالات الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية جاء على النحو الآتي:

المرتبة الأولى: مجال الالتزام والمشاركة (77.2%).

المرتبة الثانية: مجال السيطرة والتحكم (76.4%).

المرتبة الثالثة: مجال التحدي والتغيير (74.8%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة

الغربية؟

لتحديد ذلك استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية ونتائج الجداول (14)، و (15)، و (16)، و (17)، و (18)، و (19) تبين ذلك، بينما تبين نتائج الجدول (20) خلاصة النتائج والدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسبة المئوية الآتية:-

80% فأكثر درجة رضا كبيرة جدا

70-79.9% درجة رضا كبيرة

60-69.9% درجة رضا متوسطة

50-59.9% درجة رضا قليلة

اقل من 50% درجة رضا قليلة جدا

أ- مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم:

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم (ن=221)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الرضا
1	تقدير المسؤولين للمهام الإدارية التي أقوم بها	3.55	71	كبيرة
2	ملاقة اقتراحاتي موافقة من قبل المسؤولين	3.51	70.2	كبيرة
3	وضوح أسلوب تعامل المسؤولين	3.46	69.2	متوسطة
4	حرص المسؤولين على مساعدتي في حل المشكلات التي تواجهني في العمل	3.52	70.4	كبيرة
5	حرص مديرية التربية والتعليم على اطلاعي على البرامج والخطط التطويرية	3.63	72.6	كبيرة
6	وضوح التعليمات الصادرة عن مدير التربية والتعليم	4.03	80.6	كبيرة جدا
7	الأخذ برأيي عند تعيين معلمين جدد في مدرستي	2.01	40.2	قليلة جدا
8	منح رئيسي المباشر تفويضاً لسلطات معينة	2.98	59.6	قليلة
9	تقديم أدائي بصورة موضوعية من قبل المسئول عني	2.44	48.8	قليلة جدا
10	تقبل مديرية التربية والتعليم الحوار	3.44	68.8	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال		3.26	65.2	متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (14) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لفقرات مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم، كانت كبيرة جداً على الفقرة (6) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80.6%) ، وكانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (1، 2، 4، 5)، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (70.2%-72.6%)، وكانت متوسطة على الفقرتين (3، 10)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (69.2%)، (68.8%)، وكانت قليلة على الفقرة (8) حيث

كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (59.6%)، وكانت قليلة جدا على الفترتين (7، 9) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما اقل من (50%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (65.2%).

2- مجال العلاقة مع المعلمين:

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال العلاقة مع المعلمين (ن=221)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الرضا
11	نظرة المعلمين إلى عملي	4.26	85.2	كبيرة جدا
12	إتاحة وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع المعلمين	4.06	81.2	كبيرة جدا
13	سيادة مناخ من الاحترام بيني وبين المعلمين في بيئة العمل	4.55	91	كبيرة جدا
14	التفاهم في علاقتي مع المعلمين	4.45	89	كبيرة جدا
15	العمل بروح الفريق الواحد مع المعلمين	4.41	88.1	كبيرة جدا
16	تتمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين	4.51	90.2	كبيرة جدا
17	إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرار	4.25	85	كبيرة جدا
الدرجة الكلية للمجال				كبيرة جدا

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (15) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لفقرات مجال العلاقة مع المعلمين، كانت كبيرة جدا على جميع فقرات المجال حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (80%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة

الغربية لمجال العلاقة مع المعلمين كانت كبيرة جدا، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (87%).

3- مجال طبيعة الوظيفة والعمل:

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال طبيعة الوظيفة والعمل (ن=221)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الرضا
18	حجم الأعمال الإدارية التي أقوم بها	2.50	50	قليلة
19	أشعور بالسعادة أثناء تأدية عملي	4.41	88.2	كبيرة جدا
20	أعباء العمل وتحديها لقدراتي	2.76	55.2	قليلة
21	وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بي	3.94	78.8	كبيرة
22	توفير وظيفتي فرصة لاستثمار طاقاتي وقدراتي	4.06	81.2	كبيرة جدا
23	إتاحة وظيفتي السلطة والصلاحيات الكافية لأداء عملي	3.82	76.4	كبيرة
24	إتاحة وظيفتي فرصة للإبداع في عملي	3.97	79.4	كبيرة
25	إتاحة وظيفتي الشعور بفاعلية الأداء والإنجاز في عملي	4.07	81.4	كبيرة جدا
26	إتاحة وظيفتي المكانة الاجتماعية الجيدة	4.09	81.8	كبيرة جدا
27	إتاحة وظيفتي الشعور بأني شخص ذو قيمة وأحقق ذاتي في عملي	4.09	81.8	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية للمجال	3.77	75.4	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (16) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لفقرات مجال طبيعة الوظيفة والعمل، كانت كبيرة جدا على

الفقرات (19، 22، 25، 26، 27) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (80%)، وكانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (21، 23، 24) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (76.4%-79.4%)، وكانت قليلة على الفقرتين (18، 20) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (50%)، (55.2%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال طبيعة الوظيفة والعمل كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (75.4%).

4- مجال الدورات والتدريب:

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال الدورات والتدريب (ن=221)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الرضا
28	يفيدني التدريب أثناء الخدمة في عملي في تعلم أساليب جديدة	4.19	83.8	كبيرة جدا
29	يوفر لي عملي فرص اكتساب خبرات ومهارات جديدة	4.26	85.2	كبيرة جدا
30	أطلع على الأبحاث الحديثة التي تنشر في ميدان عملي	3.75	75	كبيرة
31	إعدادي لمهنة الإدارة المدرسية كافيا	3.93	78.6	كبيرة
32	يحقق عملي لي نمواً مهنيًا يتوافق وطموحاتي	3.90	78	كبيرة
33	أشعر بالحاجة إلى المزيد من التدريب	3.13	62.6	متوسطة
34	تتيح لي وظيفتي فرص المشاركة في الدورات المتصلة بعملي	3.73	74.6	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.84	76.8	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (17) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لفقرات مجال الدورات والتدريب، كانت كبيرة جدا على الفقرتين (28، 29) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما أكثر من (80%)، وكانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (30، 31، 32، 34) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (74.6%-78.6%)، وكانت متوسطة على الفقرة (33) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (62.6%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال الدورات والتدريب كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (76.8%).

5- مجال أنظمة الترقيات والحوافز:

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال أنظمة الترقيات والحوافز (ن=221)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الرضا
35	توفير الوظيفة لفرص التقدم والترقية في العمل	3.39	67.8	متوسطة
36	الشعور بعدالة وموضوعية نظام الترقيات	2.78	55.6	قليلة
37	وضوح المعايير للطريقة التي تمنح بها الترقيات	2.87	57.4	قليلة
38	دور الاعتبارات السياسية والحزبية والدينية في الترقية	3.03	60.6	متوسطة
39	الوساطة والمحسوبية في الترقية	3.12	62.4	متوسطة
40	ارتباط الترقية بالكفاية وفعالية الأداء	3.12	62.4	متوسطة

قليلة	57.8	2.89	توفير وظيفتي لفرص الحصول على الحوافز المعنوية (كتب شكر، شهادة تقدير،... الخ)	41
متوسطة	60.6	3.03	الدرجة الكلية للمجال	

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (18) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لفقرات مجال أنظمة الترقيات والحوافز، كانت متوسطة على الفقرات (35، 38، 39، 40) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (60.6%- 67.8%)، وكانت قليلة على الفقرات (36، 37، 41) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (55.6%- 57.8%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال أنظمة الترقيات والحوافز كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (60.6%).

5- مجال الراتب:

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال الراتب (ن=221)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الرضا
42	تناسب الراتب مع حجم العمل الذي أبذله	2.71	54.2	قليلة
43	راتبي مقارنة بالوظائف الأخرى	2.80	56	قليلة
44	الزيادة السنوية لراتبي	1.88	37.6	قليلة جدا
45	تلبية مستوى الدخل الذي يعود علي من عملي لطموحاتي.	2.23	44.6	قليلة جدا
46	توفير وظيفتي فرصاً لتأمين مستقبلي من خلال (التقاعد، صندوق التكافل، تعليم الأبناء، التأمين)	2.66	53.2	قليلة
47	تناسب راتبي مع تكاليف المعيشة	2.10	42	قليلة جدا
48	توفير راتب التقاعد للموظف حياة كريمة في المستقبل	2.29	45.8	قليلة جدا
الدرجة الكلية للمجال				قليلة جدا
				47.6
				2.38

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (19) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لفقرات مجال الراتب قليلة على الفقرات (42، 43، 46) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (53.2%-56%)، وكانت قليلة جدا على الفقرات (44، 45، 47، 48) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها اقل من (50%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال الراتب كانت قليلة جدا، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (47.6%).

7- خلاصة النتائج للرضا الوظيفي:

الجدول (20) الترتيب، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات وللدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (ن=221)

الترتيب	المجالات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الرضا
4	مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم	3.26	65.2	متوسطة
1	مجال العلاقة مع المعلمين	4.35	87	كبيرة جدا
3	مجال طبيعة الوظيفة والعمل	3.77	75.4	كبيرة
2	مجال الدورات والتدريب	3.84	76.8	كبيرة
5	مجال أنظمة الترقيات والحوافز	3.03	60.6	متوسطة
6	مجال الراتب	2.38	47.6	قليلة جدا
	الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	3.44	68.8	متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (20) ما يلي:

- إن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (68.8%).

- إن ترتيب مجالات الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية جاء على النحو الآتي:

المرتبة الأولى: مجال العلاقة مع المعلمين (87%).

المرتبة الثانية: مجال الدورات والتدريب (76.8%).

المرتبة الثالثة: مجال طبيعة الوظيفة والعمل (75.4%).

المرتبة الرابعة: مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم (65.2%).

المرتبة الخامسة: مجال أنظمة الترقيات والحوافز (60.6%).

المرتبة السادسة: مجال الراتب (47.6%).

ثالثا: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

للإجابة عن السؤال استخدم معامل الارتباط بيرسون ونتائج الجدول (21) تبين ذلك.

الجدول (21) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية

الدلالة	(ر)	الرضا الوظيفي		الجدية في العمل	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
*0.0005	0.37	0.31	3.44	0.25	3.81

يتضح من الجدول (21) أن العلاقة ايجابية ودالة إحصائياً بين الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بينهما إلى (0.37) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.0005$).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

لاختبار الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين ونتائج الجدول (22) تبين ذلك.

الجدول (22): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

الدلالة	(ت)	أنثى		ذكر		المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.27	1.10	0.30	3.72	0.30	3.76	مجال التحدي والتغيير
0.08	1.75	0.30	3.90	0.33	3.83	مجال الالتزام والمشاركة
0.06	1.94	0.37	3.88	0.40	3.77	مجال السيطرة والتحكم
0.17	1.35	0.24	3.83	0.25	3.79	الدرجة الكلية للجدية في العمل

• (ت) الجدولية (1.96).

يتضح من الجدول (22) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

خامسا: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (23) المتوسطات الحسابية، بينما يبين الجدول (24) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (23): المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	دبلوم	بكالوريوس	بكالوريوس+دبلوم	ماجستير فأعلى
مجال التحدي والتغيير	3.77	3.72	3.71	3.80
مجال الالتزام والمشاركة	3.86	3.87	3.84	3.83
مجال السيطرة والتحكم	3.87	3.82	3.67	3.85
الدرجة الكلية للجدية في العمل	3.83	3.80	3.74	3.83

الجدول (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال التحدي والتغيير	بين المجموعات	3	0.17	0.059	0.62	0.59
	داخل المجموعات	217	20.37	0.093		
	المجموع	220	20.55			
مجال الالتزام والمشاركة	بين المجموعات	3	0.032	0.010	0.10	0.95
	داخل المجموعات	217	22.77	0.10		
	المجموع	220	22.80			
مجال السيطرة والتحكم	بين المجموعات	3	0.69	0.23	1.50	0.21
	داخل المجموعات	217	33.35	0.15		
	المجموع	220	34.05			
الدرجة الكلية للجدية في العمل	بين المجموعات	3	0.15	0.052	0.81	0.48
	داخل المجموعات	217	13.90	0.064		
	المجموع	220	14.05			

*دال إحصائيا عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يتضح من الجدول (24) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

سادسا: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (25) المتوسطات الحسابية، بينما يبين الجدول (26) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (25): المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير الخبرة الإدارية

المجالات	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة
مجال التحدي والتغيير	3.78	3.72	3.80	3.71
مجال الالتزام والمشاركة	3.93	3.81	3.78	3.90
مجال السيطرة والتحكم	3.88	3.79	3.77	3.84
الدرجة الكلية للجدية في العمل	3.86	3.77	3.78	3.81

الجدول (26): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير الخبرة الإدارية

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال التحدي والتغيير	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 217 220	0.19 20.35 20.55	0.065 0.093	0.69	0.55
مجال الالتزام والمشاركة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 217 220	0.65 22.15 22.80	0.21 0.10	2.13	0.09
مجال السيطرة والتحكم	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 217 220	0.29 13.76 14.05	0.097 0.063	1.54	0.46
الدرجة الكلية للجدية في العمل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 217 220	0.88 60.68 61.56	0.29 0.28	1.05	0.37

*دال إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول (26) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

سابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الراتب الشهري.

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (27) المتوسطات الحسابية، بينما يبين الجدول (28) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (27): المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير الراتب الشهري

المجالات	أقل من 2500 شيقل	3000-2500 شيقل	3001-3500 شيقل	أكثر من 3500 شيقل
مجال التحدي والتغيير	3.81	3.73	3.68	3.78
مجال الالتزام والمشاركة	4	3.87	3.80	3.88
مجال السيطرة والتحكم	3.98	3.83	3.77	3.83
الدرجة الكلية للجدية في العمل	3.93	3.81	3.75	3.83

الجدول (28): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير الراتب الشهري

الدلالة *	(ف)	متوسط المربعات	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	مصدر التباين	المجالات
0.24	1.38	0.12 0.092	0.38 20.16 20.55	3 217 220	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجال التحدي والتغيير
0.19	1.60	0.16 0.10	0.49 22.31 22.80	3 217 220	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجال الالتزام والمشاركة
0.39	1.00	0.15 0.15	0.46 33.59 34.05	3 217 220	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجال السيطرة والتحكم
0.09	2.15	0.13 0.062	0.40 13.65 14.05	3 217 220	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية للجدية في العمل

*دال إحصائيا عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يتضح من الجدول (28) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الراتب الشهري.

ثامنا: النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

لاختبار الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين ونتائج الجدول (29) تبين ذلك.

الجدول (29): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير موقع المدرسة

الدلالة	(ت)	قرية		مدينة		المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.40	0.8	0.30	3.73	0.30	3.76	مجال التحدي والتغيير
0.94	0.07	0.31	3.86	0.33	3.86	مجال الالتزام والمشاركة
0.85	0.18	0.42	3.82	0.32	3.83	مجال السيطرة والتحكم
0.68	0.40	0.26	3.80	0.22	3.82	الدرجة الكلية للجدية في العمل

• (ت) الجدولية (1.96).

يتضح من الجدول (29) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

تاسعا: النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

لاختبار الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين ونتائج الجدول (30) تبين ذلك.

الجدول (30): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير مستوى المدرسة

الدلالة	(ت)	أساسية		ثانوية		المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.10	1.63	0.28	3.77	0.33	3.70	مجال التحدي والتغيير
0.48	0.70	0.32	3.88	0.32	3.84	مجال الالتزام والمشاركة
0.71	0.37	0.36	3.83	0.42	3.81	مجال السيطرة والتحكم
0.25	1.14	0.36	3.83	0.27	3.79	الدرجة الكلية للجدية في العمل

• (ت) الجدولية (1.96).

يتضح من الجدول (30) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
- التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها وأهدافها حيث هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مدراء المدارس أنفسهم، كذلك هدفت الدراسة إلى معرفة أثر كل من متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والراتب الشهري، وموقع المدرسة، ومستوى المدرسة على درجة الجدية في العمل.

ويتضمن الفصل أيضا التوصيات المقترحة التي توصل إليها الباحث في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟

لقد أظهرت نتائج الجداول (10)، و (11)، و (12) أن درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة في المجالات الثلاثة (التحدي والتغيير، الالتزام والمشاركة، السيطرة والتحكم)، وأظهرت نتائج الجدول (13) أن الدرجة الكلية للجدية في العمل كانت أيضا كبيرة.

إن ترتيب مجالات الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية جاء على النحو الآتي:-

المرتبة الأولى: مجال الالتزام والمشاركة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (77.2%) وهي درجة جدية كبيرة.

المرتبة الثانية: مجال السيطرة والتحكم حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (76.4%) وهي درجة جدية كبيرة.

المرتبة الثالثة: مجال التحدي والتغيير حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (74.8%) وهي درجة جدية كبيرة.

وكانت الدرجة الكلية للجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كبيرة حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (76.2%). وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة قدومي (Qadumi, 2001) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة بأن مستوى الجدية في العمل كان مرتفعا بشكل عام، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (74%) وأن مجال الالتزام والمشاركة جاء في المرتبة الأولى حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (76.8%)، كما تتفق مع دراسة تومسون (Thomson, 1995) والتي أظهرت نتائجها أن المعلمين الذين كانوا في مستوى عال من الجدية هم بالتأكيد في مستوى منخفض من العزوف والنفور من المناخ المدرسي، فالدراسة أظهرت علاقة ايجابية بين الجدية في العمل كخاصية شخصية وبيئة المدرسة.

ويرى الباحث أن السبب في هذه النتيجة أن مدراء المدارس يتمتعون بالكفاءة العالية والخبرة والمهنية، فالمدراء عندما يتم اختيارهم تحدد مجموعة من المعايير الشخصية والمهنية وتتم لهم مقابلات شخصية وامتحانات في العمل الإداري، وتعتقد لهم دورات مختلفة قبل اختيارهم كمدراء، لذلك يتم اختيار المدير الأكثر كفاءة بحسب تقييم مديرية التربية والتعليم من حيث جديته في عمله ونجاحه في أدائه طوال سنوات العمل.

لذلك فهذه نتيجة طبيعية أن يكون مدراء المدارس على درجة عالية من الجدية فهم في مستوى عال من المسؤولية عن أبنائنا الطلبة ومستقبلهم وتربيتهم.

أما بالنسبة لحصول مجال الالتزام والمشاركة على المرتبة الأولى فقد يعود إلى التزام مدراء المدارس في بيئة عملهم ويميلون للمشاركة والانشغال بالعمل الإداري بنجاح والاندماج

في النشاطات المستمرة، وهم يملكون القدرة على وضع أهدافهم وإدراك قيمهم الشخصية، وتزداد أهمية وفاعلية ما يقومون به عن طريق دمج أنفسهم مع عملهم الإداري التربوي واستغراقهم فيه ويشركون في النشاطات بشكل ايجابي وبناء، الأمر الذي ينعكس ايجابيا على المدرسة ومناخها، والمعلمين والطلاب والنشاطات التربوية للمدرسة، ورفع سمعة المدرسة وإظهار نشاطاتها.

ويرى الباحث أن حصول مجال التحدي والتغيير على المرتبة الثالثة حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة إلى (74.8%)، وهي درجة كبيرة إلا أنها أقل من باقي المجالات. إن هذه النتيجة تقود إلى أن التحدي والتغيير يتصل في بيئة العمل، ويشكل تحديا لقدرات الفرد، ويحتاج إلى سلوك إبداعي وتفوق وقدرات عالية وأداء أفضل، وهذا يتطلب إحداث تغييرات في بيئة المدرسة وما يتعلق بالعمل داخل المدرسة، وحيث أن المدرسة كمؤسسة رسمية تخضع للقوانين والأنظمة المدرسية التابعة لمديرية التربية والتعليم والمسؤولة بالتالي أمام وزارة التربية والتعليم، فإن حرية التغيير والتطوير عند المدير محدودة، فهو ملتزم بالأنظمة والقوانين وأنظمة الرقابة الإدارية المختلفة والإشراف المباشر من المديرية مما يقلل من إمكانية إحداث التغيير داخل هذه المنظمة.

كما أن مدراء المدارس بشكل عام يلتزمون بالقوانين خوفاً من العقوبة أو النقل إلى مدرسة أخرى، أو أنهم اعتادوا على روتين معين في العمل، كما يرتبط برؤية مدير المدرسة للتغيير فهو قد ينظر إليه ايجابيا ويتفاعل معه، وقد ينظر إليه سلبيا ولا يتفاعل معه.

إن التغيير لا يكون عفويا ولكن يكون مخططا، له أهداف محددة، وفي المؤسسات التربوية والرسمية لا يحدث إلا قليلاً، لأن هذه المؤسسات تفضل الاستقرار وعدم التغيير، وإن حدث تغيير فانه يهتم بالشكل والمظهر وليس بالجوهر. كما أن التغيير يتطلب مستوى عاليا من المعرفة بالموضوع وأهدافه، وبالإفراد المعنيين، وبمهارات الاتصال والتواصل، كما يتطلب مهارات تشخيص متخصصة، ومقدرة عالية على التواصل للوصول إلى الأهداف.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

ما درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟

لقد أظهرت نتائج الجداول (14)، و (15)، و (16)، و (17)، و (18)، و (19)، و (20) درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وأن ترتيب مجالات الرضا الوظيفي جاءت على النحو التالي:

المرتبة الأولى: مجال العلاقة مع المعلمين، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (87%) وهي درجة رضا كبيرة جداً.

المرتبة الثانية: مجال الدورات والتدريب، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (76.8%) وهي درجة رضا كبيرة.

المرتبة الثالثة: مجال طبيعة الوظيفة والعمل، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (75.4%) وهي درجة رضا كبيرة.

المرتبة الرابعة: مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (65.2%) وهي درجة رضا متوسطة.

المرتبة الخامسة: مجال أنظمة الترقيات والحوافز، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (60.6%) وهي درجة رضا متوسطة.

المرتبة السادسة: مجال الراتب، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (47.6%) وهي درجة رضا قليلة جداً.

كذلك فإن الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت متوسطة. حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (68.6%). لقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ياسين (1990) التي أشارت نتائجها بأن أفراد عينة الدراسة وهم مدراء المدارس الثانوية في الأردن راضون بدرجة متوسطة عن

مهنّتهم بشكل عام، كذلك انفتحت مع نتائج دراسة تيم (1999) حيث دلت النتائج على أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات الشمال في فلسطين متوسطة بشكل عام، أما نتائج دراسة العمري (1992) والتي أجريت في الأردن فقد كان مستوى الرضا عند مديري ومديرات المدارس بشكل عام عالياً نسبياً.

وكذلك دراسة الهدهود (1994) فقد أشارت الدراسة إلى أن هناك رضا عن الوظيفة لدى نظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت. بينما أشارت دراسة مساعدة (1999) إلى أن هناك انخفاضاً عاماً لمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك، كذلك أظهرت نتائج دراسة مقبول (2003) أن الدرجة الكلية للمعدل العام للرضا الوظيفي للمرشدين والمرشدات كانت متوسطة.

يرى الباحث أن هذه النتائج للرضا الوظيفي تعود إلى عدة أسباب منها أسباب داخل المدرسة، وأخرى خارج المدرسة، وثمة أسباب من السلطة المسؤولة عن المدارس.

فبالنسبة للأسباب الداخلية، فمن الواضح من خلال تتبع مهام ومسئوليات المدير لوظف كثرة الأعمال الإدارية، وكثرة المهام والمسؤوليات المنوطة به، والإشراف التربوي الذي يقوم به المدير بصفته مشرف مقيم، ومتابع للطلاب والمعلمين ومرافق المدرسة والمنهاج والمباني.... الخ، مما يتقل من كاهل مدير المدرسة، أما بالنسبة للأسباب الخارجية فهي كثيرة وأهمها علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي، فهي جزء من المجتمع وكيانه الاجتماعي تتأثر بمشكلات المجتمع، ويتابع المدير مع أولياء الأمور شؤون أبنائهم ومشاكلهم النفسية والدراسية والاجتماعية.

كما أظهرت نتائج الجدول (20) أن مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم جاء في المرتبة الرابعة من حيث مجالات الرضا الوظيفي وبدرجة متوسطة مما يؤكد على أن هذا المجال يؤثر على درجة الرضا الوظيفي، حيث أن السلطة في التربية هي سلطة مركزية، ولا يمنح مدير المدرسة الكثير من الصلاحيات فهو يلتزم بالقوانين التي تصدر دون أخذ رأيه أو مناقشته. فمثلاً لا يؤخذ برأيه عند تعيين معلمين جدد، وأيضاً كثرة المتابعة لأعمال المدير من

قبل الرقابة الإدارية وقسم متابعة الميدان وهو ما يوحي بأسلوب التفتيش القديم الذي كان مستخدماً مما يؤثر على شعور المدير بالرضا عن عمله واندماجه في هذا العمل ويولد لديه اتجاهات سلبية.

ويلاحظ أيضاً من النتائج أن مجال أنظمة الترقيات والحوافز كان في المرتبة الخامسة بدرجة رضا متوسطة ومجال الراتب في المرتبة السادسة والأخيرة بدرجة رضا قليلة جداً. إن الرضا الوظيفي يشير إلى مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيله ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد عن عمله وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت مادية ومعنوية ويرى لولير (Lawler) أن كافة نظريات الدوافع والحوافز وبعض نظريات الحاجات تعتبر أن حصول الفرد على مزيد مما يريد يجعله أكثر قناعة ورضاً.

لذلك فإن حصول الفرد على راتب يكافئ عمله ويشعره بالرضا ويلبي حاجاته المعيشية وطلبات أبنائه وأسرته، ويتناسب مع مستوى الحياة الاجتماعية الكريمة، يجعله أكثر رضا عن عمله وأكثر توافقاً واندماجاً مع هذا العمل.

وحسب رأي الباحث فإن عدم الرضا عن الراتب وحصول هذا المجال على المرتبة الأخيرة هو أمر متوقع حيث أن الراتب لا يتناسب مع تكاليف وغلاء المعيشة ولا يوفر الراتب فرصاً لتأمين الموظف مستقبلاً ومستقبل أولاده وخاصة من حيث المسكن وتعليم أبنائه في الجامعات لذلك قد يضطر الموظف للقيام بعمل إضافي بعد دوام المدرسة.

كذلك يرى الباحث أن أنظمة الترقيات والحوافز لا توفر فرص التقدم والترقية في العمل، فلا نرى الكثير من الحوافز المادية أو المعنوية للمدير مثل كتب الشكر وشهادات التقدير أو زيادة معينة في الراتب بسبب أداء متميز أو إبداع، ولكن نلاحظ التركيز على السلبيات أكثر من الإيجابيات مما يؤدي إلى الشعور بانخفاض درجة الرضا عن العمل.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

أظهرت نتائج الجدول (21) وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية ودالة إحصائياً بين الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. إن هذه العلاقة الإيجابية وبحسب رأي الباحث، تدعم القول القائل أن الشخص الراضي عن عمله يكون أكثر إنتاجية وجدية في العمل مقارنة بشخص آخر غير راض عن عمله، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ليكرت وتايلور ووزز (Likert and Taylor and Weiss) التي توصلت على وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، كما اتفقت مع نتائج دراسة سلامة (2003) التي بينت أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني، فكلما كان هناك رضا وظيفي يكون انتماء مهني وبالتالي زيادة في الإنتاجية. وهذا يدل على أنه كلما كان مدير المدرسة أكثر رضا عن عمله ينعكس ذلك على سلوكه الإداري وأدائه على النحو الأفضل وجديته في عمله.

كذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العمري (1992) والتي بينت وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الرضا الوظيفي وبين مجموعة من الخصائص الشخصية لمديري المدارس مثل الشعور بالإنجاز، وتقدير المجتمع لهم. وتتفق كذلك مع دراسة إبراهيم (1998) والتي توصلت إلى أنه كلما زادت درجة الرضا عن العمل زاد السلوك المؤسسي بين المعلمين، كذلك اتفقت مع دراسة كولمر (Collmer, 1990) والتي أشارت إلى أن المعلمين الذين كانوا يشعرون بالرضا الوظيفي عن عملهم كان أداءهم أفضل من غيرهم ممن لا يشعرون بالرضا، واتفقت نتائج الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة سونج (Song, 1991) التي أظهرت أن السلوك القيادي الديمقراطي والعلاقات الاجتماعية القائمة على الاحترام المتبادل والتعاون والثقة بين المديرين والمعلمين تؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الرضا لدى المعلمين،

وهذا بدوره يؤدي إلى تشجيعهم على الانتماء للعمل وبالتالي إلى الزيادة في الإنتاج. لذلك حسب رأي الباحث كلما كانت مشاعر مدير المدرسة عن عمله إيجابية وراض عنه كان أكثر جدية في العمل ويعمل على تطوير مدرسته، بينما إذا كان غير راض عن عمله فإن روحه المعنوية نحو العمل تكون منخفضة ولا يعمل بجدية، ويمتلك مشاعر سلبية مما ينعكس على المدرسة والمعلمين والطلاب ونتائج المدرسة كلها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين ويبين الجدول (22) نتائج الاختبار حيث أظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي حيث كانت قيمة ت المحسوبة على المجالات الثلاث والدرجة الكلية أقل من ت الجدولية (1.96)، وقد يعزى عدم وجود الفروق إلى أن الأنظمة والقوانين في المدارس موحدة سواء لمدارس الذكور أو لمدارس الإناث، كذلك يقوم كل من مدير المدرسة أو مديرة المدرسة بنفس الوظائف والمهام والمسئوليات، كما أن الظروف التي يعيشها المجتمع الفلسطيني متشابهة، وأن هناك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال المؤثرة على أداء العمل، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المهمة التي حدثت في أدوار النساء والرجال حيث تزايد مشاركة النساء في قوة العمل والوظائف العامة المختلفة.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة قديمي (Qadumi, 2001) حيث وجد الباحث أن في مجال السيطرة والتحكم لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، بينما لم تتفق باقي المجالات والدرجة الكلية.

وتختلف مع دراسة (Collins, 1992) حيث وجد أن الجنس يعتبر متغيراً هاماً للتنبؤ بتعديل السلوك وأن هناك علاقة سلبية بين الجدية في العمل وتعديل السلوك.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي وبينت نتائج الجدول (24) أن قيم ف المحسوبة كانت أصغر من قيمة ف الجدولية (2.6) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة قديمي (Qadumi, 2001) حيث أظهرت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الجدية في العمل والمؤهل العلمي. بينما تختلف مع نتائج دراسة أنجل (Angel, 1997). ويرى الباحث أن سبب ذلك قد يعود إلى أن مدراء المدارس موجودون في بيئة إدارية تربوية واحدة وبالتالي لا تختلف الصعوبات والمشكلات التي يواجهونها في إدارتهم المدرسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما قد يعود السبب إلى أن اعتماد معايير وأسس جديدة في التعيينات تعتمد على الخبرة الطويلة في التعليم والتربية والكفاءة والأداء المتميز أثناء العمل وكذلك المؤهلات التربوية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لمتغير الخبرة الادارية، وأظهرت نتائج الجدول (26) أن قيم ف المحسوبة كانت أصغر من قيمة ف الجدولية (2.6) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة قديمي (Qadumi, 2001)، ومع نتائج هاوارد (Howard, 1996) ودراسة فيميان (Fimian, 1987)، لكنها لم تتفق مع نتائج دراسة كل من كالبريز وفيشر (Calebrese & Fisher, 1988).

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ربما تعود إلى أن مدراء المدارس يتم اختيارهم من الذين يتمتعون بالخبرة الكافية لإدارة المدرسة بحيث لا تقل خبرتهم عن خمس سنوات في العمل التربوي، لذلك هناك علاقة ايجابية بين الخبرة والجدية، فهؤلاء المدراء يمتلكوا مهارات وقدرات وخبرات اكتسبوها من عملهم في الميدان التربوي، وأن نشاطهم في التعليم والتربية أكسبهم الخبرة اللازمة للإدارة، والقدرة على القيادة والتخطيط وحل المشكلات، فتراكم هذه الخبرة العملية تؤدي إلى الجدية في العمل، لذلك فإن هذه الخبرة يظهر أنها مؤشر يمكن من خلاله توقع انتاجية العمل.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الراتب الشهري.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way- ANOVA) لمتغير الراتب الشهري، ويظهر من الجدول (28) أن قيم ف المحسوبة كانت أصغر من قيمة ف الجدولية (2.6) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الراتب الشهري. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة قدومي (Qadumi, 2001).

ويرى الباحث أن نتائج هذه الدراسة يمكن تفسيرها على أن مدراء المدارس في الغالب هم من أصحاب الخبرة الطويلة في التربية والتعليم فراتبهم الشهري متقارب نسبياً، كما أن مدراء المدارس يعيشون في نفس المجتمع الفلسطيني فهم متشابهون في ظروفهم الحياتية والاقتصادية، وحاجاتهم من مأكّل ومشرب ومسكن وملبس متشابهة أيضاً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) (T- test) لمجموعتين مستقلتين، ويظهر الجدول (29) أن قيم ت المحسوبة لجميع المجالات والدرجة الكلية للجدية في العمل كانت أقل من قيمة ت الجدولية (1.96) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى أن الواقع الفلسطيني متشابه سواء في القرية أو المدينة، فالمدرسة في المدينة أو القرية هي مؤسسة رسمية تتبع لنفس الأنظمة والقوانين وتعرض لنفس المشكلات والصعوبات، فالمجتمع الفلسطيني مجتمع صغير جغرافياً وسكانياً، فالقرى ليست بعيدة عن مراكز المدن، كما أنها قد تكون متداخلة مع المدينة سكانياً واقتصادياً وعمرانياً، فالتشابه كبير بينهما. كما أن بعض القرى الفلسطينية كبير نسبياً بحيث تشابه المدن من حيث الخدمات المتوفرة مما يقلل من الفرق بين واقع القرية والمدينة، وهذه القرى فيها مدارس كبيرة نسبياً، كما أن إمكانياتها والوسائل المادية والعلمية والتكنولوجية المتوفرة لها متشابهة مع المدينة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) (T- test) لمجموعتين مستقلتين، وأظهرت نتائج الجدول (30) أن قيم ت المحسوبة لجميع المجالات والدرجة الكلية للجدية في العمل كانت أقل من قيمة ت الجدولية (1.96) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

ويعتقد الباحث أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن مدراء المدارس، سواء الثانوية منها أم الأساسية، موجودون في نفس البيئة التربوية كما ذكر سابقاً، وأنهم يخضعون لنفس السلطة المشرفة، ويطبقون نفس القوانين والأنظمة والتعليمات على مدارسهم، وهم يعيشون جنباً إلى

جنب في نفس المجتمع، كما أن مسؤوليات المدراء متشابهة مهما كان مستوى المدرسة. فمدير المدرسة قد ينقل من مدرسة ثانوية إلى أساسية مثلاً أو العكس، ويبقى محافظاً على أدائه وكفاءته وإنتاجيته، فالعمل الإداري متشابه في هذه المدارس وله نفس المكونات ويطبق في نفس المجتمع.

التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها فإن الباحث يوصي بما يلي:

- 1- تعزيز درجة الجدية في العمل لدى مدراء المدارس للعمل على الحفاظ عليها وتميئها.
- 2- وضع نظام فعال للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية حيث ينعكس ايجابيا على سلوك مدير المدرسة ويلبي حاجاته وطموحاته.
- 3- تقليل أعمال ومسؤوليات مدير المدرسة وذلك بإعطاء المزيد من الصلاحيات لنائب المدير وسكرتير المدرسة وللمعلم.
- 4- وضع هيكل للأجور والرواتب يتسم بالعدالة والموضوعية والكفاية يعمل على تحقيق مستوى عال من الإشباع للحاجات والرضا الوظيفي ويرتكز إلى معايير محددة.
- 5- عقد دورات هادفة لمدراء المدارس تتعلق بعملهم الإداري وتطويره مثل دورات في القيادة والتغيير، والإدارة المدرسية الحديثة، ومهارات الاتصال والتواصل مع المجتمع، والتخطيط التربوي.
- 6- تخصيص جائزة سنوية مادية ومعنوية لأفضل مدير مدرسة في كل محافظة ضمن معايير الجودة الشاملة للإدارة.
- 7- مشاركة مدراء المدارس في التخطيط للتعليم على مستوى المحافظة، خاصة عند وضع خطة سنوية، وعند تعيين معلمين جدد، وأن تكون العلاقة مع مديرية التربية والتعليم قائمة على التعاون والتشاور وتبادل الرأي والحوار الهادف.
- 8- منح مدير المدرسة صلاحيات أكبر، والبعد عن المركزية في المتابعة والرقابة.

9- إجراء دراسة لمعرفة درجة الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في فلسطين.

10- إجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة في قطاع غزة والمحافظات الجنوبية يتم خلالها إجراء مقارنة بين نتائج الدراستين.

11- إجراء دراسة لمعرفة العلاقة بين الجدية في العمل والنمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس في فلسطين

12- تشجيع مدراء المدارس والمعلمين على تطوير أنفسهم ومتابعة الدراسة العليا في مجال الإدارة التربوية.

المراجع

المراجع العربية

المراجع الأجنبية

المراجع العربية:

- ابراهيم، عبد الحميد صفوت. (1998). الرضا عن العمل بين المعلمين وعلاقته بالسلوك المؤسسي وبعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة دراسات نفسية، مج (8)، ع (3،4) ص.ص: 375-418، مصر.
- أبو فروة، إبراهيم محمد. (1996). الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة، طرابلس، لبنان.
- أسعد، محمد ورسلان، نبيل. (1982). الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، السعودية.
- آل ناجي، محمد عبد الله. (1993). تطبيق نظرية هيرزبيرغ لقياس الرضا عن العمل في التعليم الثانوي لمنطقة الأحساء، مجلة الإدارة العامة، مج (39)، ع (80)، ص.ص: 7-52، السعودية.
- بلال، محمد إسماعيل. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- تيم، حسن محمد. (1999). الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- خطاب، عايدة سيد. (1988). الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مج (13)، ع (1)، ص: 32-38.
- الخوaja، عبد الفتاح محمد سعيد. (2004). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- ربابعة، علي محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

السالم، سالم محمد. (1997). الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.

سلامة، انتصار محمد. (2003). مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الشرعة، حسين والباكر، جمال. (2000). اتجاهات المعلمين لمهنة التدريس بدولة قطر ومدى تأثرها ببعض العوامل الديموغرافية، المجلة التربوية، مج (14)، ع (56)، ص.ص: 155-184.

الشماع، خليل وحمود، وخضير. (2000). نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد. (2005). السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.

العديلي، ناصر. (1981). الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

عطوي، جودت عزت. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

العقرباوي، محمد. (1994). مستوى ومصادر الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لعمان الأولى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- العمر، فؤاد عبد الله. (2000). الرضا الوظيفي في الهيئات العامة في دولة الكويت، دراسة استطلاعية مقارنة، مجلة الإداري، ع (83)، ص.ص:51-90، مسقط.
- العميرة، محمد حسن. (1999). مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العمرى، خالد. (1992). مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)، مج (7)، ع(2)، ص.ص: 11-36 الأردن.
- عواملة، عمر عبد الحافظ. (1990). الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية.
- الفهداوي، فهمي خليفة. (2003). دور إدارة العلاقات التنظيمية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مؤسسة صناعية أردنية" مجلة مؤتة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)، جامعة مؤتة، مج (18)، ع (4)، ص.ص:41-88، الأردن.
- القيروتي، محمد قاسم. (1993). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، الأردن.
- الكساسبة، محمد والحوامدة، نضال صالح. (2000). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)، مج (15)، ع (6)، ص.ص: 141-195، الأردن.
- ماهر، أحمد. (2000). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر.

متولي، نبيه أبو اليزيد. (1997). ازدواجية الإدارة في المرحلة الابتدائية، مجلة التربية، ع (33)، ص.ص: 52-58 جامعة المنصورة، المنصورة، مصر.

مساعدة، عبد الحميد. (1999). الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك، مجلة مركز البحوث التربوية، ع(16)، ص.ص: 133-156 قطر.

مصطفى، يوسف. (1993). مدى رضا طلاب شعبة التعليم الابتدائي في كليات التربية عن الدراسة بها، دراسات تربوية، مج (8)، ع (56)، ص.ص 195-239 القاهرة، مصر.

مقبول، رندة واصف. (2003). درجة الرضا الوظيفي لدى مرشدي ومرشدات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

المليحات، شحادة سلمان عواد. (1993). فاعلية إدارة المدرسة الثانوية الحكومية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور في مديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى الأولى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الموسوي، سنان. (2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.

الهدهود، دلال عبد الواحد. (1994). العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى نظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، ع (26)، ص.ص: 385-415.

ياسين، فاطمة علي. (1990). الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية.

- Allred, K.D, & Smith, T.W. (1989).The hardy personality and psychological responses to evaluation threat. **Journal of personality and social psychology**.56 (2) p.p: 257-266.
- Angel M. (1997). Study of relationship of stress burnout, hardiness and social support and urban, secondary school teachers, **Dissertation Abstract International**, page: 91
- Benishek-Lois-A. (1993). Hardiness, life stress, and neuroticism: A structural equation model of self-reported illness (stress), **Dissertation Abstracts International**, V. 54-05A, page 1728, NO: AAI9326681.
- Brooks, R. (1999). Stressed out of stressed hardy I. (Dated in 10th of Jan, 2001). www.drrobertbrooks.com/article.
- Calebrese, R.L. & Fisher, J.E. (1988). The effect of teaching experience on levels of alienation. **Journal of Psychology**. 122(n2) p.p: 147-153.
- Carnegi Foundation for the Advancement of Teaching, **Change**. (1985). 17: no. 4,31-34.
- Collins, Carla, B. (1992). Hardiness as a stress resistance resource, research report (143); Conference Paper (150), **ERIC**: ED 379586, CG026090.
- Collmer. (1990). A correlational study of principals leadership styles and teachers job satisfaction, **Dissertation Abstract International** .51. (1).30-A.

- Dillard-Nancy-Lynne. (1990). Hardiness and academic achievement, **Dissertation Abstracts International**, V 52-08B,p.p: 4121, No: AAI920210434.
- Eddy, John Paul. (1993). Astudy of factors influencing job satisfaction among members of selected historical black college and universities in Texas, **Dissertation Abstract International**, 54(12), 4310,A.
- Enevoldesen & Dawn. (1995). Toward an understanding of three control constructs: personal control, self-efficacy, and hardiness, **ERIC**, EJ553129.
- Fimian, M.J.(1987). Teacher stress: An expert appasial. **Psychology in the School**.24,5-14.
- Galla, J.P. et.al (1994). The__relationship between cognitive and psychological response to stress_ **National Social Science Association Conference**. Lass Vegas.NV.
- Heather & Gail. (1988). Hardiness among elderly women, **ERIC**, ED 305529.
- Howard, D.B.(1996). The effect of hardiness efficacy, and related educator characteristics on health, stress, and burnout. **PROQUEST**. DAI-A 57/09. P. 3809.
- Huang, Cindy. (1995). Hardiness and Stress: A critical review. **Mental-Child Nursing Journal**. 23 (n3):82-89.

- Just, Helen D. (1999). Hardiness: Is It Still a Valid Concept? Information Analysis (070), **ERIC**: ED 436704, CG029701.
- Kobasa, S.C. Maddi, S.R. and Kahn, S. (1982). Hardiness and health: A prescriptive study. **Journal of Personality and social Psychology**. 42: 168-177
- Kobasa S.C. (1979). Personality and resistance to illness: **American Journal of Community Psychology** 7: 413-423
- Kobasa, D. Maddi, S. (1999). Early antecedents of hardiness. **Consulting Psychology Journal**.15 (n2): 106-117.
- Kobasa, S.C. and Maddi, S. (1998). Hardy training: The hardiness model comprehensive approach. **The Hardiness Institute**. The source book for curricular unit written specifically for college students, an integrated guide to hardy training and trade.
- Kobasa, M.C. (1996). Relationship between hardiness and psychological stress response. **Journal of Performance Studies**. p.p: 35-40
- Kobasa, S.C. (1983). Type A and Hardiness. **Journal of Behavioral Medicine**. 6: p.p: 28-31.
- Long, Ashton. (1990). "Connecticut middle school Principles' of Job satisfaction with respect to selected motivators and hygiene". **Doctoral Dissertation**, the University of Connecticut, (1989), DAD, 50, (11).

- Liechtenstein, B. (1995). Mind body connection and HIV (Dated 11th of Jan 2001). www.hardinessonline.com.
- Maddi, S.R. & Kobasa, S.C. (1984). The hardy executive, health under stress. **Homewood, Ill., Dow Jones- Irwin.**
- Manning, M.R. and Fusilier, M.R. (1999). The relationship between stress and health care use: an investigation of the buffering roles of personality, social support and exercise. **Journal of Psychometric Research.** 47 (n2) p.p: 159-173
- McNeil, K., Kozma, A., Stones, M.J., & Hannah, E. (1986). Measurement of psychological hardiness in older adults. **Canadian Journal on Aging.** 5 (1), p.p: 43-48.
- Michael S. & Charles C. (1989). Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcomes, experiences on health special issue: Personality and physical health. **Journal of Personality** 55(n2) p.p: 169-210
- Myron Brenton and the Editors of prevention Magazine (1985). Get hardy to beat stress, **pub-Rodale Press**, Emmaus, Pennsylvania, 1985, p 7.
- Orr, E. & Westman, M. (1990). Does hardiness moderate stress and how? A review learned resource fullness: on coping skills, self-control and adaptive behavior. **New York Springier publishing.** p.p: 64-94

- Petty, G. and Hatcher, L.M., (1991). Job satisfaction of faculty from technical institutes and community colleges and universities. **Journal of Studies in Technical Cancers**. 13(14), 361-367
- Phillips, S. (1987). District level policies and practices, **Phi Delta Kappan**, 68(4).
- Qadumi, Husam Ahmed. (2001). Hardiness behavior of english teachers in the northern districts of palestine, unpublished Master thesis, An-Najah National University, Nablus, and Palestine.
- Rountree ,Derek,(1981). **A dictionary of education** , Ltraper & Row Puplisher.
- Saffici-Christopher-L (1996). The Relationship of hardiness, efficacy, and locus of control to the work motivation of student teachers, **Dissertation Abstract International**,V 57-08A, p.p:3463, No:AAI9701446.
- Shin, Hyun; Reyes, Pedro.(1991). Assessing personal and organizational predictors of managerial commitment in schools. **ERIC**, CHN: EA 0235.7.
- Song K.H. (1991). Relationship between deans perceived leadership behaviors and job satisfaction and productivity of faculty members in schools or collages of education. **Dissertation Abstract International**. Vol. (49) No. (7) 1989.p. 1665-A.

- Spencer, N. & Claudia, S. (1992). Mapping the nomological network of career self-efficacy special section. **Journal of Career development quarterly** .41(n1):13-21.
- Testa, Mark R. (2001). "Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment", **Journal of Psychology**, Mar, Vol. (135), Issue (2).
- Thomson, W.C. (1995). The contribution of school climate and hardiness to the level of alienation experienced by student teachers. **Journal of Education**. 88 (n5) p.p: 269-274
- Valle, Mathew, And L.A Witt. (2001)." The moderating effect of team work perceptions on the organizational politics-job satisfaction relationship ". **Journal of Social Psychology** , Jun, Vol.(141), Issue(3).
- Wood, C. (1987). Buffer of hardiness: An interview with Susan C. Kobasa. **Advances**. V. 4(n1): p.p: 37-45
- Zileski, A.E., & Hoy. W.K. (1983). Isolation and alienation in elementary schools. **Educational Administration Quarterly**. V.19 (n2): 27- 45

الملاحق

ملحق (1) أسماء أعضاء لجنة التحكيم

- | | | |
|----------------------|---|-------------------------------|
| الدكتور غسان الطلو | ◆ | جامعة النجاح الوطنية |
| الدكتور حسني المصري | ◆ | جامعة النجاح الوطنية |
| الدكتور شحادة عبده | ◆ | جامعة النجاح الوطنية |
| الدكتور علي زهد | ◆ | جامعة النجاح الوطنية |
| الدكتور مجيد عثمان | ◆ | جامعة النجاح الوطنية |
| الدكتور حسن تيم | ◆ | جامعة النجاح الوطنية |
| الدكتور يوسف نيا ب | ◆ | جامعة القدس المفتوحة - نابلس |
| الدكتور معزوز علاونة | ◆ | جامعة القدس المفتوحة - نابلس |
| الدكتور زياد بركات | ◆ | جامعة القدس المفتوحة - طولكرم |
| الأستاذ عمر نجيب | ◆ | مدير مدرسة عبد الرحيم محمود |
| الأستاذ محمد الشيخ | ◆ | مدير مدرسة الفاضلية الثانوية |

جامعة النجاح الوطنية / نابلس

كلية الدراسات العليا

الإدارة التربوية

حضرة الأستاذ الفاضل..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يقوم الباحث بدراسة حول " الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية / كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، ولتحقيق هدف هذه الدراسة يعرض الباحث عليكم استبانة من قسمين:

القسم الأول: لقياس الجدية في العمل.

القسم الثاني: لقياس الرضا الوظيفي.

وتهدف الدراسة إلى:

- 5- التعرف إلى درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.
- 6- التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.
- 7- التعرف إلى العلاقة بين الجدية في العمل والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.
- 8- التعرف إلى أثر كل من المتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والراتب الشهري، والعمر، وموقع المدرسة) على مستوى الجدية في العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.

ولما تتمتعون به من سمعة طيبة وثقة كبيرة وكفاءة علمية عالية، فقد وقع الاختيار عليكم كأحد المحكمين لقياس مدى صدق هذه الأداة وذلك لتطويرها في صورتها النهائية وتحقيق أهدافها، لذا أرجو من حضراتكم التكرم بإبداء رأيكم بكل دقة وموضوعية، وتعديل أي فقرة إذا كانت غير مناسبة لما لذلك من أهمية على نتائج الدراسة، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبيان ستستغل لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث: صادق سميح صادق القاروط

أولاً: معلومات عامة:

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي ينطبق عليك:
متغيرات الدراسة:

1- النوع الاجتماعي: ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي:

دبلوم كلية مجتمع بكالوريوس

بكالوريوس + دبلوم عالٍ ماجستير فأعلى

3- الخبرة الإدارية كمدير مدرسة:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات - 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات - 15 سنة أكثر من 15 سنة

4- العمر:

أقل من 30 عاماً 30 - أقل من 40 عاماً

40- أقل من 50 عاماً أكثر من 50 عاماً

5- الراتب الشهري:

أقل من 2500 شيقل 2500 - 3000 شيقل

3001 - 3500 شيقل أكثر من 3500 شيقل

6- موقع المدرسة: مدينة قرية

7- مستوى المدرسة:

المرحلة الثانوية المرحلة الأساسية

8- المحافظة:.....

القسم الأول: الفقرات الخاصة بقياس الجدية في العمل:
الرجاء وضع إشارة (X) أمام الاستجابة التي تنطبق عليك:

المجال الأول: التحدي والتغيير Challenge			
ملاحظات أو تعديلات	مناسبة العبارات		الرقم
	مناسبة	غير مناسبة	
			1 استيقظ وأنا مستعد بتلief بالاستمرار بما توقفت عنده.
			2 أحب التنوع في أنشطة عملي في المدرسة.
			3 معظم الوقت يسمعي المدير الأعلى مني.
			4 يساعدني التخطيط المسبق في تجنب المشكلات المستقبلية.
			5 أشعر عادة بأنني أستطيع تغيير ما سوف يحدث غدا بما أفعله اليوم.
			6 أشعر بعدم الارتياح إذا أجبرت على عمل تغيير في برنامجي اليومي.
			7 لن أتقدم في الوظائف حتى لو كنت جادا في العمل.
			8 أجد من الصعب أن أتفاعل مع عملي الإداري
			9 تبقى الطرق المعروفة والمجربة هي الأفضل من اجتهاداتي الشخصية.
			10 يتم استغلال معظم المدراء من مسؤوليهم
			11 يجب عدم عمل قوانين جديدة من شأنها أن تمس فرصة ترقية شخص ما
			12 عندما تتزوج وتتجب أطفالا تفقد حرية الاختيار
			13 رغم جدتي في العمل فأني لم أستطع تحقيق طموحاتي
			14 اعتقد أن كل ما في الحياة مقدر له أن يحدث

			15	الشخص ذو العقلية والفكر الثابت يمكن الاعتماد عليه لإعطاء حكم معقول
			16	اعمل بجدية في إدارة المدرسة لكن الاعتراف والتقدير كله للإدارة العليا
المجال الثاني: الالتزام والمشاركة Commitment				
			17	لا أحب الدخول في النقاش عندما يكون الآخرون مرتبكين بما يقصدون قوله
			18	معظم الوقت لا يهم أن تبذل جهداً أو جدية لأن الأشياء لا تصبح صحيحة في أي حال من الأحوال
			19	الشيء المثير لاهتمامي هو أحلامي وخيالاتي
			20	لا أجيب عن أي سؤال إلا بعد التأكد منه وعن ماذا يسأل الشخص
			21	عندما أضع خططا أكون متأكداً من تنفيذها
			22	أنا حقا أتوق للإدارة
			23	انزعج إذا كنت مهتما بإنجاز عمل معين وطلب مني عمل شيء آخر
			24	عندما أقوم بمهمة صعبة في المدرسة اعرف متى احتاج لمساعدة
			25	أنه ممتع أن أعرف عن نفسي
			26	احب أن أكون من الناس الغامضين
			27	أجد من الصعب تغيير تفكير صديق ورأيه عن شيء معين
			28	تفكيري بنفسي كشخص حر يشعرني بالنعاسة والإحباط
			29	انزعج عندما يكون تغيير في روتين حياتي اليومي
			30	عندما ارتكب خطأ هناك شيء قليل أفعله لتصحيح ذلك الخطأ

			اشعر بأنه لا حاجة للجهد وللجدية في العمل لأن ذلك لن يغير في شيء	31
			احترم القوانين لأنها توجهني وترشدني	32
المجال الثالث: السيطرة والتحكم Control				
			أحد طرق علاج المشكلات هو عدم التفكير بها	33
			احب الأشياء التي تكون جادة وغير متوقعة	34
			يجب إعطاء دعم مادي كامل من المجتمع للأشخاص ذوي الجدية في العمل	35
			معظم أيام حياتي تمضي في عمل وجد وهذا العمل لا يحوي نوعاً من الفائدة	36
			معظم الوقت لا أعرف حقيقة أفكارني	37
			النظريات غير المرتبطة بالواقع لا وجود لها عندي	38
			العمل العادي ممل جداً	39
			يغضب الناس مني لسبب بسيط	40
			التغير في الروتين يسبب لي الإزعاج	41
			أجد من الصعب تصديق الأشخاص الذين يقولون إن العمل الذي يقومون به مفيد للمجتمع	42
			إذا حاول أحد أن يؤذيني لا يمكنني عمل شيء يمنعه من ذلك	43
			معظم أيام الحياة غير ممتعة بالنسبة لي	44
			أعتقد أن الناس يؤمنون بالانعزال لجذب نظر الآخرين	45
			يوجد مبرر لتأنيب نفسي إذا حصل تقصير مني في المدرسة	46
			أرغب بمعرفة أن أحدا سوف يعتني بي عندما اكبر	47

ثانياً: الرجاء وضع إشارة (X) أمام الاستجابة التي تنطبق عليك

القسم الثاني: الفقرات الخاصة بقياس الرضا الوظيفي

المجال الأول: العلاقة مع مديرية التربية والتعليم			
الرقم	الفقرة	مناسبة العبارات	
		مناسبة	غير مناسبة
		ملاحظات أو تعديلات	
1-	أجد تقديراً من المسؤولين إزاء المهام الإدارية التي أقوم بها		
2-	تلاقي اقتراحاتي موافقة من قبل المسؤولين		
3-	يتسم أسلوب المسؤولين في التعامل بالوضوح والشفافية		
4-	يحرص المسؤولون على مساعدتي في حل المشكلات التي تواجهني في العمل		
5-	تحرص مديرية التربية والتعليم على اطلاعي على البرامج والخطط التطويرية		
6-	أرتاح للأنظمة والقوانين السائدة في مديرية التربية والتعليم		
7-	التعليمات الصادرة عن مدير التربية والتعليم واضحة وملائمة		
8-	يؤخذ برأيي عند تعيين معلمين جدد في مدرستي		
9-	يمنحني رئيسي المباشر تفويضاً لسلطات معينة		
10-	المسؤول عني يقوم أدائي بصورة موضوعية		
11-	تتقبل مديرية التربية والتعليم الحوار والنقد البناء		
المجال الثاني العلاقة مع المعلمين			
الرقم	الفقرة	مناسبة العبارات	
		مناسبة	غير مناسبة
		ملاحظات أو تعديلات	
12-	ينظر المعلمون لعملي نظرة سلبية		
13-	تتيح لي وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع المعلمين		
14-	يسود جو من الاحترام بيني وبين المعلمين في بيئة العمل		
15-	علاقتي مع المعلمين تتسم بالتفاهم والانسجام		
16-	علاقتي مع المعلمين تتسم بروح الفريق الواحد		
17-	أحرص على تنمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين		
18-	أتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرار		

المجال الثالث: مجال طبيعة الوظيفة والعمل						
مناسبة العبارات		مناسبة	غير مناسبة	ملاحظات أو تعديلات	الرقم	الفقرة
					19-	تقلقني كثرة الأعمال الإدارية
					20-	أشعر بالسعادة أثناء تأدية عملي
					21-	أعباء العمل تشكل تحدياً لقدراتي
					22-	المهام والمسؤوليات المنوطة بي واضحة وملائمة
					23-	يضايقني عدد الطلاب في المدرسة
					24-	تتيح لي وظيفتي كمدير مدرسة تأمين مستقبلي
					25-	أتضايق من ظروف العمل غير الملائمة في المدرسة
					26-	توفر لي وظيفتي فرصة لاستثمار طاقاتي وقدراتي
					27-	تتيح لي وظيفتي سلطة وصلاحيات كافية لأداء عملي
					28-	تتيح لي وظيفتي فرصة الإبداع والتطوير في عملي
					29-	تتيح لي وظيفتي الشعور بفاعلية الأداء والإنجاز في عملي
					30-	تتيح لي وظيفتي مكانة اجتماعية جيدة
					31-	تتيح لي وظيفتي الشعور بأنني شخص ذو قيمة وأحقق ذاتي في عملي

المجال الرابع: مجال الدورات والتدريب						
مناسبة العبارات		مناسبة	غير مناسبة	ملاحظات أو تعديلات	الرقم	الفقرة
					32-	يفيدني التدريب أثناء الخدمة في عملي في تعلم أساليب جديدة
					33-	يوفر لي عملي فرص اكتساب خبرات ومهارات جديدة
					34-	أطلع على الأبحاث الحديثة التي تنشر في ميدان عملي
					35-	إعدادي لمهنة الإدارة المدرسية كافياً
					36-	يحقق عملي لي نمواً مهنيًا يتوافق وطموحاتي
					37-	أشعر بالحاجة إلى المزيد من التدريب والنمو المهني
					38-	تتيح لي وظيفتي فرص المشاركة في الدورات المتصلة بعملي

المجال الخامس: مجال أنظمة الترقيات والحوافز				
مناسبة العبارات			الرقم	الفقرة
ملاحظات أو تعديلات	غير مناسبة	مناسبة		
			39-	توفر لي وظيفتي فرص التقدم والترقي
			40-	أشعر بعدالة نظام الترقيات وموضوعيته
			41-	الطريقة التي تمنح بها الترقيات تخضع لمعايير واضحة ومحددة
			42-	ليس للاعتبارات السياسية والحزبية والدينية دور مهم في الترقية
			43-	لا يوجد دور مهم للوساطة والمحسوبية في الترقية
			44-	ترتبط الترقية بالكفاية وفعالية الأداء
			45-	توفر لي وظيفتي فرص الحصول على الحوافز المعنوية (كتب شكر، شهادة تقدير،...، ألخ)
المجال السادس: الراتب				
مناسبة العبارات			الرقم	الفقرة
ملاحظات أو تعديلات	غير مناسبة	مناسبة		
			46-	يتناسب الراتب مع حجم العمل الذي أبدله
			47-	أشعر أن راتبي قليل مقارنة بالوظائف الأخرى
			48-	راتبي يوفر لي حياة كريمة
			49-	أضطر لمزاولة عمل إضافي خارج المدرسة
			50-	زيادة راتبي السنوية مرضية
			51-	مستوى الدخل الذي يعود علي من عملي يرضي طموحاتي
			52-	توفر لي وظيفتي فرصاً لتأمين مستقبلي من خلال (التقاعد، صندوق التكافل، تعليم الأبناء، التأمين)
			53-	يتناسب راتبي مع تكاليف المعيشة
			54-	يوفر راتب التقاعد للموظف حياة كريمة في المستقبل
المجال السابع: الإشراف التربوي				
مناسبة العبارات			الرقم	الفقرة
ملاحظات أو تعديلات	غير مناسبة	مناسبة		
			55-	يتجاوب المعلمون مع توجيهاتي المتعلقة بأساليب التدريس الحديثة
			56-	أشجع الزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين
			57-	أشعر بالرضا عن أداء المعلمين أثناء زيارتي الصفية لهم

			يستفيد المعلمون من إرشاداتي المتعلقة بحل مشكلات الطلاب	-58
			أشعر بأهمية عملي الإشرافي الذي أقوم به	-59
			يستفيد المعلمون من خبراتي الإشرافية	-60
			يتجاوب المشرفون التربويون مع اقتراحاتي	-61
			يستجيب المعلمون إلى توجيهاتي المتعلقة بأسئلة الاختبارات	-62

ملحق (3) الصورة النهائية للإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية / نابلس

كلية الدراسات العليا

الإدارة التربوية

أخي المدير/ أختي المديرية،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يقوم الباحث بدراسة حول " الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية / كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، ولتحقيق هدف هذه الدراسة يعرض الباحث عليكم استبانة من قسمين:

القسم الأول: لقياس الجدية في العمل.

القسم الثاني: لقياس الرضا الوظيفي.

أرجو من حضراتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة وأن تكون الإجابات دقيقة وموضوعية لما لها من أهمية على نتائج الدراسة، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبيان ستستغل لأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل الشكر والتقدير والاحترام لتعاونكم

الباحث صادق سميح القاروط

أولاً: معلومات عامة:

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي ينطبق عليك:
متغيرات الدراسة:

1- النوع الاجتماعي: ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي:

دبلوم كلية مجتمع بكالوريوس

بكالوريوس + دبلوم عالي ماجستير فأعلى

3- الخبرة الإدارية في العمل كمدير مدرسة:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات – 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات – 15 سنة أكثر من 15 سنة

7- الراتب الشهري:

أقل من 2500 شيقل 2500 – 3000 شيقل

3001 – 3500 شيقل أكثر من 3500 شيقل

8- موقع المدرسة:

مدينة قرية

7- مستوى المدرسة:

المرحلة الثانوية المرحلة الأساسية

8- المحافظة:.....

القسم الأول: الفقرات الخاصة بقياس الجدية في العمل:

الرجاء وضع إشارة (X) أمام الاستجابة التي تنطبق عليك:

المجال الأول: التحدي والتغيير Challenge						
الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
1	استيقظ وأنا جاهز للاستمرار بالعمل الذي توقفت عنده					
2	أراعي التنوع في أنشطة عملي في المدرسة.					
3	معظم الوقت يسمعي مدير التربية والتعليم					
4	يساعدني التخطيط المسبق في مواجهة المشكلات المستقبلية.					
5	أستطيع تغيير ما سوف يحدث غدا بما أفعله اليوم.					
6	عمل تغيير في برنامجي اليومي يسبب لي عدم الارتياح.					
7	أتردد في التقدم للوظائف حتى لو كنت جادا في العمل.					
8	أجد صعوبة في التفاعل مع عملي الإداري					
9	تعد الخبرات العملية هي الأفضل من اجتهاداتي الشخصية.					
10	يتم استغلال معظم المدراء من مسؤوليهم					
11	يجب تجنب وضع قوانين جديدة من شأنها أن تمس فرصة ترقية شخص ما					
12	رغم جديتي في العمل لم أستطع تحقيق طموحاتي					

					اعتقد أن كل ما في الحياة مقدر له أن يحدث	13
					الشخص ذو العقلية والفكر المستنير يمكن الاعتماد عليه لإعطاء حكم معقول	14
					اعمل بجدية في إدارة المدرسة إلا أن الاعتراف والتقدير كله للإدارة العليا	15
المجال الثاني: الالتزام والمشاركة Commitment						
الرقم	الفقرات					
	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	
16					أمتنع عن الدخول في النقاش عندما يكون الآخرون مرتبكين بما يقصدون قوله	
17					ليس مهماً أن تكون جدياً في العمل لأن الأمر لا تصبح صحيحة في أي حال من الأحوال	
18					الشيء المثير لاهتمامي هو أحلامي	
19					أجيب عن أي سؤال بعد التأكد من فهمي له	
20					أضع خططا عندما أكون متأكداً من إمكانية تنفيذها	
21					أنا حقا أتوق للإدارة	
22					أتضايق إذا كنت مهتماً بإنجاز عمل معين وطلب مني عمل شيء آخر	
23					عندما أقوم بمهمة صعبة في المدرسة اعرف متى احتاج لمساعدة	
24					أجد من الصعب تغيير تفكير ورأي صديق عن شيء معين	

					25	تفكيري بنفسي كشخص حر يشعرني بالتعاسة
					26	انزعج عندما يحدث تغيير في روتين حياتي اليومي
					27	عندما ارتكب خطأ هناك شيء قليل أفعله لتصحيح ذلك الخطأ
					28	لا حاجة للجدية في العمل لأن ذلك لن يغير في الأمور
					29	التزم بالقوانين حتى لو تعارضت مع أفكاري

المجال الثالث: السيطرة والتحكم Control

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
30	أحد طرق علاج المشكلات هو إهمالها					
31	أفضل الأشياء التي تكون جادة					
32	يجب إعطاء دعم مادي كامل من المجتمع للأشخاص ذوو الجدية في العمل					
33	معظم الوقت لا أعرف حقيقة أفكاري					
34	النظريات غير الواقعية لا تثير اهتمامي					
35	العمل العادي ممل جداً					
36	يغضب الناس مني لأسباب بسيطة					
37	يصعب تصديق الأشخاص الذين يقولون أن العمل الذي يقومون به مفيد للمجتمع					

					إذا حاول أحد أن يؤذيني لا يمكنني عمل شيء يمنعه من ذلك	38
					معظم أيام الحياة غير ممتعة لي	39
					أعتقد أن الناس يؤمنون بالانعزال لجذب نظر الآخرين	40
					أحاسب نفسي إذا قصرت في عملي الإداري في المدرسة	41

ثانياً: الرجاء وضع إشارة (X) أمام الاستجابة التي تنطبق عليك

القسم الثاني: الفقرات الخاصة بقياس الرضا الوظيفي

المجال الأول: العلاقة مع مديرية التربية والتعليم						
درجة الرضا					الفقرة	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					تقدير المسؤولين للمهام الإدارية التي أقوم بها	1-
					ملاقة اقتراحاتي موافقة من قبل المسؤولين	2-
					وضوح أسلوب تعامل المسؤولين	3-
					حرص المسؤولين على مساعدتي في حل المشكلات التي تواجهني في العمل	4-
					حرص مديرية التربية والتعليم على اطلاعي على البرامج والخطط التطويرية	5-
					وضوح التعليمات الصادرة عن مدير التربية والتعليم	6-
					الاخذ برأيي عند تعيين معلمين جدد في مدرستي	7-
					يمنحني رئيسي المباشر تفويضاً لسلطات معينة	8-
					تقديم أدائي بصورة موضوعية من قبل المسؤول عني	9-
					تقبل مديرية التربية والتعليم الحوار	10-
المجال الثاني:العلاقة مع المعلمين						
درجة الرضا					الفقرة	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					نظرة المعلمون إلى عملي	11-
					إتاحة وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع المعلمين	12-
					سيادة مناخ من الاحترام بيني وبين المعلمين في بيئة العمل	13-
					علاقتي مع المعلمين تتسم بالتفاهم	14-
					العمل بروح الفريق الواحد مع المعلمين	15-
					تنمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين	16-
					إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرار	17-

المجال الثالث: مجال طبيعة الوظيفة والعمل						
درجة الرضا					الرقم	الفقرة
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
						18- حجم الأعمال الإدارية التي أقوم بها
						19- الشعور بالسعادة أثناء تأدية عملي
						20- أعباء العمل وتحديدها لقدراتي
						21- وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بي
						22- توفر لي وظيفتي فرصة لاستثمار طاقاتي وقدراتي
						23- إتاحة وظيفتي السلطة والصلاحيات الكافية لأداء عملي
						24- إتاحة وظيفتي فرصة للإبداع في عملي
						25- إتاحة وظيفتي الشعور بفاعلية الأداء والإنجاز في عملي
						26- إتاحة وظيفتي المكانة الاجتماعية الجيدة
						27- إتاحة وظيفتي الشعور بأنني شخص ذو قيمة وأحقق ذاتي في عملي
المجال الرابع: مجال الدورات والتدريب						
درجة الرضا					الرقم	الفقرة
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
						28- يفيدني التدريب أثناء الخدمة في عملي في تعلم أساليب جديدة
						29- يوفر لي عملي فرص اكتساب خبرات ومهارات جديدة
						30- أطلع على الأبحاث الحديثة التي تنشر في ميدان عملي
						31- إعدادي لمهنة الإدارة المدرسية كافياً
						32- يحقق عملي لي نمواً مهنياً يتوافق وطموحاتي
						33- أشعر بالحاجة إلى المزيد من التدريب
						34- تتيح لي وظيفتي فرص المشاركة في الدورات المتصلة بعملي
المجال الخامس: مجال أنظمة الترقيات والحوافز						
درجة الرضا					الرقم	الفقرة
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
						35- توفر الوظيفة فرص التقدم والترقية في العمل

					الشعور بعدالة وموضوعية نظام الترقيات	-36
					وضوح المعايير للطريقة التي تمنح بها الترقيات	-37
					دور الاعتبارات السياسية والحزبية والدينية في الترقية	-38
					الوساطة والمحسوبية في الترقية	-39
					إرتباط الترقية بالكفاية وفعالية الأداء	-40
					توفر لي وظيفتي فرص الحصول على الحوافز المعنوية (كتب شكر، شهادة تقدير،...، ألخ)	-41
المجال السادس: الراتب						
درجة الرضا						
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الفقرة	الرقم
					يتناسب الراتب مع حجم العمل الذي أبدله	-42
					راتبي مقارنة بالوظائف الأخرى	-43
					الزيادة السنوية لراتبي	-44
					تلبية مستوى الدخل الذي يعود علي من عملي لطموحاتي	-45
					توفير وظيفتي فرصاً لتأمين مستقبلي من خلال (التقاعد، صندوق التكافل، تعليم الأبناء، التأمين)	-46
					تناسب راتبي مع تكاليف المعيشة	-47
					يوفر راتب التقاعد للموظف حياة كريمة في المستقبل	-48

الملحق رقم (4)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم : و ت / ٢١ / ٢٠ / ٤٩
التاريخ : 2006 / 1 / 2
الموافق: 3 / 12 / 1426 هـ

السيد أ. د. خليل عودة المحترم
عميد كلية الدراسات العليا / جامعة النجاح الوطنية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب " صادق سميح القاروط "

الإشارة : كتابكم المؤرخ في 2005/12/28م

لا مانع لدينا من قيام الطالب المذكور أعلاه من توزيع استمارة دراسته " الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية " على المدارس الحكومية ، وذلك بعد التنسيق المسبق مع السادة مديري /ات التربية والتعليم في كل من نابلس وقباطية وجنين وطولكرم وقلقيلية وسلفيت ، على أن لا يعيق ذلك سير العملية التربوية في المدارس.

مع الاحترام،،،،

إلهام عبد القادر

مساعداً مدير عام التعليم العام



نسخة / السادة مديري/ات التربية والتعليم المحترمين
(نابلس، قباطية، جنين، طولكرم، قلقيلية، سلفيت)
برجاء تسهيل مهمة الدارس.
/ الملف.
ع / أ م



الرقم: م ٥١/٦/٠
التاريخ: ٢٠٠٦/١/٨ م
الموافق: ٨ / ذو الحجة / ١٤٢٦ هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/صادق سميح القاروط

الإشارة: كتاب معالي وزير التربية والتعليم العالي رقم وبت/٤٩/٣١/٣٠ بتاريخ ٢٠٠٦/١/٢ م

لا مانع من قيام الطالب (صادق سميح القاروط) بإجراء دراسته بعنوان "الجديية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"، وتوزيع استمارته المعدة لهذه الغاية على مدارسكم .

شاكرا لكم حسن تعاونكم .

مع الاحترام،،،،،

مدير التربية والتعليم
وجيه الأمين



تم توزيع الاستمارات بتاريخ ٢٠٠٦/١/٢ م

نسخة: النائبان المحترمان .

خ.م.خ
شكرا



الرقم : م ت ط / 6 / ٣٦٧
التاريخ : 2006/2/9 م
الموافق : 11/محرم/1426 هـ

حضرة مدير/ة مدرسة الفاضلية الثانوية المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب "صادق سميح القاروط".

أوافق على قيام الطالب المذكور أعلاه بتوزيع استمارة دراسته (الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية) واعادتها الى مديرية التربية والتعليم قسم التعليم العام في موعد اقضاه نهاية دوام يوم الثلاثاء الموافق 2006/2/14.

مع الاحترام ،،،،،

مدير التربية والتعليم

أ.عبد الطيف تميم



٣٠/٢/٠٦
هـ.ع.م/أ



الرقم: م.ن/ ٣ / ٤ / ٥٨ / ٧

التاريخ: ١٢ / ٢ / 2006م

الموافق: ١٥ / ١ / 1427هـ

السيدة / مديرة مدرسة مدرسة بطلان بجمه سراج - اللاسكية - المنطاط المحترمة

بعد التحية،،،

الموضوع: الدراسة الميدانية للباحث (صافق سميج القاروط)

أرجو تسهيل مهمة الباحث الفلسطيني المذكور أعلاه في الدخول إلى مدرستكم لتطبيق استبانته بعنوان
(الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة نابلس).

أرجو العلم وإجراء اللازم،

مع الاحترام،،،

مدير التربية والتعليم

أ. محمد القيسج



◆ نسخة / الملف.

ي ش / ف أ

(Handwritten signature)

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**Hardiness Behaviour and its Relationship with Job Satisfaction
among the Headmasters of Government schools in the
northern districts of West Bank**

**Prepared by
Sadeq Sameeh Sadeq Al- Qarout**

**Supervised by
Dr. Abed Mohammed Assaf
& Dr. Abdul Nasser Abdul Rahim Al-Qadumi**

**Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master in Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, at An-
Najah National University, Nablus, Palestine.
2006**

**Hardiness Behaviour and its Relationship with Job Satisfaction
among the Headmasters of Government schools in the northern
districts of West Bank**

**Prepared by
Sadeq Sameeh Sadeq Al- Qarout**

**Supervised by
Dr. Abed Mohammed Assaf
Dr. Abed Al Naser Abed Al Raheem Qadumi**

Abstract

This study aimed at identifying the degree of Hardiness behaviour and its relationship with job satisfaction among the headmasters of government schools in the Northern districts of the West Bank from the perspective of headmasters themselves.

The study also aimed at identifying the effects of the variables of (gender, education level, experience, salary, school's location, and the level of the school) on the degree of Hardiness behavior among the headmasters of government schools in the Northern districts of the West Bank.

The population of the study composed of all headmasters of the government schools in the Northern districts of the West Bank during the year 2005/2006.

The number of study's population was (642), while the number of the sample reached (221) with a (35%). The study's samples were chosen randomly by stratified random sampling.

To accomplish the aims of study, the researcher developed two forms of questionnaires according to some previous studies on the subject and they are:

1- Hardiness behaviour questioner which consist of 41 items.

2- Job satisfaction questioner which consist of 48 items.

In addition, the researcher was assured of the validity of the two questionnaires by including the opinions of expertise. The researcher determined the reliability factor study instrument by the usage of Cronbach Alpha formula and the ovalall stability factor of the hardiness behaviour reached (0.89) and for the job satisfaction reached (0.88).

The study reached to the following conclusions:

1- The degree of Hardiness behaviour among the Headmasters of Government schools in the Northern districts of the West Bank was high, that is the total response degree reached (76.2%).

2- The arrangements of the criteria of hardiness behaviour for the Headmasters of Government schools in the Northern districts of the West Bank were as following:

1. Commitment (77.2%)

2. Control (76.4%)

3. Challenge (74.8%)

3- The degree of job satisfaction among the Headmasters of Government schools in the Northern districts of the West Bank was moderate, that is, the total response degree reached (68.8%).

4- There is a positive statistical relationship between the Hardiness behaviour and job satisfaction among the Headmasters of

Government schools in the Northern districts of the West Bank person correlation factor was (0.37).

5- There are no significant differences at ($\alpha=0.05$) with respect to the Hardiness behaviour among the Headmasters of Government schools in the Northern districts of the West Bank due to the (gender, education level, experience, salary, schools' location and the level of the school).

Due to the study's objectives the researcher recommends the following:

1- Establish an effective system of bonuses and compensation tangible and intangible that reflect positively on the behaviour of the school headmaster that fulfills his needs and ambitions.

2- The decrease of the duties of the headmaster's responsibilities by giving them to the school secretary or any other teacher.

3- Establish a framework of compensation system that is characterized with social justice and objectivity to achieve a high level for fulfilling the needs and job satisfaction.

4- Conducting more study to know the relation between Hardiness behaviour and job satisfaction.