جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتها وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها

إعداد الطالب

هيثم أبو خيط

إشراف الدكتور

د. عبد الكريم ايوب

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

2019

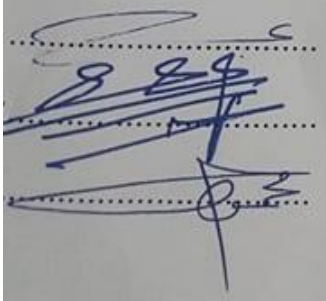
درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتها وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها

إعداد

هيثم أبو خيط

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 9 / 1 / 2019م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
د. عبد الكريم أيوب / رئيساً ومشرفاً	.....
د. نهى عطير / ممتحناً خارجياً	.....
د. محمود رمضان/ ممتحناً داخلياً	.....



ب

الإهداء

إلى أمي وأبي العزيزين اللذان علماني الأدب والسلوك الحسن والمحبة والإخلاص وزرعا حب العلم في نفسي حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما.

إلى زوجتي الغالية التي دعمتني وساندتي طوال الطريق.

إلى من أعيش لأجلهم أبنائي الأعزاء

إلى كل من علمني حرفاً ومد يد العون لي.

إلى أصدقائي وأحبائي أينما حلّوا.

إلى كل طالب علم في هذا العالم.

إليهم جميعًا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع راجياً الله عز وجل أن يكون نفعاً لنا ولغيرنا.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم، وبعد.

فإن الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني لإنجاز هذا البحث المتواضع سائلاً المولى عز وجل أن يزيدني علماً ومعرفة. كما أتقدم بالشكر للدكتور الفاضل عبد الكريم أيوب الذي كان له عظيم الأثر في إتمام هذه الرسالة بما قدمه من توجيهات وإرشادات قيمة، كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى محكمي أداة الدراسة، ووزارة التربية والتعليم ومدراء المدارس الثانوية في منطقة المثلث الجنوبي لتقديمهم أقصى درجات التسهيلات، والتعاون في توزيع الاستبانة والاستجابة لها.

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتها وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، أنّ هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced is the Researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name هيثم يوسف عبد اللطيف ابو خيط :اسم الطالب

Signature : التوقيع :

Date: 7.4.19 التاريخ:

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
قرار لجنة المناقشة	ب
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
الإقرار	هـ
قائمة المحتويات	و- ز
قائمة الجداول	ح
قائمة الملحقات	ط
الملخص باللغة العربية	2-1
Abstract- الملخص باللغة الإنجليزية	4-3
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	**15-5**
مقدمة الدراسة	10-6
مشكلة الدراسة	11-10
أسئلة الدراسة	12-11
أهداف الدراسة	12
أهمية الدراسة	13-12
حدود الدراسة	13
مصطلحات الدراسة	15-14
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	**-16**
الإطار النظري	26-17
أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية.	24-17
ثانيًا: العوائق في اتخاذ القرارات التربوية.	27-24
ثالثًا: الرضا الوظيفي.	34-27
دراسات سابقة	54-34
أولا: دراسات تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات	44-34
ثانيا: دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي	54-44
التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية	56-54

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	**65-57**
منهج الدراسة	58
مجتمع الدراسة	59-58
عينة الدراسة	60-59
أداة الدراسة	62-60
صدق الأداة	62
ثبات الأداة	64-63
إجراءات الدراسة	64
المعالجات الإحصائية	65-64
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة	**77-66**
النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.	
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة.	69-67
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة.	71-70
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة.	74-72
النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة.	77-74
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات	**91-79**
أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	82-80
ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	83
ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	87-84
رابعًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	89-87
التوصيات	91-89
المصادر والمراجع	97-92
المراجع العربية	96-93
المراجع الأجنبية	97-96
الملاحق	107-98

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
الجدول(1)	قائمة عدد معلمي المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين بحسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام 2018	59
الجدول(2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	60-59
الجدول(3)	مجالات الاستبانة ومحاورها	62-61
الجدول(4)	معاملات الثبات لمجالي الاستبانة ومحاورها والدرجة الكلية	63
الجدول(5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية	68
الجدول(6)	اختبار (ات) لعَينة واحدة	69
الجدول(7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها	70
الجدول(8)	اختبار (ات) لعينة واحدة	72
الجدول(9)	نتائج اختبار بيرسون لمعاملات الارتباط بين متغيرات جنس المعلم، وعمره ومؤهله العلمي، وخبرته، وتخصصه، والمشاركة في اتخاذ القرارات وبين الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها (ن = 249)	73
الجدول(10)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات التي تستطيع التنبؤ بدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها	73
الجدول (11)	تلخيص نتائج دراسة الباحث بالنسبة للمعوقات حسب نسبتها للعدد الكلي للإجابات	75

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	رقم الصفحة
ملحق (1)	أداة الدراسة بصورتها الأولية.	99
ملحق (2)	أسماء المحكمين لأداة الدراسة.	109
ملحق (3)	أداة الدراسة بعد عرضها على المحكمين (الصورة النهائية).	123-110

درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتها وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها

إعداد

هيثم أبو خيط

إشراف

د. عبد الكريم ايوب

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتها وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها، كما هدفت إلى التعرف على أثر بعض المتغيرات مثل: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، التخصص). ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث بتطوير استبانة تتكون من محورين هما: (المشاركة في اتخاذ القرار، والرضا الوظيفي)، حيث تكونت "المشاركة في اتخاذ القرارات" من أربعة مجالات، كما وتكون "الرضا الوظيفي" من أربعة مجالات أيضًا؛ وقد تكونت الاستبانة من (82) فقرة، التي تم قياس صدقها وثباتها، ومن ثم تم توزيعها على عينة بلغ حجمها (249) معلمًا ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة. بعد جمع البيانات تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أشارت نتائج الدراسة إلى ما يأتي:

1. درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة.
2. درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظرهم كانت متوسطة.

3. هناك علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظرهم.
4. لا يوجد تأثير لكل من المتغيرات: (جنس المعلم وعمره ومؤهله العلمي وخبرته وتخصصه) على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها.
5. هنالك نوعان من المعوقات:

- معوقات ترتبط بالتكوين الذاتي لمتخذ القرار: وقد شملت غالبية المعوقات وأهمها: التنظيم الخاطئ لحل للمشكلات، والتسرع والخطأ في إصدار القرارات، والوحيد الذي لا قرار دونه، والقرار من اتجاه واحد بدون مشاركة.
- معوقات ترتبط بالمناخ المحيط بمتخذ القرار: نبدأها بالظروف البيئية (التنظيمية والمادية) المحيطة بالبيئة الخارجية، والتي تتمثل في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية؛ وتليها البيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، وتشمل الاتصالات والعلاقات الإنسانية.

في ضوء نتائج الدراسة اقترح الباحث جملة من التوصيات كان أهمها:

- ضرورة تعزيز دور المعلمين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية بجانب مدير المدرسة.
- ضرورة قيام مدير المدرسة بتحديد مجموعة من البرامج التي يمكن أن يقوم المعلمون باتخاذ القرارات بشأنها.
- ضرورة إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات وذلك من أجل الارتقاء بالرضا الوظيفي لديهم.
- ضرورة أخذ المعوقات التي تمت دراستها بعين الاعتبار، مثل التنظيم الخاطئ لحل للمشكلات، التسرع والخطأ في إصدار القرارات، القرار الوحيد الذي لا قرار دونه– قرار من اتجاه واحد ولا مشاركة. ثم وضع الآليات لعلاجها.
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في علاقة القيادة التشاركية مع مجموعة من المتغيرات الاخر.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

- **مقدمة**
- **مشكلة الدراسة**
- **أسئلة الدراسة**
- **فرضيات الدراسة**
- **أهداف الدراسة**
- **أهمية الدراسة**
- **محددات الدراسة**
- **مصطلحات الدراسة**

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

تعتبر العمليات الإدارية في المنظومة التعليمية مهمة كونها تساعد على تسهيل المهام وتحقيق الأهداف والتطوير من كافة النواحي الاجتماعية والبشرية والمالية، ولها الدور الكبير والأثر الجليل في تعديل الخلل وترتيب الأمور نحو السياق الصحيح كما وأن نتائج العملية التربوية منوطة إلى حد كبير بإدارتها كون الإدارة هي المنطلق الأول في تسيير العمليات التعليمية وإكساب الطلبة المعارف والمهارات المرجوة، كما أن العمليات الإدارية في المدرسة تساعد أصحاب القرار على اختيار قرارتهم في الوقت الصحيح وبالشكل المناسب، وتحقيقه النتائج نحو المدى الذي تصبو إليه، كما ويعتبر أهم عوامل نجاح المؤسسة التربوية التعليمية مشاركة معلمي المدرسة في اتخاذ القرارات التربوية، وعملية اتخاذ القرار الرشيد تكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار، لا كصانع للقرارات في المنطمة أو المصلحة التعليمية، وبهذا تكون قراراته أكثر فاعلية. وكلما زادت الآراء في أفراد المؤسسة التربوية بالمشاركة في اتخاذ القرار كلما كان القرار أقرب إلى الصواب، وكانت أقدر على تحمل المسؤولية، لذلك كان من الأهمية بمكان أن تشمل هذه الدراسة دراسة هذه المشاركة ومعوقاتها وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ويقتصر هذا البحث على معلمي الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في الداخل الفلسطيني.

يتفق الكُتّاب ومفكرو الإدارة على أن اتخاذ القرارات التربوية هو محور العمل الإداري وأساس الإدارة وقلبها. وفي كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات التربوية هي عملهم الأساس، نظراً لأنه يجب عليهم وبصفة مستمرة اختيار ما ينبغي عمله ومن الذي سيقوم بهذا العمل، ومتى، وأين، وكيف؛ وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات التربوية هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ... ، والتي لا يمكن أن توجد بمفردها، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات التربوية (العطّاس، 2009).

وفي هذا الصدد أكد قنديل (2009) أن المؤسسة التربوية تُعد إحدى أهم مؤسسات المجتمع، وتقاس كفاءتها بمقدار تحقيقها للأهداف التي يتوقعها المجتمع منها، وقد أثبتت التطبيقات العلمية أن التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية أدى إلى تعقيد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، وجعل من الصعب إدارة المدارس من قبل رجل واحد، وفرض على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في صنع قراراتهم وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة المدرسية. وإذا كان هذا التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية قد فرض المشاركة في الإدارة بشكل عام فإن ذلك يستوجب بالضرورة المشاركة في القرارات التربوية، ذلك لأن عملية صنع القرارات التربوية بطبيعتها هي نتيجة مجموعة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم التي تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم المدرسي وبمعرفة أشخاص عديدين؛ الأمر الذي يجعل هذه العملية ذات جهد جماعي مشترك، والذي يؤثر بدوره على الرضا الوظيفي في المؤسسة التربوية.

والمنظمات الديمقراطية تشرك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذه، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرارات التربوية، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه (مرسي 2005).

إن عملية اتخاذ القرار من وجهة النظر التربوية الحديثة تعد عملية تواصل واتصال، تتم في سياق الإدارة المدرسية بمشاركة العديد من الأطراف، حيث زاد الاهتمام بالقرارات التربوية التي تتخذ على مستوى المدرسة، كما يشمل فئات من خارج المدرسة مثل أولياء الأمور والمسؤولين عن بعض المؤسسات المجتمعية في البيئة المحلية في المدرسة، وهكذا اتخذت عملية اتخاذ القرار في المدرسة مستويات عديدة، ومن هنا تأتي أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة؛ وكذلك الحال بالنسبة للمدرسة فالمدير ليس خبيراً في كل الأمور، وأنه يحتاج إلى مساعدة ومعاونة ورأي الآخرين من أعضاء هيئة التدريس، فالمدير وحده لا يستطيع أن يحيط

بكافة جوانب المشكلات التي تبرز أمامه في إدارة المدرسة، وعلى هذا الأساس تعد المشاركة من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة في كل عصر (السفياني،2012).

وإذا كان هذا التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة قد فرض المشاركة في الإدارة بشكل عام، فإن ذلك يستوجب بالضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية، ذلك لأن عملية اتخاذ القرارات التربوية هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم التي تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم وبمعرفة أشخاص عديدين، الأمر الذي يجعل هذه العملية نتاج مجهود جماعي مشترك (العمري ،2011).

وبناء على ما سبق، من الأهمية بمكان أن يتم دراسة وقياس الرضا الوظيفي في المؤسسة التربوية، والذي يعكس الرضا عن العمل مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه وما يعتقده الفرد فيما يجب أن يكون عليه العمل وبيئته، وهناك عوامل كثيرة تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل وليس من الضروري أن تكون ثمة علاقة ارتباط بين هذه العناصر، فقد يكون الفرد راضيًا عن جوانب معينة وغير راضٍ عن جوانب أخرى، ولذا فإن الرضا عن العمل يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد. لقد اختلفت الدراسات في تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، فبعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل أو بعض جوانبه من جهة والإنتاجية من جهة أخرى، في حين أن البعض الآخر يشير إلى عدم وجود هذه العلاقة بشكل مباشر (حرز الله،2007).

والذي يتمعن في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية يجد الكثير من العوائق فمثلا؛ إن المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية تستنزف وقت المؤسسة؛ فبدلاً من أن ينفق فرد واحد ساعة مثلاً في الإعداد أو الدراسة وكل ما يحتاجه اتخاذ قرار ما فإننا نضاعف الوقت بعدد المشاركين لتحقيق الهدف نفسه، والوقت هو أثمن ما تشتريه المؤسسة، والإدارة الناجحة تتجنب إضاعة المال (حرز الله، 2007). فهذا الباحث يأخذ بعين الاعتبار هذه العوائق.

وعلى صعيد نظام التربية والتعليم في الداخل الفلسطيني يعتبر نظام التربية والتعليم في الداخل الفلسطيني كغيره من مجالات الحياة المختلفة، فقد خضع هذا النظام لإدارة بيروقراطيين في قسم منفصل من وزارة المعارف، وعلى الرغم من المراجعات العديدة التي طرأت على أهداف هذا النظام، إلا أن هنالك عاملا مشتركًا ما زال يمتد عبر مختلف محاولات التوجه إلى اللامركزية، ويتضح هذا من أن كبار الإداريين من المؤسسة الإسرائيلية، حتى أن مديري مختلف الدوائر المسؤولة عن الشؤون العربية في الوزارة ما زالوا مستمرين في انتهاج الطريقة السلطوية في التعامل مع السكان العرب، وعليه وعلى الرغم من أن التلاميذ العرب يشكلون 20% من عدد التلاميذ الإجمالي، إلا أن 3% فقط من المناصب العليا يحتلها موظفون عرب، وعلى الرغم من هذه النسبة إلا أنه وعندما يعين مدير عربي كبير ذو كفاءة، فانه يتم تهميش منصبه (أبو عصبة ، 2003).

وعلى هذا الصعيد فإن عملية اتخاذ القرار لدى المدير العربي داخل "اسرائيل" ليست سهلة وتواجه الكثير من التحديات ومن أبرزها: القوانين التي تقيد صلاحيات المدير إلى درجة كبيرة مما يقيد المشاركة مع الهيئة التدريسية، وبالتالي تؤثر على الرضا الوظيفي لديهم مثل: التعليم وفق المنهاج "الاسرائيلي" والتفتيش عليه، التقيد بتعليم الوحدات التعليمية المقررة... والقوانين التي تثبت معلمين غير أكفاء مما يجعل عملية مشاركة المعلمين غير ناجعة لدى المدير، مما يؤثر على المعلين الأكفاء وتكون معيقًا أساسيًا في القرارات التربوية والقوانين التي تقوي من صلاحيات الطلاب، وتحد من صلاحيات المعلمين، مما يجعل مشاركة المعلم لدى المدير محدودة وتؤثر على رضاهم الوظيفي (أبو عصبة، 2003).

ومع كل هذه التحديات التي سردت فإن مشاركة معلمي المدارس الحكومية الثانوية في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتها وعلاقتها برضاهم الوظيفي هو أمر ضروري لا بد من بحثه لعدة أهداف وأسباب ستوضح لاحقًا في مشكلة وأهداف البحث.

فرضيات الدراسة

سعت هذه الدراسة الى اختبار الفرضيات الصفرية الاتيه:

1. لا يوجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في متوسط المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها والمستوى المتوسط(3.4-4.2).
2. لا يوجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في متوسط الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها والمستوى المتوسط(3.4-4.2).
3. لا يوجد اثر ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لوجود علاقة ارتباطيه خطية بين متغيرات جنس المعلم وعمره ومؤهله العلمي وخبرته وتخصصه ودرجة الرضا الوظيفي على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها.

مشكلة الدراسة

ومن خلال خبرة الباحث في الميدان التربوي، وكونه مدرساً في إحدى مدارس المثلث الجنوبي في فلسطين، والتي تتحدى واقع كون الغالبية العظمى من المسؤولين في وزارة التربية والتعليم هم من المؤسسة الاسرائيلية مما يحث على تسليط الضوء على هذه الفئة. وقد لاحظ الباحث أيضًا أن أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار يمثل دورًا هامًّا في تحقيق أهداف المدرسة ورفع مستوى العمل فيها وتحقيق الأهداف المنشودة، كما وأن هناك أهمية بالغة للرضا الوظيفي في مختلف المدراس كون الرضا الوظيفي للموظف يعطي دافعًا قويًا من أجل العمل بجد واجتهاد وقد يكون له علاقة ، وعلى صعيد آخر قد تكون إدارة المدرسة لها علاقة بدراسة قرار المعلمين فيها أو بأخطاء تربوية حصلت أو بأمور أخرى، بالتالي فإنه يحتاج إلى مساعدة ومعاونة ورأي الآخرين من أعضاء هيئة

التدريس، فالمدير وحده لا يستطيع أن يحيط بكافة جوانب المشكلات التي تبرز أمامه في إدارة المدرسة، وفي هذا السياق يتوقع الباحث أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ورضاهم الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين قد تكون ضعيفة أو متوسطة ورضاهم الوظيفي كذلك أيضا ، فلذلك يرى الباحث ضرورة البحث والكشف عن مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ,وبناءً على ذلك فقد قام الباحث بتحديد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

أسئلة الدراسة

- ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية من قبل مديري المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظرهم؟
- ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظرهم؟
- ما أثر كل من متغيرات جنس المعلم وعمره ومؤهله العلمي وخبرته وتخصصه ودرجة الرضا الوظيفي على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها ؟
- ما هي معوقات اتخاذ القرارات التربوية عند معلمي المرحلة الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية من وجهات نظر معلمي المرحلة الثانوية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية.

- الكشف عن درجة معوقات اتخاذ القرارات التربوية عند معلمي المرحلة الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية من وجهات نظر معلمي المرحلة الثانوية.

- الكشف عن العلاقة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة:

في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها مؤسسات التربية والتعليم في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية في فلسطين وخاصة داخل الخط الأخضر، التي تسيطر عليها القوانين والمناهج الإسرائيلية، كان لا بد من دراسة معمقة لمدى مشاركة معلمي المدارس في اتخاذ القرار، وعلاقتها برضاهم الوظيفي. يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. تعد هذه الدراسة – في حدود علم الباحث – أول دراسة تجرى في المثلث الجنوبي على المدارس الحكومية الثانوية، والتي تتناول موضوع درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية والرضا الوظيفي لديهم والعلاقة بينهما.

2. تسهم هذه الدراسة في توعية مديري المدارس بأهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية والرضا الوظيفي لديهم والعلاقة بينهما.

3. تسهم هذه الدراسة في تقديم مقترحات تزيد من فاعلية الإدارة المدرسية عن طريق مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية، والرضا الوظيفي لديهم والعلاقة بينهما.

4. تفيد هذه الدراسة الدارسين في مجال الإدارة المدرسية، وتفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث لاحقة أو مشابهة.

5. الأهمية النظرية :تمثل هذه الدراسة امتداداً لجهود الباحثين ممن تناولوا في بحوثهم ودراساتهم موضوع (البحث) ودور ذلك في تشكيل إضافة معرفية لما كتب في هذا الصدد. فيمكن ان تكون هذا البحث مرجعا للدراسات اللاحقة في هذا المجال لما يثيره من قضايا وتساؤلات يمكن ان تؤخذ بنظر الاعتبار.

6. الأهمية التطبيقية: تتجلى أهميته في النتائج التي يسفر عنه البحث الحالي التي يمكن توظيفها في صالح المجتمع وحل مشكلة موضوع البحث .

7. الأهمية البحثية: يسهم في حلّ المشاكل من خلال الجمع بين الملاحظات، والمعرفة، والبيانات , ويتيح للمؤسسات التربوية وخاصة المدارس الثانوية مما يؤدي الى ابتكار الحلول وخلق منتجات جديدة ، عن طريق تحويل النظريات إلى تطبيقات عملية

حدود الدراسة:

نتائج الدراسة تحد منه الحدود الأتية:

1. **الحدود البشرية:** المعلمون في المدارس الثانوية في منطقة المثلث الجنوبي.

2. **الحدود المكانية:** المدارس الثانوية في قرى ومدن منطقة المثلث الجنوبي (كفر قاسم، جلجولية، الطيرة، الطيبة، قلنسوة، بيت بيرل).

3. **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2018-2019).

4. **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على التعرف على العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي كما وتبين أثر كل من متغيرات جنس المعلم وعمره ومؤهله العلمي وخبرته وتخصصه ودرجة الرضا الوظيفي على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها

مصطلحات الدراسة:

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** هي اندماج الأفراد من حيث مجموعة من النواحي سواء كانت عاطفية أو عقلية أو اجتماعية في موقف واحد مما ينتج عنه الخروج بأفكار يمكن أن تؤدي إلى مجموعة حلول للمشكلات أو اتخاذ قرارات معينة، وهذا يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة، وتحمل المسؤوليات المنوطة بها (الحربي،2009).

ويعرفها الباحث إجرائيًا: بأنها عبارة عن الدرجة التي يسمح بها المدير للمعلم بالمشاركة فيما يتخذه من قرارات متعلقة بالطلاب، وقرارات متعلقة بالمعلمين، وقرارات متعلقة بالمناهج، وقرارات متعلقة بالمجتمع المحلي، وكذلك القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية.

- **اتخاذ القرار:** "اتخاذ القرار هو عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف الذي يسعى إلى تحديد المشكلة، موضوع القرار، وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً، بهدف تحقيق الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة، في الوقت والجهد وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكن"(البدري ،2001)

ويعرف الباحث اتخاذ القرار إجرائيًا: بأنه عملية اختيار بين عدد من البدائل والاحتمالات لتحقيق هدف معين.

- **الرضا الوظيفي:** هو عبارة عن محصلة لعدد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، ولتقديره للعمل وإدارته، ومدى نجاحه الشخصي أو فشله في تحقيق الأهداف الشخصية في الحياة، (فليه وعبد المجيد، 2005).

ويعرفه الباحث إجرائيًا: بأنه مدى رضا المعلمين عن كل من: طبيعة العمل والأجور والمكافآت والتفاعل الاجتماعي وتقدير الآخرين وتحقيق الذات في مدارس المثلث الجنوبي الفلسطيني.

- **المعوقات في اتخاذ القرارات:** هي العقبات التي تعترض سبيل اتخاذ القرارات التربوية بالتعطيل أو التأخير.

ويعرفها الباحث إجرائيًا: هي العراقيل والحواجز والصعوبات التي تقف وتمنع معلمي مدارس المثلث الجنوبي من المشاركة في اتخاذ القرارات.

تعريف المثلث الجنوبي إجرائيا:هي المنطقة العربية في الداخل الفلسطيني والتي تبدأ من بلدية كفر قاسم جنوبا وتنتهي ببلدية قلنسوة شمالا والتي تشمل:كفر قاسم والطيرة وجلجولية والطيبة وقلنسوة .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- **الإطار النظري**
- **الدراسات السابقة**
- **التعقيب على الدراسات السابقة**

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

يهدف الإطار النظري إلى إلقاء الضوء على ما كُتب عن الإدارة المدرسية والتعليمية، وعن عملية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها، وكذلك عن الرضا الوظيفي للعاملين. يعتبر الإطار النظري الأرضية التي سينطلق منها الباحث في دراسته، وينقسم الإطار النظري إلى ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتعلق بعملية اتخاذ القرارات أهميتها ودرجاتها وشروط المشاركة؛ أمّا الجزء الثاني فيتعلق بمعوقات المشاركة؛ وأمّا الجزء الثالث والأخير فيتعلق بالرضا الوظيفي. وقد تناول الباحث تعريف الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة لمَظاهِره.

الإدارة التربوية ونظرياتها

هي واحدة من الوظائف التعليميّة، والتربوية، التي تعمل على تحقيق النجاح في المؤسسات التربوية، عن طريق توفير بيئة من التعاون بين كافة مكوناتها الداخلية، وأيضاً تعرف بأنها: نشاط بشري، يهدف إلى الاستفادة من المكونات المادية للبيئة التربوية، من أجل توفير الوسائل المناسبة للنهوض في التعليم، وجعله أكثر كفاءة، مما يساهم في الوصول إلى تحقيق النجاح التربوي، والتعليمي، حيث تعتمد الإدارة التربوية على وضع تصورات فكرية عن الواقع التربوي، بناءً على مجموعة من النظريات التربوية، ومنها (مرسي،2005)

نظرية الإدارة السلطوية

وتسمى أيضاً النظرية x في الإدارة، قام بوضعها عالم الإدارة الأمريكي، دوغلاس مكجريجور، وتعتمد هذه النظرية الإدارية، على التسلط في الإدارة، واتخاذ القرار من جانب واحد، ولا تهتم بالتفاعل بين الأفراد في المؤسسة التربوية. تتمحور حول مجموعة محاور، من أهمها: أن كل فرد يسعى إلى تجنب القيام بعمله، ومن الأمثلة عليها: عدم قيام المعلم بتدريس مادته الدراسية بشكل

مناسب، أو تضييع الحصص الدراسية على الطلاب، ومثل هذه الأمثلة السابقة، تدفع الإدارة التربوية بصفتها السلطة المطلقة، إلى اتخاذ إجراءات لحل أي شيء يعرقل الوصول إلى تحقيق الأهداف اللازمة لنجاح المؤسسة التربوية.

نظرية الإدارة التشاركية

وتسمى أيضاً النظرية Y في الإدارة، قام بوضعها عالم الإدارة الأمريكي، دوغلاس مكجريجور، وتعتمد هذه النظرية الإدارية، على المشاركة في الإدارة، واتخاذ القرار بالتشاور، بين كافة الأفراد في المؤسسة التربوية، وبالتالي تعتبر عكس النظرية السابقة (نظرية X) حيث تهتم نظرية الإدارة التشاركية، بمجموعة محاور، من أهمّها: تعاون الأفراد داخل المؤسسة التربوية، وتقبل كل فرد المسؤولية الخاصّة به لتحقيق الأهداف المطلوبة من العمل، مثال: قيام المعلم بتدريس مادته الدراسية بكفاءة، والحرص على الإجابة على أسئلة الطلاب.

نظرية النظم الإدارية

هي النظرية التي تهتم بمدخلات، ومخرجات الإدارة التربوية، بمعنى أنّ أيّة إدارة تربوية تحتوي على مجموعة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض، وتبدأ بكافة الأفراد المرتبطين بشكل مباشر، أو غير مباشر مع المؤسسة التربوية، وتعتمد هذه النظرية على أسلوب الأقسام، أي توزيع العمل بناءً على أقسام إدارية منظمة، حتى تساهم في تحقيق كافة المهام التربوية بالوقت المناسب، مع المحافظة على الدقة في العمل.

أولا: المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية:

إن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة – نتيجة للتوسع في التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية حديثة أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير وجعل من الصعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد وفرض على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في اتخاذ القرار وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة. كما أن أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية: تكمن

في أنها الاسترشاد برأي الآخرين في مختلف المستويات الإدارية؛ وهي من الضرورات اللازمة في عملية صنع القرار، فمن المعروف أنه لا يوجد من هو خبير في كل شيء. أشار الشقصي (2005) أن كل فرد يحتاج إلى مساعدة ومعاونة ورأي الآخرين، سواءً أكانوا رؤساء ام زملاء ام مرؤوسين. وبغض النظر عن مستوى التعليمي للفرد أو نضجه فان الفرد لا يمكنه أن يحيط بكل جوانب المشكلات التي يواجهها، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى التنظيم. إذن وبهدف إيجاد حلول لتلك المشكلات لا بد من مشاركة الآخرين، وعليه فإن المشاركة تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة. كما أن هنالك أنماطًا لدرجات المشاركة: هناك تباين في درجات ومستويات المشاركة التي يسمح المدير أو القائد لمرؤوسيه بها وتتأثر هذه الدرجات بالنمط الإداري الذي يتبعه في عملية اتخاذ القرارات. ومن المعروف أن الأنماط الإدارية تتراوح ما بين النمط الاستبدادي الذي يحرص على أن تتركز السلطة بيده، إلى النمط الديمقراطي الذي يترك فيه المدير أو القائد مسؤولية واتخاذ القرارات لمرؤوسيه؛ ويوجد بين هذين النمطين عدة أنماط إدارية، بناءً على ذلك، فإن درجات ومستويات المشاركة تختلف باختلاف النمط الإداري السائد. وتتمثل مستويات المشاركة في سبع مستويات .(العمري,2011)

مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات

تعرف المشاركة بأنها حكم جماعي يقوم على إشراك الأفراد في حل مشكلات إدارية معينة، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها، مما يؤدي في النهاية إلى قرارات فعالة. كما ويجب القول إن المشاركة في اتخاذ القرارات تولد نوعاً من القبول والالتزام عند تنفيذ هذه القرارات، وتؤدي إلى التفهم المتعمق الواعي لأبعاد القرارات المتخذة وخلفيتها، وهي أيضًا تخفف من العقبات التي خلقها الأفراد للحيلولة دون تنفيذها، إذ إن المشاركة وسيلة ناجحة وأسلوب بارع لتقبل القرارات وزيادة فاعليتها كنعان(2003) إنها دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكله الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية. كما وعرفت على إنها اندماج الأفراد عقليًا وعاطفيًا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات

المنوطة بها، فهي تلك التي تمثل تفاعل أو مشاركة آراء عدد معين من الإفراد العاملين في المؤسسة بحيث يعكس ذلك روح التعامل الديموقراطي في العمل الجماعي للمؤسسة، كما ويعتبر إشراك المرؤوسين والمنفذين في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة المتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود لأدائه وتنفيذه، يُعتَبر الرقابة على هذا التنفيذ (بشناق،2010). كما جاء في السفياني (2012) أنها لجوء مديري المدارس إلى المعلمين لأخذ رأيهم في الأمور الإدارية والفنية والاجتماعية التي تتعلق بالعمل المدرسي، من أجل زيادة التعاون والروح المعنوية والرضا الوظيفي لديهم، بما ينعكس بالإيجاب على أداء المعلمين وتحسين العملية التعليمية. كما عرفها (شعث ونشوان (2001) أن المشاركة هي بمثابة التعاون البنّاء والمثمر بين مديري المدارس والمعلمين على اتخاذ القرارات المدرسية من أجل توفير الوقت والجهد والتكلفة. والمشاركة قد تتم بطريقتين مختلفتين كما ذكرهما ماتسيون وايفانسيفش. كما جاء في (السفياني،2012) هما: الأولى قد تتم عن طريق التفاعل المجرد ما بين المرؤوس ومديره، وتلك هي الحال حين يقوم عامل باقتراح فكرة يعرضها على رئيسه، والثانية قد تتم عن طريق التفاعل ما بين مجموعة من المرؤوسين ومديرهم، حيث يقوم المدير بدعوة من هم تحت إمرته مجتمعين كي يناقش معهم مسألة عامة أو لصياغة توصية ما لاتخاذ القرار. وبغض النظر عن تعدد تعاريف المشاركة واختلافها فهي بشكل عام تتفق على أن ما يعنيه هذا المصلح هو إسهام المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات.

أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار

لا شك أن إشراك العاملين في المنظمة في اتخاذ القرارات على جانب كبير من الأهمية، حيث أن هذه المشاركة سوف تنمي الأهمية لدى العاملين، والانتماء للمنظمة، كما أن هذه المشاركة سوف تجعل القرارات معبرة تعبيرًا صادقًا عن هؤلاء العاملين، وهذا بدوره يؤدي إلى احتضانهم لهذه القرارات وتبنيهم لها والحرص على تنفيذها، حيث تعتبر إتاحة الفرصة في صياغة السياسات العنصر المهم في رفع معنويات العاملين وفي حماستهم للنظام الإداري الخاص بالإدارة. تكمن أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات في أن المشاركة في اتخاذ القرار ترتبط

ارتباطا إيجابيًا برضا العامل عن عمله وبأن العاملين لا يتوقعون ولا يريدون أن يكونوا مشاركين في كل قرار؛ وفي الحقيقة، المشاركة الزائدة قد تؤدي إلى نتائج سلبية. ثم إن أدوار ووظائف كل من العاملين والمديرين في اتخاذ القرار تحتاج إلى أن تكون متنوعة طبقا لطبيعة المشكلة، حيث أن كل من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار. كما أن المشاركة في هذه القرارات تجعلهم يتقبلونها ويتقبلون كل ما يترتب عليها من تغيرات وتعديلات. بالإضافة إلى أن مشاركة العاملين في المنظمة في اتخاذ القرارات تتوقف على إتاحة الفرصة لهؤلاء العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات وعلى مدى استجابة إدارة المنظمة وتجاوبها وتقبلها لمقترحات العاملين. فحينما يشارك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات يعني ذلك أن هناك بدائل عديدة، وأنظمة عديدة، ومقترحات عديدة. وأيضا إن الكثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها الموظفون أو العاملون أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين أنفسهم، فتأتي القرارات أو الحلول أكثر فعالية وواقعية (طناش،2013).

شروط المشاركة الفعّالة:

هناك العديد من الشروط الواجب توفرها في اتخاذ القرارات حيث يجب أن يكون المرؤوس قادرًا على الانخراط سيكولوجيًا في أنشطة المشاركة، وأن يكون متحرراً من العوائق التي تمنعه من إعادة تنظيم نمط الهدف الخاص به على ضوء الخبرة الجديدة، وأن يمتلك حداً أدنى من الذكاء يمكنه من التقاط معاني ومضامين الأمور قيد البحث، وأن يكون واقعياً، فإنه إذا كان يعيش في عالم الأحلام، فإن أية تطورات "واقعية"، مثل فرص المشاركة في عمليات معينة لصنع القرار، لن تلامس إدراكه من دون أن يحرفها، وبالتالي يضيع الهدف منها. كما ويجب أن يكون المرؤوس راغباً في نشاط المشاركة، أي أن الشخص الذي يعتقد أن معارف الرئيس أفضل وأن عملية صنع القرار ليست شغله، يحتمل أن لا يكون لديه دافع قوي إذا ما أُتيحت له فرصة المشاركة. ثم يجب أن يرى المرؤوس الصلة بين نمط حياته الخاص وبين الأمور قيد البحث، فحين يدرك أن المشاركة قد تؤثر على مسار مستقبله بطريقة تزيد العناصر الإيجابية في هدفه وتقلل العناصر السلبية، فسوف يحفزه ذلك. ويجب أن يكون المرؤوس قادراً على التعبير عن رغباته بالنسبة للأمور قيد

البحث، كذلك يجب أن يكون قادرًا على الحديث من الناحية السيكولوجية، وأكثر من ذلك يجب أن يشعر أنه يقوم بنوع من المساهمة(بشناق،2010).

درجات المشاركة في اتخاذ القرار

هناك العديد من الأشكال والدرجات التي تتم المشاركة باتخاذ القرار وفقها حيث قام الباحث بسردها على النحو الآتي كما جاء في (السفياني،2012) كما يلي:

- صنع القرار ثم تبليغه للمرؤوسين: حيث يقوم المدير أو القائد بصنع القرار منفرداً ثم يبلغه للمرؤوسين، ولا تتضمن عملية التبليغ شرح أسباب القرار أو إقناع المرؤوسين به أو محاولة حثهم على قبوله بل يفرض على المرؤوسين تنفيذ القرار المتخذ.
- صنع القرار ثم بيان مبرراته: في هذا المستوى يقوم الرئيس باتخاذ القرار ولا يكتفي بتبليغه للمرؤوسين بل يقوم بشرح مبررات القرار ومميزاته ويحاول استمالتهم لقبوله ويهدف من وراء ذلك إلى التخفيف من وقع انفراده بالقرار أو خوفاً من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار وعدم تعاونهم في تنفيذه.
- صنع الرئيس للقرار ثم دعوته المرؤوسين لإجراء حوار حوله: في هذا المستوى يقوم الرئيس بعد صنع القرار بدعوة المرؤوسين ويسمح بالحوار مع المرؤوسين حول القرار، ويتعرف على وجهات نظرهم بشأن القرار والآثار التي تترتب عليه أو ستترتب عليه. وخلال المناقشة يقوم الرئيس بالرد على استفسارات المرؤوسين بهدف إزالة مخاوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم واقتناعهم بالقرار.
- صنع الرئيس لقرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره: في هذا المستوى يقوم الرئيس باتخاذ قرار مبدئي ثم يعرضه على مرؤوسيه ويترك لهم المجال لإبداء الآراء أو المقترحات ووجهات النظر حول القرار المبدئي، والتي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل، ويحتفظ الرئيس بسلطة البت النهائي في الأمر بتعديل أو عدم تعديل القرار.

- عرض الرئيس للمشكلة ودعوة المرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول: يقوم الرئيس في هذا المستوى بعرض المشكلة موضوع القرار ويطلب منهم أن يشخصوا المشكلة ويحددوا أسبابها وتقديم المقترحات والحلول لها، وقد يتيح الرئيس للمرؤوسين فرصة تقييم الاقتراحات والحلول المعروضة ثم يختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار من بين البدائل والمقترحات التي يُقدمها المرؤوسون.
- تحديد الرئيس للمشكلة والقيود على حلها والطلب من المرؤوسين صنع القرار: في هذا المستوى يقوم الرئيس بتحديد المشكلة وتحديد الإطار والحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم الوصول إليه ويشارك الرئيس المرؤوسين في عملية صنع القرار وذلك للتنسيق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر.
- تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار: في هذا المستوى يقوم الرئيس بتفويض الأمر كله إلى المرؤوسين بدءًا من تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحليل البدائل ثم الوصول إلى القرار النهائي، وهذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار.

ميزات المشاركة في اتخاذ القرارات

هناك العديد من الميزات التي تضيفها المشاركة في اتخاذ القرارات وهي تتلخص في النقاط الآتية (الزبون،2013):

- القدرة على توجيه الآخرين بسهولة: يترتب على مشاركة المرؤوسين للرؤساء في اتخاذ القرار تخفيض عدد الرؤساء المشرفين اللازمين لتوجيه المرؤوسين.
- تعمل على تحسين المخرجات: أدت مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار إلى زيادة معدلات الإنتاج وإلى التحسن الواضح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، بالإضافة إلى الإقبال على تحمل المسؤولية بنفس راضية.
- الشعور بالأهمية: مما لا شك فيه أن اشتراك العاملين في مجال العملية الإدارية في اتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بالأهمية وأنهم من العناصر المهمة في التنظيم.

- تقبل التغيير: بما أن اتخاذ القرارات يتطلب إشراك كل من يهمهم أمر القرار في صناعته من العاملين داخل التنظيم أو خارجة الأمر الذي يجعلهم أكثر استعداد لتقبل التغيير عندما يشتركون في اتخاذ القرار
- تحسين نوعية القرارات الإدارية: نتيجة لقدرة المرؤوسين على إظهار الملاحظات والعوامل التي تشكل الموقف والتي يصعُب على الرؤساء اكتشافها، من هنا تلعب المشاركة دورا فعالا في إيضاح الرؤية و الملاحظات و الحقائق للرؤساء.
- تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال، الأمر الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه ممكن.

ثانيًا: العوائق في اتخاذ القرارات التربوية:

هناك مجموعة من المشكلات والمعوقات التي قد تعترض عملية اتخاذ القرارات، وقد تعددت الآراء حول تلك المعوقات، واختلفت تصنيفات علماء الإدارة لتلك العوائق.

فقد بيّن كنعان (2003) والعطاس(2009) بعضًا من تلك العوائق:

1. المركزية الشديدة وعدم التفويض : لقد أكدت الدراسات العلمية، أن القيادات في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدرًا كبيرًا من المركزية في اتخاذ القرارات، مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري. وتبرز مظاهر المركزية في كثرة الإمضاءات والموافقات والشروحات التي تشترط لمصلحة الأعمال ونظاميتها، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائماً بالمركزية الجامدة.

2. الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية: تتسم الأجهزة الإدارية بسمات تنعكس آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات، ومن أهم هذه السمات ما يلي:

أ- تعدد مستويات التنظيم، وضيق نطاق التمكن للمديرين على مرؤوسيه.

ب- تشتت أقسام وحدات التنظيم الواحد.

جـ - التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية.

د- وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية.

3. البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات: تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه متخذي القرارات، ومرد ذلك إلى أن تعقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات. وقد يقضي في أحيان كثيرة على روح المبادرة والابتكار لديهم، مما يؤدي إلى عدم سلامة القرارات المتخذة. يضاف إلى ذلك، أن الإسراف في وضع وتطبيق النصوص الإجرائية التي تحدد الإجراءات والأشكال التي ينبغي أن تصدُر القرارات وفقاً لها، يعتبر من معوقات اتخاذ القرارات، حتى بعد إصدار القرار وإعلانه وإعداده للتنفيذ قد يمتد الروتين فيجعله حبرًا على ورق ويأخذ طريقه إلى الأدراج مطويًا مهملًا.

4. التخطيط غير السليم: يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية التي يترتب عليها عدم تحديد ووضوح الأهداف ويجعل الرؤية غير واضحة أمام صانعي القرار في عملية التنبؤ عند اتخاذ القرارات. وفي كثير من الأحيان تكون العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ غير واضحة مما يترتب عليه آثار سلبية تعيق اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة .

5. تستغرق القرارات التي تعتمد على المشاركة وقتاً أطول من القرارات الانفرادية، وعليه فإن أساليب المشاركة لا تصلح في حالات الطوارئ والأزمات التي تتطلب قرارات سريعة.

6. يمكن أن تتباين وجهات النظر ويشتد الخلاف بين الأعضاء المشاركين، مما يؤدي إلى اللجوء إلى الحلول الوسط حسماً للخلاف، وبطبيعة الحال لا ترضي الحلول الوسطى الجميع ولا تعتبر حلاً فعالاً للمشكلة، فالحل الوسط قد يكون توفيقياً يميل إليه الجميع لدى بروز بوادر الخلاف بين الأعضاء قبل وصول المناقشات إلى نهايتها.

7. غموض وجمود الأنظمة واللوائح: تلعب الأنظمة دورًا هاما في مجال اتخاذ القرارات وذلك كي تحدد هذه الأنظمة واللوائح سلطات المدراء، والسياسات التي يجب الالتزام بها في اتخاذ قراراتهم، من هنا فإن هذه الأنظمة واللوائح قد تكون عائقًا خطيرًا يحول دون تمكين المدير من الوصول إلى القرار الفعال.

8. قد تؤدي المشاركة إلى انخفاض كفاءة القرار في حالة غياب الخبرة والمهارة الكافية لدى المرؤوسين المشاركين في صنع القرار، أو في حالة غياب الاهتمام الكافي بالمشكلة محل الدراسة، أو إذا كانت أهدافهم متعارضة مع أهداف المنظمة.

9. إن أسلوب المشاركة قد يتحول إلى وسيلة لضياع المسؤولية وخاصة عند وقوع أخطاء فادحة في القرارات المتخذة فلا يكون من السهل محاسبة مجموعة من الناس قد تكون كبيرة، ولا يرد ذلك في القرارات الفردية.

10. قد يؤدي إشراك المرؤوسين في مجال معين إلى زيادة طموح واتساع توقعات المرؤوسين إلى المشاركة في مجالات أخرى لا تناسب طبيعتها إشراكهم فيها، وبهذا قد يجد الرئيس نفسه في موقف نزاع مع مرؤوسيه إذا ما حاول إيقاف طموحاتهم للمشاركة في مختلف القرارات.

11. يمكن أن يفسر المرؤوسون مشاركة الرئيس لهم في اتخاذ القرار أنه يعود إلى قلة خبرته وضعف ثقته بقراراته، وفي هذه الحالة تضعف قدرة الرئيس في التأثير عليهم. إضافة إلى أنها قد تشكل مظهرًا لتنازل المدير عن بعض القيادية التي يفرضها عليه منصبه، وأنها بذلك تضعف مركز المدير بإبقاء ما أنيط به من أدوار بعيدًا عن رقابته.

ثالثا: الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من العمليات الإدارية وأحد السلوكيات التنظيمية التي تسعى الإدارة إلى تلبيتها، والعمل على تحقيقها لسير العمل بأحسن الظروف. هذا ما جعل العديد من الدراسات النظرية والبحوث العلمية التطبيقية تبحث فيها وتبحث سبل تحقيقها منذ الثورة الصناعية

إلى يومنا هذا. من هذه الدراسات دراسات فريدريك تيلور والتو مايو وغيرهم الذين اهتموا بموضوع الرضا الوظيفي، فهو مجموعة العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل العامل راضيًا عن عمله، فالرضا الوظيفي هو شعور نفسي داخلي يكمن في نفسية العامل وهذا الشعور يدفعه ويحفزه على بذل جهد كبير لإتقان العمل وزيادة الإنتاج، وهو من المواضيع الحيوية لكونه يدرس البعد الإنساني والعنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي للمؤسسة والمنظمة، لذلك، فالباحثون يفكرون دومًا كيف يجعلون هذه القوى البشرية تزيد من الأداء وتحقيق الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية لدى القوى العاملة (السعودي،2011).

يعكس الرضا عن العمل مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه وما يعتقده الفرد فيما يجب أن يكون عليه العمل وبيئته، وهناك عوامل كثيرة تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل وليس من الضروري أن تكون ثمة علاقة ارتباط بين هذه العناصر، فقد يكون الفرد راضيًا عن جوانب معينة وغير راضٍ عن جوانب أخرى، ولذا فإن الرضا عن العمل يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد. لقد اختلفت الدراسات في تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، فبعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل أو بعض جوانبه من جهة والإنتاجية من جهة أخرى، في حين أن البعض الآخر يشير إلى عدم وجود هذه العلاقة بشكل مباشر.

مفهوم الرضا الوظيفي

يعرف على أنه العلاقة بين ما ننتظره وما نتحصل عليه، أو عمليًا هو الاختلاف بين ما نتحصل عليه والحاجيات التي ننتظر تلبيتها. كما ويعرف على أنه هو ذلك الاستعداد الذي يجعل الموظف يقبل بحماسه مشاطرة زملائه في نشاطهم ويجعله أقل تأثرًا بالمؤشرات الخارجية (السعودي،2010). كما وعرف على أنه درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع نتيجة عوامل متعددة منها عوامل خارجية كبيئة العمل، وعوامل داخلية كالعمل ذاته؛ وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيًا عن عمله راغبًا فيه مقبلاً عليه دون تذمر، محققاً لطموحاته ورغباته وميوله المهنية، ومتناسبًا مع ما يريد الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق

توقعاته(البلادي،2010). كما جاء في عبد الباقي (2004)، أن الرضا الوظيفي عبارة عن محتوى بيئة العمل والعوامل المؤثرة في الرضا عنه، وأن رضا الفرد عن عمله يتوقف على مقدار ما يجد فيه مجالًا لإبراز قدراته وميوله وإثبات شخصيته، كما يتوقف أيضًا على استعداده العلمي وأسلوب حياته، والذي يستطيع به أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته، وكونه يعد محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، ويكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغاية. كما وعرفه الأحمدي (2013) على أنه إحساس داخلي لدى الفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته للوظيفة التي يعمل بها، والذي ينتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام، وهذا الشعور إما أن يكون كليًّا، وهذا يعني رضا الفرد عن جميع العوامل التي تؤثر في مشاعر| نحو وظيفته ومدى تعلقه بها، أو أن يكون هذا الشعور جزئيًا؛ وهذا يعني أن رضا الفرد عن جوانب معينة دون الأخرى، كأن يكون الفرد راضياً عن الراتب وفي نفس الوقت يكون غير راض عن المكانة الاجتماعية.

أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل، فهو دعامة الإنتاج. وتحدد مهاراته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها، وهذا ما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي بشكل خاص، لما له من أهمية تطبيقية وعملية. كما تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد. حيث أن أهمية الرضا الوظيفي تتجلى في ارتفاع درجة الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة، وإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة، وإنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يكون الفرد أكثر

رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة. كما أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل، حيث أن هناك علاقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة أعلى من الرضا الوظيفي أدى ذلك غالبًا إلى زيادة الإنتاج. بالإضافة إلى أن العاملين الأكثر رضا عن العمل، غالبًا يتعرضون لحوادث أقل في العمل(الزيود،2011).

أنواع الرضا الوظيفي

هناك العديد من أنواع الرضا الوظيفي حيث حددها الباحث كما جاء في (السعايده،2013):

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل: الاعتراف والتقدير والقبول والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.
- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية البيئية للموظف في محيط العمل مثل: المدير وزملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.
- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.
- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

إن أي محاولة تهدف إلى تحديد العوامل المكونة للرضا عن العمل تستوجب إجراء دراسة معقمة وشاملة لكافة جوانب هذا الموضوع، وقد اختلفت هذه الدراسات في تحديدها للعوامل التي يكون في مجموعها هذا الشعور، حيث يرى "فروم" أن درجة الرضا يدخل في تحديدها جوانب مختلفة للعمل ترتبط ببعضها البعض، فقد يكون لوجود مميزات معينة من جانب ما من الجوانب يفيد بأنه ثمة مستوى عام للرضا ينعكس بما يقرره للأفراد من رضا عن الجوانب المختلفة للعمل،

فلأفراد يختلفون اختلافا متفاوتا من حيث درجة تكيفهم وطموحاتهم، ويساهم هذا الاختلاف في تماثل درجات الرضا المحققة عن مختلف جوانب العمل لدى العامل الواحد، وهذا بدوره يؤدي إلى تفاوت درجات الشعور بالرضا لدى العمال الآخرين عن مختلف عناصر العمل (أبو شماله،2010). هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي حيث يتجلى أهمها في النقاط الآتية:

أولاً: العوامل التي ترجع إلى الفرد (العوامل الشخصية): كالعمر ومستوى التعليم والجنس والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة والوظيفة التي يشغلها الفرد وقدرة الفرد الذهنية والبدنية وغيرها (عبد الباقي، 2003).

ثانيا: عوامل التي ترجع إلى المؤسسة: كالأجر ومحتوى العمل وساعات العمل وظروف العمل المادية وغيرها (عبد الباقي، 2003).

ثالثا: العوامل التي ترجع إلى جماعة العمل: كنمط الإشراف وجماعة العمل ودرجة الأمن والاستقرار الوظيفي وغيرها.

مقياس الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة، فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية ليست بسهلة. بالرغم من ذلك، استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أساليبه لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية حيث أن هنالك نوعان من الرضا الوظيفي تتمثل في النقاط أدناه (البلادي،2011):

المقاييس الموضوعية

وهذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية الظاهرة مثل: الغياب وترك الخدمة؛ وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك

فيه. ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه إلى المشكلات الخاصة برضا الأفراد، ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

المقاييس الذاتية

ويقيس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم. وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا.

النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي

نظرية العامين لهرزبرغ

في الدراسة التي أجراها أحد علماء السلوك التنظيمي على 200 محاسب ومهندس، منذ حوالي 30 سنة لدراسة الرضا عن العمل، كان يطلب منهم أن يتذكروا الأوقات التي كان يسيطر عليهم إحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل، وما الأسباب وراء ذلك. وقد خرج هرزبرغ بنظريته المسماة بنظرية العاملين، حيث يقسم هرزبرغ العوامل المؤثرة على العامل في المؤسسة إلى مجموعتين وهي: مجموعة عوامل وقائية ومجموعة عوامل دافعة. فالعوامل الوقائية ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته، وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله. كما وتشمل هذه العوامل السياسات الإدارية والنظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والشعور بالأمان وأسباب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والأجرة.....الخ. حيث يزيد رضا العامل في المؤسسة بارتياحه إلى هذه الجوانب وبشعوره بقبول أفضل، مقارنةً مع ما في المؤسسات الأخرى. كما تساهم في أيضًا في تنمية العلاقات الحسنة، التي بدورها يمكن أن يستفيد منها مع الغير في محيط العمل (أبو شماله،2010).

نظرية حركة التوجيه المهني

لقد صاحب ظهور الإدارة العلمية ظهور التوجيه المهني. مما أظهر الحاجة إلى التجارب وإلى الدراسات النفسية في الصناعة. بالرغم من صعوبة تحديد تاريخ ظهور هذا التوجيه بدقة إلا أننا نجد بارسون بصفة عامة هو أول من وضع مبادئ علم الاجتماع المهني، وهذا عام (1990) بالرغم من أنه لم يلجأ إلى التجارب والدراسات النفسية في الصناعة. ويقصد بالتوجيه المهني توجيه الأفراد للوظائف والمهن التي تتناسب وقدراتهم الذهنية والجسمية والثقافية وحالتهم الصحية والاجتماعية، وحتى اتجاهاتهم وميولهم. وقد ظهرت الحاجة إلى هذا العلم بسبب الظروف المتعمدة التخصيص العميق الذي صاحب الصناعة الحديثة. وتجدر الإشارة إلى أفكار "بارسون" مع أفكار "تايلور" وجدت الطريقة الأسهل وهي فصل العمال الذى يثبت نيات كل فرد ويشير إلى عدم صلاحيتهم للعمل بسبب سوء الاختيار، حاول "بارسون" دراسة القدرات والإمكانيات المهنية أو العمل الذي يلائمهم (حند،2015).

نظرية "بوتر ولولر"

ينتمي نموذج "بورتر ولولر" إلى المدخل الذي يعتقد بوجود عوامل وسيطة بين الأداء والرضا الوظيفي، والتي تتمثل أساسًا في المكافآت المحصلة، وعلى ذلك، فإنهما فلا يُقران بوجود عوامل وسيطة بين الأداء والرضا الوظيفي، حيث أن الجهد الذي يبذله العامل للقيام بالعمل يختلف عن الأداء. لأن الجهد يرتبط بقوة الدافع، كما أن الجهد لا يترجم مباشرةً إلى أداء، إذ يعتمد ذلك على القدرات والسمات الشخصية للفرد وإدراكه للدور الوظيفي الذي يقوم به، ولخصائص بيئة المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية. كما أن كمية الجهد التي يبذلها العامل تعتمد على تقييمه للمكافآت التي يتوقعها، وإدراكه لإمكانية الحصول عليها فعلا؛ فإذا كان الشخص يعطي تقييمًا عاليًا لهذه المكافآت ويدرك أنه من المحتمل جدًا أن جهوده ستقوده لهذه المكافآت، فإنه سيبذل قدرًا كبيرًا من الجهد. رغم ذلك – حسب الباحثين – فإن هذا الجهد لا يقود مباشرةً إلى مستوى عالٍ من الأداء كما ذكرنا سابقا، ممّا يبين أهمية المكافآت كمتغير وسيط بين الجهد المبذول والأداء من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى(حند،2015).

الدراسات السابقة:

أولا: دراسات تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات

دراسة حند (2015) "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي في الصندوق الوطني لحماية الضمان الاجتماعي في الجزائر": هدفت الدارسة إلى التعرف على مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدارسة اعتمد الباحث على أداة الاستمارة، مع استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لمناسبه مع متطلبات الدراسة، كما استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، حيث شمل المسح جميع عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال فرع ولاية الوادي البالغ عددهم 43 عاملًا وعاملة. حيث أفرزت الدارسة النتائج التالية:- توجد علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رضا الوظيفي. توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وبين رضاهم عن بيئة العمل. وتوجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن الأجر. كما وُجِدت علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن الوظيفة. وقد اوصت الدراسة بعداة توصيات بعدة توصيات أهمها: تزويد المديرين بنتائج الدراسات النظرية والميدانية التي تؤكد على فعالية المشاركة ودورها الإيجابي في تحسين الروح المعنوية للعاملين، وزيادة دافعيتهم نحو العمل.

دراسة اوما (OUMA ,2014): "العلاقة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ورضاهم الوظيفي في الثانويات العامة في منطقة جيم، في مقاطعة سيايا، في كينيا": هدفت الدراسة إلى إيجاد تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية على رضاهم الوظيفي في المدارس الثانوية العامة في منطقة جيم، في مقاطعة سيايا، في كينيا. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع المعلومات الأولية بواسطة استبيانات. شملت العينة (217) معلمًا ومعلمة؛ كما توصلت النتائج إلى أن (199) منهم قالوا بأن العلاقة إيجابية بين مشاركتهم في اتخاذ القرار ومدى رضاهم الوظيفي. وجدت الدراسة أيضًا أن المعلمين بشكل عام راضون عن وظائفهم بالرغم من عدم رضاهم عن جوانب معينة في عملهم، مثل ظروف العمل، والرواتب، وكيفية صياغة السياسة، وفرص النمو والتقدم الوظيفي، وعدم وجود تنوع في العمل. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة أن

عدد المعلمين أعلى بكثير من عدد المعلمات. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة إشراك المعلمين في كافة العمليات التربوية التي تحصل داخل المنظومة التعليمية.

دراسة عساف(2013): درجة مشاركة طلبة معلم الصف المتدربين في المدارس الحكومية والخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية في الأردن: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة طلبة معلم الصف المتدربين في المدارس الحكومية والخاصة في اتخاذ القرارات المدرسية. تكونت عينة الدراسة من (140) طالبًا وطالبة من تخصص معلم الصف في الجامعة الأردنية، والذين يتدربون في المدارس الحكومية والخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي (2009-2008)، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث بتطوير استبانة تقيس مستوى مشاركة طلبة معلم الصف المتدربين في المدارس الحكومية والخاصة في اتخاذ القرارات المدرسية، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة طلبة معلم الصف المتدربين في المدارس الحكومية والخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية كانت متوسطة من وجهة نظرهم، حيث حصل مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلبة على المرتبة الأولى، تلاه مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين، ثم مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، ومن ثم مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمنهاج، يليه مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمراجعة الإدارية والأمور المالية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيًا في درجة مشاركة طلبة معلم الصف في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر الطلبة تعزى لمتغير نوع المدرسة. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بالتوصيات اعتماد آليات فاعلة في وزارة التربية والتعليم وبرنامج التربية العملية في الجامعة الأردنية للعمل على تحسين مشاركة طلبة معلم الصف المتدربين في اتخاذ القرارات المدرسية.

دراسة سفياني(2012) "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية – دراسة ميدانية- من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف": هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، والمعلمين، والمناهج وطرق تنفيذها، والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية والشؤون المالية. كما وهدفت إلى الكشف عن دلالة

الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وفقًا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) حيث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية النهارية داخل محافظة الطائف والبالغ عددهم (1031) معلماً، حيث بلغت عينة الدراسة (354) معلما، ما يُشكِّل ما نسبته (34%) من مجتمع الدراسة الأصلي. لقد تم استخدام استبانة مكونة من ست وأربعين عبارة تمحورت حول أهداف الدراسة. وقد خرجت بعدة نتائج تتلخص فيما يلي: إن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في المجالات الخمس في مجملها كانت منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (2.44). وإن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، كانت بمجملها متوسطة، باستثناء عبارة واحدة بدرجة مشاركة منخفضة، والتي كانت تقيس إقرار برنامج الزيارات العلمية للطلاب. إضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=(0.05) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال شؤون الطلاب. وهي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين تزيد خبراتهم عن خمسة عشرة سنة. خرجت هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة العمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، والمعلمين، والمناهج وطرق تنفيذها والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية والأمور المالية، وقد أوصت الدراسة أيضًا بتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى مديري المدارس نحو مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

دراسة غلوم (2009) "معوقات اتخاذ القرار كما يراها مديرو المدارس الابتدائية بمملكة البحرين": هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم المعوقات والتعرف على تأثير كل من الجنس، ونوع المدرسة، ونوع الهيئتين التعليمية والإدارية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؛ في اتخاذ مديري المدارس لقراراتهم، وطرح مقترحات للتغلب على المعوقات. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المدارس الابتدائية الحكومية بالبحرين البالغ عددهم (112) مديرًا ومديرة، منهم (29) مديرًا و(86) مديرة. وقد استُخدم المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات

والتي تكونت من (75) عبارة، تندرج تحتها سبعة محاور رئيسية، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن معوقات اتخاذ القرار التي تواجه مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين تؤثر بشكل عام بدرجة متوسطة على اتخاذهم للقرار، أما أقل المعوقات تأثيرًا فكانت المعوقات التي تتعلق بمدير المدرسة، يليها المعوقات التي تتعلق بالطلاب، ثم المعوقات التي تتعلق بظروف المناخ العلائقي داخل المدرسة، ولا توجد فروق دالة إحصائياً لأثر متغيرات الجنس، ونوع المدرسة، وعدد سنوات الخبرة. ومن خلال النتائج خرجت الدراسة بتوصيات عدة، كان أهمها العمل على التغلب على المعوقات التي كشفت عنها الدراسة، وتدريب المديرين على الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرارات.

دراسة الرباعي (2009) "درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي وانتمائهم المهني". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي وانتمائهم المهني. تكونت العينة من 520 معلمًا ومعلمة من المدارس الثانوية الخاصة في الأردن. استخدمت الباحثة ثلاثة استبيانات لجمع المعلومات. وقد أظهرت النتائج أن مدى الرضا الوظيفي عند المعلمين كان متوسطا. كما وأظهرت أيضا وجود علاقة إيجابية بين درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ورضاهم الوظيفي وانتمائهم المهني.

دراسة حرز الله (2008) "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة": هدفت هذه الدارسة إلى التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة. وقد قام الباحث لتحقيق أهداف الدراسة ببناء استبانتين، إحداهما لقياس مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات والأخرى لقياس رضاهم الوظيفي. وتشمل الاستبانة الأولى (50) فقرة موزعة على (5) مجالات. واستبانة الرضا الوظيفي (43) فقرة موزعة على(6) مجالات. ثم قام الباحث بتطبيقهما على عينة استطلاعية من المعلمين والتأكد من ثباتهما وصدقهما. وقد اتبع

الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدارسة، وقد طبق أداتَي الدارسة على عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بلغ عددها (306) معلمًا ومعلمة، أي بنسبة (% 10) تقريبًا من مجتمع الدارسة. وقد كانت نتائج الدارسة كما يلي: إن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات، وإن أعلى درجات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت في القرارات المتعلقة بالمنهاج ثم القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة ثم القرارات المتعلقة بالمعلمين ثم القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي وآخرها الأمور المالية. كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس أو متغير المؤهل العلمي أو متغير المنطقة التعليمية، وبناءً على نتائج الدراسة اوصت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها ضرورة عقد ورشات عمل من أجل توعية المدراء والمعلمين لأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.

دراسة خفش (2010) بعنوان "أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز الموظفين على الالتزم بتطبيق القوانين في المؤسسات التعليمية في تونس": هدفت هذه الدراسة الوصفية التفسيرية إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز الموظفين على الالتزام في تطبيق هذه القرارات في المؤسسات التعليمية، كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة. لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانه، بعد الاطلاع على نتائج الدراسة نستنتج أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية يساعد على تحفيز الموظفين على الالتزام في تطبيق هذه القرارات، وأن مشاركة الموظفين تساهم في إثارة دافعية الموظفين، وأن مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل تعد محفزًا لهم للقيام بالأعمال على أكمل وجه. كما أن مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات تساعدهم في حل مشكلات العمل. وبناء على نتائج الدراسة توصلت الدراسة الى التوصية بالعمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بشكل دوري خلال السنة وإدماجهم في القرارات التي تنفذ.

دراسة المصري (2008) "معوقات اتخاذ القرارات التربوية والمشاركة فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة المدينة المنورة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها": هدفت الدراسة

إلى التعرف على معوقات اتخاذ القرار والمشاركة في صناعتها بالمرحلة الابتدائية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والتعرف على الفروق بين وجهة نظر المديرين والمعلمين، ووضع تصورات وحلول مقترحة لتفعيل اتخاذ القرار؛ وقد كانت أهم نتائجها قلة توافر البيانات والمعلومات اللازمة لصناعة القرار وتدني مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتأخر وصول القرارات التربوية لمنفذيها، وتدني استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرار، وتدني استخدام التقنية في اتخاذ القرار. بناءً على النتائج كانت أهم التوصيات ضرورة عقد مؤتمرات وورشات عمل تبين أهمية المشاركة في صنع القرارات وكيفية التخلص من المعوقات التي تحد منها.

دراسة تشي كيونغ (Chi Keung,2008): "المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار في هونج كونج": هدفت الدراسة إلى التعرف على المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لهذا الغرض. وتم تطبيق إجراءات الدراسة في هونج كونج على (20) مدرسة ثانوية، فقد شملت العينة (335) معلمًا. كما أنه تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن المعلمين في هونج كونج يفضلون إشراكهم في القرارات التربوية بمجال النموذج التعليمي ومجال المناهج الدراسية ومجال الإدارة. فقد أوضحت نتائج الدراسة أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام وإدراك عبء العمل، كما أنها أوصت مدراء المدارس بالاطلاع على العديد من الأمور التي يمكن أن يشركوا المعلمين فيها في اتخاذ القرارات وذلك حسب حاجاتهم.

دراسة الحربي (2008) "أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك": هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أبرز معوق لصنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك، والتعرف على أي فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري ووكلاء المدارس الابتدائية التي تعزى إلى المتغيرات الأولية للدراسة، بالإضافة لتقديم بعض التوصيات التي تسهم في الحد من معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من

جميع مديري ووكلاء المدارس الابتدائية الحكومية النهارية داخل مدينة تبوك والمحافظات التابعة لها، دون القرى أو الهجر. وأخذ عينة طبقية عشوائية بنسبة (80%) من حجم المجتمع، ثم أعد استبانة كأداة لجمع المعلومات. أسفرت النتائج عن أن المعوقات التنظيمية شكلت أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائي بمنطقة تبوك، وكان أبرز تلك المعوقات كما يلي: كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وقلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة في صنع القرار المدرسي، ضعف دعم إدارة التعليم لمدير المدرسة في صنع القرار المدرسي، وندرة الدورات التدريبية الخاصة بعملية صنع القرار المدرسي. جاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الثانية من حيث كونها معوقاً من معوقات صنع القرار الإداري المدرسي، وتمثلت تلك المعوقات فيما يلي: نقص خبرة المشاركين في صنع القرار المدرسي، والمجاملة عند صنع القرار الإداري المدرسي، وقلة الثقة في إمكانات المدرسة. لم تشكل المعوقات الاجتماعية معوقًا بارزًا عند صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك. وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة عينة الدراسة تبعًا لمتغير السن. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة ضرورة تحفيز المدراء على عملية صنع القرار الإداري بما يتناسب مع الوضع القائم داخل المدرسة.

دراسة لاري (Larry 2003) "مدى مشاركة المدرسين في صنع القرارات التربوية": والتي هدفت إلى التعرف على مدى مشاركة المدرسين في صنع القرارات التربوية وشملت عينة الدراسة (326) مدرسًا ومدرسة في (100) مدرسة متوسطة في ولاية ديترويت. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :يرغب المعلمون في المشاركة في اتخاذ القرار في المستوى البنائي الأساسي، المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية تزود المعلمين بنوع من الرقابة في حياتهم العملية، المعلمون ذوو الفعالية العالية بالمدارس المتوسطة لهم رغبة شديدة في المشاركة واتخاذ القرارات التربوية في عمليات التخطيط والتنظيم وإعداد المناهج، المعلمون بحاجة إلى خبرة وتدريب لزيادة فعاليتهم المرغوبة على اتخاذ القرارات التربوية، كما أدرك المعلمون بالمدارس المتوسطة ضرورة إشراك الطلاب في اتخاذ القرارات التربوية.

دراسة المجنوني (2003) "مشاركة الإداريات بجامعتي أم القرى بمكة المكرمة والملك عبدالعزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات التربوية": هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة الإداريات بجامعتَيْ أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات التربوية، وكذلك التعرف على درجة مشاركة الإداريات بالجامعتين في اتخاذ أنواع القرارات التربوية وفقاً لمتغيرات الدراسة، المؤهل العلمي، مسمى الوظيفة الإدارية، عدد سنوات الخبرة. تكون مجتمع الدراسة من (152) من أعضاء هيئة التدريس والموظفات الإداريات في الجامعتين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم وإعداد أداة الدراسة. وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مشاركة الإداريات في القرارات التربوية اليومية كانت متوسطة، بينما مشاركتهن في القرارات التربوية التكتيكية كانت منخفضة، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدعم والزيادة في المشاركات فيما يختص بالقرارات التكتيكية.

دراسة كيم(Kim ,2001) "العلاقات بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا": والتي هدفت إلى تحليل العلاقات بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا. تكونت عينة الدراسة من (701) معلمًا ومعلمة من المدارس الثانوية في كوريا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبعد جمع المعلومات تم معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، وقد استخدم الباحث في دراسته أداتين لقياس المشاركة والرضا الوظيفي لدى المعلمين. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ان هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات التربوية والرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس والخبرة التعليمية وحجم المدرسة والمواضيع التي يدرسها المعلمون، وإدراك المعلمين للرضا الوظيفي لم يتغير حسب المتغيرات الديمغرافية ،المستويات الفعلية للمشاركة في صنع القرارات التربوية أثرت إيجابيًا على إدراكهم للرضا الوظيفي، المستويات المرغوبة في المشاركة في القرارات التربوية والخبرة لم تكن ذات صلة بالرضا الوظيفي ،يوجد أثر دال إحصائي في نمط اتخاذ القرارات التربوية لدى المديرين يعزى إلى متغير الخبرة، ضرورة العمل على الاهتمام بالمشاركة في صنع القرارات من قبل الموظفين.

ثانيا: دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي

دراسة الغانم (2017) "الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الرياضيين في دولة فلسطين": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الرياضيين في دولة فلسطين، وكذلك التعرف على أثر كل من متغيرات المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة في الرضا الوظيفي لديهم. وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (47) صحفيًا رياضيًا تم اختيارهم بالطريقة العمدية حيث أجابوا على استبانة تكونت من (32) فقرة موزعة على خمس مجالات (ظروف العمل وطبيعته، المردود المادي، العلاقة مع الزملاء، الحوافز، العلاقة مع الإدارة). وقد أظهرت النتائج أن المستوى العام للرضا الوظيفي كان متوسطًا؛ وأن درجة الرضا الوظيفي كانت مرتفعة في مجال العلاقة مع الزملاء، وكانت متوسطة في مجال المردود المادي والحوافز وظروف العمل وطبيعته، وكانت منخفضة في مجال العلاقة مع الإدارة؛ كذلك فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة. أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات صحفية داخلية وخارجية للصحفيين للارتقاء بهم.

دراسة الثبيتي والعنزي (2014) "عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات": هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل الرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمي محافظة القريات، وأثر كل من متغير المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة التعليمية، على عوامل الرضا الوظيفي. وقد تكونت عينة الدراسة من (303) معلمًا اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية. وقد قام الباحثان باستخدام استبانة كأداة للدراسة تكونت من (37) فقرة، تغطي خمسة أبعاد: القيادة المدرسية وبيئة العمل، والجوانب المادية والحوافز، وأساليب الزيارة الإشرافية، والتأهيل والتدريب. وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بموضوع الدراسة في الجامعات السعودية ووزارة التربية والتعليم، كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، حيث بلغ معامل الثبات للأداة (0.76) ككل. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل الرضا الوظيفي جاءت

كما يأتي: بُعْدُ القيادة المدرسية جاء في المرتبة الأولى، وبُعد بيئة العمل جاء في المرتبة الثانية، أما بُعد أساليب الزيارة الإشرافية جاء في المرتبة الثالثة، وبُعد الجوانب المادية والحوافز جاء في المرتبة الرابعة، تلاهُ بُعد التأهيل والتدريب الذي جاء في المرتبة الخامسة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة القريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا. كما أظهرت أيضًا أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة القريات تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة فوق عشر سنوات، وكذلك أظهرت النتائج بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية؛ وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بضرورة الارتقاء بالوضع الاقتصادي للمعلم والعمل على تغيير نظرة المجتمع لمهنة التعليم وإنه لا بد من توفير ظروف عمل أفضل مما هو موجود لمساعدة المعلم بالقيام بدوره بشكل فعال وبأداء متميز.

دراسة سكامبيل (SKamel,2013) بعنوان "العلاقة بين الرضا الوظيفي ومجموعة من المتغيرات في المكتبات الجامعية في ولاية تاكسس": هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومتغيرات العمر والأجور، ومدة العمل. بلغت العينة (61) مهنيًّا يعمل في المكتبات الجامعية في ولاية تاكسس المتخصصة ومراكز العالم التربوي، حيث تم توزيع استبانة عليهم واسترد منها (50) صالحة للتحليل. كما تم ترميزها ومعالجتها احصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية، في حين تم ذلك استنادًا إلى المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين متغير السن أو الخبرة والرضا الوظيفي، ووجود علاقة إيجابية بين الأجور والرضا الوظيفي. ومن أهم التوصيات التي أوصت بها هذه الدراسة هي ضرورة الاهتمام بتوفير رضا وظيفي لجميع الموظفين، بغض النظر عن الكيفية.

دراسة رشاد(2013) "درجة الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين بوزارة التربية والتعليم في الخرطوم": تهدف الدراسة إلى معرفة السِّمة العامة للرضا الوظيفي للموظفين الإداريين بوزارة التربية والتعليم في الخرطوم، ومعرفة ما إذا كانت هنالك فروق في مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين الإداريين بوزارة التربية والتعليم تبعا للخبرة، والعمر، والنوع، والمؤهل الأكاديمي، والدرجة الوظيفية.

شملت عينة الدراسة (56) موظفًا إداريًا. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وفي أداة جمع المعلومات استخدم مقياس الرضا الوظيفي، واستخدم لتحليل النتائج عددًا من الأساليب الإحصائية مثل: اختبار (ت)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ارتباط سيبرمان. ولقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كالآتي: يتسم الرضا لدى الموظفين بالسلبية بدرجة دالة إحصائيًا وذلك في أبعاد الراتب والحوافز المادية والنمو المهني والتقدم الوظيفي، وهم راضون بدرجة دالة إحصائيا في أبعاد العلاقة مع العاملين والوظيفة نفسها، والأمن والاستقرار الوظيفي والإدارة المباشرة والإشراف. كما اتضح وجود علاقة سلبية دالة إحصائيا بين الرضا الوظيفي والدرجة الوظيفية في بعدَي الوظيفة نفسها، والأمن والاستقرار الوظيفي، ولا توجد علاقة دالة إحصائيا بين الدرجة الوظيفية وبقية الأبعاد الأخرى، ولا توجد علاقة دالة إحصائيًا كذلك بين المؤهل الأكاديمي والرضا الوظيفي في أبعاد الوظيفة نفسها، الراتب والحوافز المادية، والأمن والاستقرار الوظيفي، الإدارة والإشراف المباشر، النمو المهني والتقدم الوظيفي؛ لكن ظهرت علاقة سالبة دالة إحصائيًا بين الرضا الوظيفي والمؤهل الأكاديمي في بعد العلاقة مع العاملين، ولا توجد علاقة دالة إحصائيًا بين الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة في أبعاد العلاقة مع العاملين والراتب والحوافز المادية، الإدارة المباشرة والإشراف، الأمن والاستقرار الوظيفي، النمو المهني والتقدم الوظيفي، لكن هنالك علاقة سالبة دالة إحصائيا بين الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة في بعدى الوظيفة نفسها والأمن والاستقرار الوظيفي. توجد فروق دالة إحصائيًا لدى الموظفين الإداريين تعزى لمتغير العمر في بعد الأمن والاستقرار الوظيفي، ولا توجد فروق دالة إحصائيًا لدى الموظفين الإداريين تعزى لمتغير النوع. أوصت الدراسة بضرورة ضرورة مساعدة وزارة التربية والتعليم للموظفين على توفير فرص المشاركة في الدورات والمؤتمرات العملية وتشجيعها تشجيع الاستقلالية بالعمل والقرارات واحترامها.

دراسة البلادي(2011) "الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المرحلة المتوسطة بمدينة مكة عن الوظيفة، وكذلك التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المرحلة المتوسطة بمدينة مكة عن العائد من الوظيفة (معنوي – مادي)، وأيضا التعرف على درجة الرضا

الوظيفي لدى مديري المرحلة المتوسطة بمدينة مكة عن العلاقات الإنسانية، والتعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المرحلة المتوسطة بمدينة مكة عن اتجاهات الطلاب وأولياء أمورهم نحو عملية التعليم والتعلم. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث أنه يتناسب مع أهداف الدراسة. تكونت عينة الدراسة النهائية من (87) مديرًا من مديري المدارس المتوسطة بالتعليم العام الحكومي، العاملين في مدارس التعليم العام للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؛ وهم يشكلون مجتمع الدراسة كاملًا. كما أنه تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: إن مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة في الرضا عن الوظيفة من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية. وإن مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة في الرضا عن العائد من الوظيفة (معنوي – مادي) من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية، ثم إن مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المرحلة المتوسطة بمدينة مكة في الرضا عن العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية؛ إضافة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المرحلة المتوسطة بمدينة مكة في الرضا عن اتجاهات الطلاب. وفي ضوء ما توصلت إلية الدراسة من نتائج قدم الباحث عددًا من التوصيات أبرزها: تعزيز وعي مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة بأهمية الشعور الرضا الوظيفي والعمل على إدارة البيئة المدرسية بنجاح وفاعلية، رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس المتوسطة من خلال إعطائهم الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات بخصوص ما يعترض العمل المدرسي من مشكلات.

دراسة كاير، كيومار (kyar and kuor,2011) "مقارنة ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية وغير الحكومية في إقليم البنجاب": هدفت الدراسة إلى مقارنة ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية وغير الحكومية في إقليم البنجاب، وقد تكونت عينة الدراسة من (560) معلمًا ومعلمة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.01) تعزى لمتغير ضغوط العمل لدى المعلمين في كل من المدارس الحكومية وغير الحكومية لصالح

معلمي المدارس غير الحكومية، واوصت الدراسة بضرورة تقليل الأعباء الملقاه على عاتق المعلمين في المدراس الغير الحكومية.

دراسة منصور(2010) درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية، إضافة إلى تحديد أثر متغيري المؤهل العلمي والخبرة على ذلك، لتحقق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامه(138) عضوًا من أعضاء الهيئة التدريسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الكلية كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى 61.8) (%، وأن أقل مجالات الرضا كان مجال الترقيات والحوافز .(% 56) كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا تبعًا لمتغيري الخبر ة لصالح الخبرة الأعلى، والمؤهل العلمي لصالح المؤهل الأقل. ضرورة مساعدة إدارة الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية بتوفير الأدوات المكتبية الضرورية للعمل.

دراسة العلي (2009) تأثير نمط الإدارة المدرسية العليا في معنويات المديرين ورضاهم الوظيفي في المدراس الابتدائية في سلطنة عمان " ، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة الفاعلة في معنويات المديرين ورضاهم الوظيفي والعوامل التي تؤثر في هذه، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومن اجل اثراء هذه الدراسة تم اختيار عينة مكونه من (250) مدير وزعت عليهم استبانه مكونه من (50) فقره وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك اتجاهات سلبية لدى المديرين تجاه الإدارة العليا في المدارس الابتدائية في عمان ، والمصدر في ذلك هو تدني درجة الرضا الوظيفي بشكل عام كما اوصت بضرورة العمل على اتباع نمط اداري مناسب في التعامل مع المدراء من اجل رفع معنوياتهم وزيادة الرضا الوظيفي لديهم.

دراسة جانيافا (Chinapha,2008) العلاقة بين متغيرات الرضا الوظيفي بلدى مدراء المدارس في تايلند هدفت إلى تحديد العلاقة بين متغيرات الرضا الوظيفي ، كما تم قياسها بواسطة دليل وصف المهنة ومتغيرات الشخصية و كما تم قياسها بواسطة إستبانة عوامل الشخصية الستة عشر ، والتي ترتبط بمديري المدارس الدولية في تايلاند ، كما تم دراسة العلاقات بين الرضا الوظيفي

ومتغيرات ديموغرافية منتقاة ، وكان المشاركون في الدراسة عبارة عن مديرين بدوام كامل في أكبر سبع مدارس دولية تتحدث الإنجليزية في تايلاند ، وقد أشارت النتائج إلى أن خاصيتي الشخصية الأكثر ارتباطاً بالرضا الوظيفي كان إجمالي الدخل الشهري من التعليم، وبناء على نتائج الدراسة حيث اوصت بالعمل على زيادة رواتب الموظفين كون المدراء الأكثر رضا وظيفي هم ذو الرواتب المرتفعه.

دراسة الزهراني (2008) تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى مديري المرحلة الثانوية بالتعليم العام بمدينة جدة ، التي هدفت إلى تقويم مستوى الحوافز للمديرين في التعليم العام ومدى فاعليتها في التحفيز ، وتقويم المستوى الحالي لرضا المديرين والتعرف على المشاكل التي تؤثر على هذا الرضا ، مع تحديد مدى تأثير ما يوجد من ظواهر عدم الرضا بين المديرين وأثرها على مستوى التعليم ، ودراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي للمديرين ومستوى وبعض مشكلات المديرين ، ودراسة العلاقة بين مستوى الحوافز والرضا الوظيفي للمديرين ومستوى الطلاب ومن اجل اثراء هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي حيث تم استخدام استبانه تم توزيعها على عينه قوامها (360) مدير . وأظهرت النتائج الخاصة بالدراسة ما يلي: عدم كفاية الدخل من الوظيفة مما يسبب عدم الرضا الوظيفي للمدير، أي أن العلاقة بين الراتب الشهري والرضا الوظيفي علاقة طردية. وغالبية المديرين لا يرون أن مهنتهم تتيح لهم فرصاً للترقية مما يسبب عدم الرضا الوظيفي للمدير، أي أن العلاقة بين فرصة الترقية والرضا الوظيفي علاقة طردية. ووجود علاقة إيجابية ضعيفة بين توافر المناخ الملائم لبيئة العمل والرضا الوظيفي للمدير كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز وتوفر المناخ الملائم للعمل.

دراسة ماكولا(Macula,2008) (2008) بعنوان: تقدير مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية العامة في نيوجيرسي وتحليل علاقته بمجموعة من المتغيرات الديموغرافية " السكانية " ، هدفت إلى تقدير مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية العامة في نيوجرسي وتحليل علاقته مع مجموعة من المتغيرات الديموغرافية ، ة تم استخدام المنهج الوصفي حيث تم استخدام استبانه تم توزيعها على عينه قوامها (320) مدير وقد أظهرت التحليلات

الإحصائية الإضافية عن وجود علاقة قوية بين الرضا لوظيفي العام والجنس ، والمرحلة التي يقوم بتدريسها ، وعدد السنوات في المدرسة الحالية ، والمنافع الشاملة والضمانات التقاعدية ، وكما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي العام والعمر ، والمعتقد ، وعدد سنوات التدريس ، والمؤهل العلمي ، والراتب ، والدورات التي حصل عليها بعد التخرج وعدد ساعات التدريس ليومية ، وحجم الصف، كما اقترحت الدراسة الى عقد ورشات عمل حول أهمية الرضا الوظيفي واهم العناصر التي تزيد منه.

دراسة خليل وشرير (2008) الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين في محافظة صنعاء هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين(الجنس ،المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المرحلة الدراسية)،وقد تكونت عينة الدراسة من(360) معلما ومعلمة، وقد تم أخذها بطريقة عشوائية عنقودية من (18) مدرسة (بنين وبنات) وقد أعد الباحثان استبانة لقياس الرضا الوظيفي خاصة بالدراسة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائيا في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة، وبالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة بالمسئولين كانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي، وخرجت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها شرح طرق واليات الترقية على الوظائف، والشفافية في ذلك مع الموظفين

دراسة بيلتزر، وآخرين(peltzr,2008) العلاقة بين ضغوط العمل الذاتية، والرضا الوظيفي، وانتشار الامراض المرتبطة بالضغوط لدى المعلمين في جنوب افريقيا هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل الذاتية، والرضا الوظيفي، وانتشار لامراض المرتبطة بالضغوط لدى المعلمين، وقد أجريت الدراسة في المدارس العامة في جنوب إفريقيا، تكونت عينة الدراسة من((2130)من معلمي المدارس العامة، معلم أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستويات التوتر بشكل

كبير بين المعلمين، وأظهرت وجود عالقة بين ضغوط العمل وعدم الرضا عن العمل مع معظم أألمراض المرتبطة بالضغوط هي: ارتفاع ضغط الدم ساءة وأمرض القلب وقرحة المعدة واالضط اربات النفسية وا استخدام التبغ والكحول، وبينت أن ضغوط طرائق التدريس وانخفاض دعم أألقران كانت مرتبطة بارتفاع ضغط الدم، وارتبط انعدام أألمن الوظيفي وغياب التقدم الوظيفي باإلصابة بقرحة المعدة واالضطراب العقلي، وخرجت الدراسة بعدة توصيات تدعو الى الاهتمام بالرضا الوظيفي وتقديم كل ما يلزم للمعلمين من اجل تخفيف ضغوط العمل لديهم

دراسة جود(2007) الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية في سلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية العاملين بالمدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، كما وهدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على أثر بعض المتغيرات (الجنس، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية) على مستوى الرضا الوظيفي. ولتحقيق أغراض هذه الدراسة قام الباحث بتطوير مقياس للرضا الوظيفي يتألف من أربعة أبعاد وتم تطبيقه على عينة عشوائية تألفت من 131 معلما ومعلمة للتربية البدنية بالمدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حيث تم استنادا الى المنهج الوصفي . وتم استخدام الإحصاء الوصفي، واختبار (ت)، تحليل التباين الأحادي، اختبار شافييه للمقارنات البعدية، بالإضافة إلى معامل ألفا كرونباخ، وأظهرت النتائج أن 36% من أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات جيدة من الرضا الوظيفي بصورة عامة، في حين أن 44% لديهم مستويات منخفضة، و20% منهم ليسوا راضين وظيفيا، وأظهرت النتائج أيضا أن أكثر عوامل الرضا الوظيفي تأثيرا هو العامل المتعلق بالعائد المالي للوظيفة حيث تبين أن ما يزيد عن 75% من أفراد عينة الدراسة غير راضين عن العائد المالي أو أنهم راضين بدرجة متدنية عنه. وكشفت النتائج أيضا أن أفراد عينة الدراسة ذوي سنوات الخبرة الأقل يظهرون مستويات رضا أعلى من أقرانهم ذوي سنوات الخبرة الأكثر، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة البكالوريوس وحملة الدبلوم وذلك لصالح حملة البكالوريوس وخاصة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي بصورة عامة، والرضا عن طبيعة المهنة، ثم الرضا عن القيادة والإشراف التربوي، وبينت النتائج

أن أفراد العينة من المتزوجين لديهم مستويات رضا وظيفي أقل من أقرانهم غير المتزوجين، في حين لم يظهر اختبار "ت" للعينات المستقلة عن وجود فروق ذات دلالة بين الذكور والإناث، ودعت الدراسة الى ضرورة الاهتمام بالرضا الوظيفي لدة الموظفين لأنه يشكل ولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها الافراد

دراسة ماديرا Madera (2006) دراسة مختلف العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي بين مديري المدارس الثانوية في نيروبي بكينيا ، هدفت إلى التعريف بمختلف العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي أو عدم الرضا بين مديري المدارس الثانوية في نيروبي / كينيا ، كما تم أيضاً بحث واستقصاء العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية للمديرين ، والرضا الوظيفي ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة ٢ ،٦٠ ٪من المديرين كانوا غير راضين عن وظائفهم ، وأظهرت نتائج تحليل التباين) ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للجنس ، أو المنصب المشغول ، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر ، وسنوات التعليم، ودعت الدراسة الى بناء نظام حوافز فعال للموظفات لإداريات مبني على احتياجاتهن.

التعقيب على الدراسات السابقة

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة لدراستنا الامور التالية:

1. ضرورة وأهمية مشاركة معلمي المدرسة في صنع القرار الاداري وصحته وشموليته وان غالبية الدراسات اثبتت أن مشاركة المعلمين نتجت قرارات ايجابية

2. الاطلاع على المجالات التي تتطلب مشاركة المعلمين لمديري المدارس في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية

3. كما تعرف الباحث على منهج الدراسة المستخدم فيها ، وأداة الدراسة وحجم العينة وطريقة اختيارها . وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في طبيعة العينة وهي من المعلمين، ومنهج الدراسة وهو المنهج الوصفي المسحي ، وكذلك أداة الدراسة وهي الاستبانة.

4. المستويات الفعلية للمشاركة في صنع القرارات التربوية أثرت إيجابياً نحو إدراكهم للرضا الوظيفي

5. ان هنالك من مديري المدارس غير مقتنعين تماما بعملية المشاركة المدرسية.

جوانب النقص والقصور والاختلاف في الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحث للدراسات السابقة وجد بعض النقص والقصور والتي لم تتطرق اليه الدراسات السابقة منها:

1. لم تتطرق الدراسات السابقة الى تأثير القوانين واللوائح الحكومية على المشاركة في اتخاذ القرار الاداري

2. لم تشمل الدراسات السابقة قياس درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ قرارات مختلفة منها المتعلقة في الطلبة ومنها المتعلقة في المعلمين ومنها المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية فجاءت هذه الدراسة لتشملها

3. وتختلف هذه الدراسة عن غيرها في مجتمعها حيث أنها ستطبق على معلمي المدارس الثانوية في المثلث الجنوبي بفلسطين.

4. وكما تميزت بأهدافها وهي التعرف على درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في اتخاذ القرارات التربوية ، ودرجة مشاركة المعلمين في المجالات المختلفة، والتي لم يتم تناولها من قبل على حد علم الباحث.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفًا وعرضًا للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها. بالإضافة لخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، وتحديد متغيرات وإجراءات الدراسة، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والمعالجات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات؛ وفيما يلي بيان ذلك:

منهج الدراسة:

لأغراض هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأغراضها، وذلك بهدف التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتها وعلاقتها برضاهم الوظيفي، في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين فيها.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي(2018). لقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم (796) معلمًا ومعلمة؛ (316) ذكور و(480) إناث.

جدول (1) قائمة عدد معلمي المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين بحسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام 2018:

البلد	عدد المعلمين	عدد المعلمات	مجموع المعلمين
كفر قاسم	91	106	197
جلجولية	22	59	81
الطيرة	49	86	135
الطيبة	96	149	245
قلنسوة	51	68	119
بيت بيرل	7	12	19
المجموع	316	480	796

عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة في المثلث الجنوبي في فلسطين، حيث بلغ حجم هذه العينة (270) معلمًا ومعلمة أي ما نسبته(32%)، من مجتمع الدراسة الأصلي. وقد تم توزيع الاستبانات باليد ، حيث كان عدد الاستبانات المسترجعة التي جرى عليها التحليل الإحصائي (249) استبانة. الجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة:

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	فئات المتغير او المستوى	العدد
الجنس	ذكر	114
	أنثى	135
	المجموع	249
العمر	اقل من 25 سنة	6
	من 25-35 سنة	82
	من 36-45 سنة	88
	46-55 سنة	45

	اكثر من 55	28
	المجموع	249
المؤهل العلمي	دبلوم	13
	بكالوريوس(لقب اول)	118
	ماجستير(لقب ثاني)	114
	دكتوراه(لقب ثالث)	4
	المجموع	249
الخبرة العملية	اقل من 5 سنوات	50
	من 5-10 سنوات	68
	من 11-15سنة	29
	اكثر من 15 سنة	102
	المجموع	249
التخصص	علمي	86
	علوم انسانيه	130
	صناعي	13
	أخرى	20
	المجموع	249

أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تهدف إلى استطلاع وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتها، وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام :(انظر الملحق 1)

القسم الاول: معلومات عامة عن المعلمين والمعلمات (البيانات الشخصية) التي أُدخلت كمتغيرات مستقلة في البحث. وهذه المتغيرات الديموغرافية هي الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، التخصص.

القسم الثاني: تكون من محورين(المشاركة في اتخاذ القرارت، الرضا الوظيفي)حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة من (82) فقرة موزعة الى مجالين وكل مجال مكون من عدة محاور. هذه المجالات جميعها تتعلق بدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتها وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين وهذه المجالات موضحة كما جاء في جدول (3):

جدول(3) مجالات الاستبانة ومحاورها

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات
المحور الاول: درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية		
1	القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة	10
2	القرارات المتعلقة بالمعلمين	10
3	القرارات المتعلقة بالمنهاج	9
4	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	10
المحور الثاني: الرضا الوظيفي		
5	طبيعة العمل	10
6	الأجور والمكافآت	8
7	التفاعل الاجتماعي	7
8	تقدير الآخرين	11
9	تحقيق الذات	7
	مجموع الفقرات	82

القسم الثالث: حيث كان عبارة عن سؤال مفتوح عن معوقات المشاركة في اتخاذ القرارت.

تفسير النتائج (معيار): اعتماد على المتوسطات الحسابية وتم تفسير النتائج على هذا الأساس وفق المعيار التالي(البطش،2016):

- **(4.2 فما فوق) كبيرة جدًا.**
- **(من 4.2-3.4) كبيرة.**
- **(اقل من 3.39-2.6) متوسطة.**
- **(اقل من 2.59-1.8) قليلة.**
- **(اقل من 1.8) قليلة جدًا.**

صدق الأداة:

بعد إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية انظر الملحق(1)، وللتحقق من صدقها قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في التربية والإدارة في الجامعات الفلسطينية، وبلغ عددهم 7 محكمين، انظر الملحق(2)، حيث طلب الباحث من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومتغيراتها؛ فقد طلب منهم بيان صلاحية العبارة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد حصلت على موافقتهم بدرجة كبيرة مع إجراء بعض التعديلات على فقراتها في ضوء الملاحظات التي تقدم بها الخبراء المحكمون من حيث صياغة الفقرات، وكذلك مدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها. ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 85% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية مكونة من (82) فقرة بعد الحذف والتعديل، انظر الملحق(3)

ثبات الأداة:

لقد تم استخدام معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach`s Alpha) والجدول التالي يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها:

الجدول(4) معاملات الثبات لمجالي الاستبانة ومحاورها والدرجة الكلية

رقم المجال	المجال	ثبات الاداة
درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية		
1	القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة	0.86
2	القرارات المتعلقة بالمعلمين	0.91
3	القرارات المتعلقة بالمنهاج	0.90
4	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	0.93
الدرجة الكلية على مقياس المشاركة		**0.96**
الرضا الوظيفي		
5	طبيعة العمل	0.80
6	الأجور والمكافآت	0.84
6	التفاعل الاجتماعي	0.79
7	تقدير الآخرين	0.93
8	تحقيق الذات	0.92
الدرجة الكلية للرضا الوظيفي		**0.96**

يتضح من الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لمجال درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية تراوح بين (0.86-0.93). حيث بلغت الدرجة الكلية لمجال المشاركة في اتخاذ القرارات

(0.96)، أما مجال الرضا الوظيفي فقد تراوحت معاملات الثبات بين (0.79-0.93)، بينما بلغت الدرجة الكلية لمجالات الرضا الوظيفي(0.96). وهي جميعها معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة :

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.

- تحديد مجتمع الدراسة بمساعدة وزارة التربية والتعليم العالي.

- تحديد أفراد عينة الدراسة.

- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص (ملحق).

- قام الباحث بتوزيع الأداة على عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في المثلث الجنوبي في فلسطين، إذ تم توزيع (270) استبانة، وتم استرجاع (249) استبانة صالحة للتحليل.

- استرجاع الاستبانات المعبأة ومراجعتها من قبل الباحث وترميزها.

- إدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتفريغ إجابات أفراد العينة.

- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

المعالجات الإحصائية

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) وذلك باستخدام

المعالجات الإحصائية التالية:

1- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach`s Alpha).

2- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمجالات.

3- اختبار (ت) لعينة واحدة (One sample T- test).

4- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Multiple Regression).

(Step Wise).

5- اختبار بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

- **النتائج المتعلقة بأسئلة وفرضيات الدراسة.**

الفصل الرابع

نتائج أسئلة الدراسة

تم في هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت اليها الدراسة من خلال تحليل البيانات التي حسبت باستخدام اداة الدراسة

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية من قبل المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمجالات، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية عند المعيار (2.6-3.39) ،واعتمد الباحث في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية ونتائج الجدول(4) تبين ذلك:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	شؤون الطلبة	2.7137	0.87592	متوسطة
2	المعلمين	2.4353	0.99294	منخفضة
3	المنهاج	2.8621	1.00921	متوسطة
4	المجتمع المحلي	2.3486	0.99402	منخفضة
الدرجة الكلية		2.5899	0.84613	منخفضه

يتضح من الجدول (5) أن درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية قد أتت بمتوسط (2.58) وانحراف معياري(0.84) على الدرجة الكلية للمجالات وهذا يدل على أن درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية جاءت منخفضة ، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين(2.34-2.86)، وهي متوسطات تدل على أن درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية كانت بدرجة متوسطة في المجالين: "شؤون الطلبة" و"المنهاج"، وبدرجة منخفضة في المجالات "المعلمين" و"المجتمع المحلي" حسب القياس المعد لهذه الدراسة، وللتأكد من أن ذلك ينطبق على المجتمع قام الباحث باستخدام(One sample test) لتحديد وجهات نظر المعلمين حول مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية ونتائج الجدول (6) تبين ذلك:-

الجدول(6) اختبار(ت) لعَينة واحدة

	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	عند المعيار 3.4		عند المعيار 2.6		عند المعيار 1.8	
					قيمة(ت)	مستوى الدلالة	قيمة(ت))	مستوى الدلالة	قيمة(ت)	مستوى الدلالة
1	شؤون الطلبة	2.713	.8759	248	12.36-	*0.00	2.04	0.04	-	-
2	المعلمين	2.435	.9929	248	-15.33	*0.00	-2.61	0.00	10.09	*0.00
3	المنهاج	2.862	1.009	248	-8.41	*0.00	4.09	*0.00	-	-
4	المجتمع المحلي	2.348	.9940	248	-16.69	*0.00	-3.99	0.00	8.709	*0.00
	الدرجة الكلية	2.589	.8461	248	15.10-	*0.00	0.18-	0.85	14.73	*0.00

*دالة إحصائية عند (α=0.05)

يتضح من الجدول(6) أن درجة المشاركة معلمي المرحلة الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية جاءت منخفضه. حيث أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية والمجالات المتعلقة بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات عند المعيار(3.4) قد بلغ (0.00) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية (α=0.05)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية ونقول بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية عند المعيار (3.4). وحيث أن قيمة (ت) للدرجة الكلية وللمجالات بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات سالبة لذا فهي أقل من (3.4)، لذلك قام الباحث بإعادة اختبار الفرضية باختبار المعيار (2.6) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في الدرجة الكلية والمجالات. حيث يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية بمشاركة المعلمين كانت أكبر من القيمة المحددة بالفرضية.

السؤال الثاني: ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية للفرضية الصفرية "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر معلمي المرحلة الثانوية حول الرضا الوظيفي في مدارس المثلث الجنوبي في فلسطين عند المعيار (3.4-4.2)، ونتائج الجدول (7) لعينة الدراسة تبين ذلك:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين والمعلمات

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.1	طبيعة العمل	3.3241	0.71249	متوسطة
.2	الأجور والمكافآت	2.2746	0.86535	قليلة
.3	التفاعل الاجتماعي	3.6466	0.76427	كبيرة
.4	تقدير الآخرين	3.1877	0.94530	متوسطة
.5	تحقيق الذات	4.0752	0.82545	كبيرة
الدرجة الكلية		3.3016	0.59528	متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها ، قد أتت بمتوسط (3.30) وانحراف معياري (0.595) على الدرجة الكلية للمجالات وهذا يدل على أن الدرجة الكلية جاءت ما بين القليلة والكبيرة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (2.27–4.07)، في حين بلغت المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات (3.30) وهي تعد متوسطة حسب المقياس المعد لهذه الدراسة. وللتأكد من أن ذلك ينطبق على المجتمع قام الباحث باستخدام(one sample test) لتحديد وجهات نظر معلمي المرحلة الثانوية حول الرضا الوظيفي في مدارس المثلث الجنوبي في فلسطين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية ونتائج الجدول (8) تبين ذلك:

الجدول(8) اختبار(ات) لعينة واحدة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	عند المعيار 3.4		عند المعيار 2.6		عند المعيار 1.8	
					قيمة(ت)	مستوى الدلالة	قيمة(ت)	مستوى الدلالة	قيمة(ت)	مستوى الدلالة
1	طبيعة العمل	3.3241	0.71249	-1.681	-1.681	*0.00	16.037	0.00	–	–
2	الاجور والمكافآت	2.2746	0.86535	-20.52	-20.52	*0.00	-5.934	0.00	8.654	*0.00
3	التفاعل الاجتماعي	3.6466	0.76427	5.091	5.091	*0.00	–	0.00	–	–
4	تقدير الاخرين	3.1877	0.94530	-3.545	-3.545	*0.00	9.810	0.00	–	–
	تحقيق الذات	4.0752	0.82545	12.907	12.907	*0.00	–	0.00	–	–
الدرجة الكلية		3.3016	0.59528	248	-2.608	*0.01	18.59	0.00	–	–

*دالة احصائية عند (α=0.05)

يتضح من الجدول (8) أن الدرجة الكلية لجهات نظر معلمي المرحلة الثانوية حول الرضا الوظيفي في مدارس المثلث الجنوبي في فلسطين جاءت متوسطة. حيث أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية والمجالات المتعلقة بالرضا الوظيفي عند المعيار(3.4) قد بلغ(0.00) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية (α=0.05)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية ونقول بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر معلمي المرحلة الثانوية حول الرضا الوظيفي في مدارس المثلث الجنوبي في فلسطين عند المعيار (3.4). وحيث أن قيمة (ت) للدرجة الكلية وللمجالات الرضا الوظيفي عدا مجال (التفاعل الاجتماعي) كانت سالبة لذا فهي أقل من (3.4)، لذلك قام الباحث بإعادة اختبار الفرضية باختبار المعيار (2.6) لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر معلمي المرحلة الثانوية حول الرضا الوظيفي في مدارس المثلث الجنوبي في فلسطين والدرجة الكلية والمجالات. حيث يتضح من الجدول أن قيمة (ت) للدرجة الكلية وللمجالات الخاصة بالرضا الوظيفي عدا مجال (الأجور والمكافآت) كانت موجبة، وبما أن المجال الخاص بالأجور والمكافآت كان سالبًا قام الباحث بفحصه وفقا للمعيار (1.8) حيث جاءت نتيجته موجبة وهذا يدل على أن قيمته أكبر من (1.8) وأقل من (2.6)

السؤال الثالث والمرتبط بفرضيات الدراسة:

هل تؤثر كل من المتغيرات (جنس المعلم وعمره ومؤهله العلمي وخبرته وتخصصه والرضا الوظيفي للمعلمين) على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية على رضاهم الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها؟

وللإجابة عن هذا السُّؤال، تم بدايةً حساب مصفوفه معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين متغيرات جنس المعلم ومؤهله العلمي وخبرته وتخصصه والمديرية والمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها ، ونتائج الجدول (9) تبين ذلك:-

جدول رقم (9):

نتائج اختبار بيرسون لمعاملات الارتباط بين متغيرات جنس المعلم، وعمره ومؤهله العلمي، وخبرته، وتخصصه، والمشاركة في اتخاذ القرارات وبين الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها (ن = 249)

	المشاركة في اتخاذ القرارات	الرضا الوظيفي	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	التخصص
المشاركة في اتخاذ القرارات	1.000	0.506	.096	.162	.082	.074	.003
الرضا الوظيفي		1.000	-.055	.072	.046	.025	.052
جنس			1.000	-.304	.025	-.259	-.088
العمر				1.000	.170	.551	.032
المؤهل العلمي					1.000	.289	-.113
سنوات الخبرة						1.000	.126
التخصص							1.000

يتضح من نتائج الجدول (9) أن معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها بلغ (0.506) وأن مستوى الدلالة قد بلغ (0.00) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (α=0.05) وذو دلالة إحصائية عند (α=0.05)، وبما أن معامل الارتباط موجب فهذا يدل على أنه كلما زادت درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات زاد مستوى الرضا الوظيفي لديهم. أما متغيرات جنس المعلم وعمره ومؤهلهم العلمي وخبرته وتخصصه فقد دلت النتائج على عدم وجود ارتباط لها مع درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها، كما قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Multiple Regression) باعتبار متغيرات جنس المعلم وعمره ومؤهله العلمي وخبرته وتخصصه ، والرضا الوظيفي متغيرات ديمغرافية ومعدله ودرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها متغيراً تابعاً، وقامت الباحثة باستخدام طريقة (Stepwise) لفحص تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ، ونتائج الجدول (10) تبين ذلك:-

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات التي تستطيع التنبؤ بدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها

النموذج		المتغير التابع (المشاركة في اتخاذ القرارات)						
		معامل التحديد	قيمة بيتا المعيارية	قيمة(ت)	مستوى الدلالة	التباين المفسر	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	الثابت	.217	–	.829	**0.000**	**0.051**	**84.849**	**0.000**
	الرضا الوظيفي	.719	**0.506**	9.211				

* دالة إحصائياً عند (α=0.05).

يتضح من نتائج الجدول (10) أن قيمة ثابت معادلة الانحدار للنموذج (1) والذي بلغ (0.217)، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي يفسّر ما نسبته (0.051) من التباين لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها ويتسم النموذج بالصلاحية فقيمة (ف84.849) كانت ذات دلالة إحصائية عند (α=0.05)، أما معامل بيتا المعيارية فقد بلغ (0.506) لمتغير الرضا الوظيفي، وعليه فيمكن صياغة معادلة الانحدار على أنها تساوي:

المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية = 0.217+ **0.506*** **الرضا الوظيفي.**

أما متغيرات جنس المعلم وعمره ومؤهله العلمي وخبرته وتخصصه، فقد دلت النتائج على عدم وجود أثر لها في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها.

السؤال الرابع

ما معوقات اتخاذ القرارات التربوية معلمي المرحلة الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية من وجهات نظر معلمي المرحلة الثانوية ؟

يمكن تلخيص نتائج دراسة الباحث بالنسبة للمعوقات حسب نسبتها للعدد الكلي للإجابات، المكونة من (807) إجابات في الجدول التالي :

جدول (11)

تلخيص نتائج دراسة الباحث بالنسبة للمعوقات حسب نسبتها للعدد الكلي للإجابات

المعوق	عدد الإجابات	نسبة الإجابات	المرتبة
التنظيم الخاطئ لحل للمشكلات	**101**	**12.52**	**الثانية**
التسرع والخطأ في إصدار القرارات	**96**	**11.89**	**الرابعة**
القرار الوحيد الذي لا قرار دونه–قرار من اتجاه واحد ولا مشاركة	**110**	**13.63**	**الاولى**
التقصير في عملية الاتصال (وخاصة مع المركز او المختص)	**71**	**8.79**	**الثامنة**
التردد والخوف من متخذي القرار	**76**	**9.41**	**السابعة**
القائمون على جمع وترتيب البيانات في المنظمة غير مؤهلين(علميا وأكاديميا) أصلاً للقيام بهذه العملية	**78**	**9.66**	**السادسة**
أن تتم عملية جمع البيانات ذاتها تحت ضغط ضيق الوقت ، فلا يراعي فيها الدقة المطلوبة	**66**	**8.18**	**التاسعة**
الظروف البيئية(التنظيمية والمادية) المحيطة باتخاذ القرار	**95**	**11.77**	**الخامسة**
المهارات المتوفرة في متخذي القرارات: اختيار أفضل الحلول، ترتيب الحلول حسب الأولويات	**99**	**12.28**	**الثالثة**
عوائق اخرى..	**15**	**1.87**	**العاشرة**
المجموع	**807**	**%100**	**10**

وممكن توضيح المعوقات التي ذكرت في الجدول حسب مرتبتها:

- المرتبة الأولى: القرار الوحيد الذي لا قرار دونه: أي القرار من اتجاه واحد، وهو قرار فردي تعسفي يتخذه بعض المديرين، وقد يكون خاطئا.

- المرتبة الثانية: التنظيم الخاطئ لحل المشكلات: فبعض المشكلات يمكن إعطاؤها أهمية ودراستها للوصول إلى حل لها.
- المرتبة الثالثة: نقص في المهارات المتوفرة في متخذي القرارات: وهي عبارة عن مهارات يجب توفرها في متخذي القرارات التربوية حتى يصلوا الى القرار الأفضل مثل: تحديد الهدف، وتوليد حلول ممكنة.
- المرتبة الرابعة: التسرع والخطأ في إصدار القرارات: وينتج ذلك عن اتخاذ قرارات هامة سريعة دون تفكير وروية نتيجة لعدم الاستفسار التام عن المشكلة أو الاستفسار الخاطئ عنها.
- المرتبة الخامسة: الظروف البيئية (التنظيمية) المحيطة باتخاذ القرار: تتسم الأجهزة الإدارية بسمات تنعكس آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات، ومن أهم هذه السمات ما يلي:

❖ تعدد مستويات التنظيم، وضيق نطاق التمكين للمديرين على معلميهم.

❖ تشتت أقسام وحدات التنظيم الواحد.

❖ التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية.

- المرتبة السادسة: القائمون على جمع وترتيب البيانات في المنظمة غير مؤهلين(علميا وأكاديميا) أصلاً للقيام بهذه العملية: أي أن القائمين على جمع وترتيب البيانات في المنظمة ومتخذي القرار لا يملكون شهادات علمية كافية من الكليات والجامعات المتخصصة.
- المرتبة السابعة: التردد والخوف من قِبل متخذي القرار: وذلك لأن عملية اتخاذ القرار تتعلق بأمور تنفذ في المستقبل وتنشأ عملية التردد نتيجة لعدم وضوح الأهداف في ذهن متخذ القرار، وهذا من شأنه جعل المستقبل يتسم بالغموض، أن تنشأ من قلة خبرة متخذ القرار التي تجعله يعتقد أن قراره يجب أن يكون صحيحا مائة في المائة، وقد تنشأ عملية التردد أيضا من عدم قدرة متخذ القرار على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل، ومن ثم عدم ترتيبها حسب أولويتها.
- المرتبة الثامنة: التقصير في عملية الاتصال: البيانات والمعلومات والإحصاءات شرط أساسي من الشروط التي ينبغي توافرها في متخذ القرارات، فمتخذ القرار في حاجة إلى معلومات أو بيانات في تحديد الهدف، وفي المشكلة، وفي تحليلها، وفي الاختيار بين البدائل، وفي التنفيذ

والمتابعة والتقويم، فكلما كانت البيانات والمعلومات غير متوفرة بالدرجة والدقة المطلوبة كلما شكل ذلك صعوبة في اتخاذ القرارات.

- المرتبة التاسعة: الضغط في الوقت وعدم مراعاة الدقة المطلوبة في جمع البيانات: وينتج ذلك عن اتخاذ قرارات هامة سريعة دون تفكير وروية، نتيجة لعدم الاستفسار التام عن المشكلة أو الاستفسار الخاطئ عنها. بسبب ضيق الوقت.
- المرتبة العاشرة: وهي بعض المعيقات الإضافية مثل: إدراك ماهية المشاكل التي تعيق المعلم، وعدم الاهتمام بالمعلم من ناحية حقوقه المادية والنفسية من قبل الوزارات المعينة، ومنح المدير صلاحيات زائدة عن قدره، كتوزيع مركزي المواضيع وتربية الصفوف وغيرها. وعدم وجود طرق خارجية (خارج المدرسة) للاستشارات والاقتراحات، وتدخل السلطات المحلية والسياسة في المدارس.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- **أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة**
- **ثانياً: التوصيات**

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة والتي بحثت في **درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتها وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها،** وكذلك التعرف على دور بعض المتغيرات (الديموغرافية) في موضوع الدراسة.

وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الأسئلة، وسيحاول الباحث مناقشة النتائج المتعلقة بها ، إضافة إلى طرح بعض التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

"ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها؟"

وقد أظهرت نتائج السؤال الأول أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها في مجتمع الدراسة قد فيها جاءت منخفضة.

يعزو الباحث ذلك الى أن إشراك المعلمين في المجال المتعلقة بالمعلمين واشراك المعلمين بالقرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي جاءت بنتائج ضعيفة بالرغم من أن اشراك المعلمين بالقرارات المتعلقة بشؤون الطلبة واشراك المعلمين بمجال القرارات المتعلقة بالمنهاج جاءت بنتائج متوسطة مما أدى

الى نتائج منخفضة بالدرجة الكلية. أبرز المؤشرات الدالة على إشراك المعلمين في مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين والتي ظهرت بدرجة منخفضة: مساهمتهم بتحديد اجتماعات ومشاركتهم في ادراج بعض الموضوعات على جدول الاعمال واشراكهم في تنظيم الامتحانات الفصلية واعداد جدول المراقبة . وأبرز المؤشرات الدالة على اشراك المعلمين بالقرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي والتي ظهرت بدرجة منخفضة :إشراكهم بمجلس الآباء والمعلمين وتفعيل دوره واشراكهم في اقرار الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجلس المحلي واشراكهم في تحديد أوقات وجدول أعمال لاجتماع مجلس الآباء والمعلمين . وممكن تلخيص أبرز المؤشرات الدالة على اشراك المعلمين بالقرارات المتعلقة بشؤون الطلبة والتي جاءت بنتائج متوسطة: تشكيلهم في لجان الطلبة المختلفة وتشكيلهم لجنة الضبط بالمدرسة وبرنامج الزيارات والرحلات العلمية والترفيهية وان المدراء يفسحون المجال للمعلمين بالمساهمة في التخطيط لإثارة دافعية الطلبة نحو التعليم وزيادة التحصيل، واشراكهم في إقرار برنامج الزيارات والرحلات العلمية والترفيهية. إلا ان اشراك المعلمين بمجال القرارات المتعلقة بالمنهاج جاءت بأعلى درجة مشاركة بين المجالات الاربعة وخاصة بما يخص بتقويم تحصيل الطلبة مرحليا ونهائيا واشراكهم في طريقة واسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة وتحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج .مما ادى الى توازن النتيجة بنتائج منخفضة. ويفسر الباحث ارتفاع النسبي في بعض النقاط بالمجال المتعلقة بالمنهاج الى ان كوادر طاقم المعلمين والادارة يريدون ان تكون نتائج تحصيل الطلاب عالية لان ذلك من اولويات المدرسة بسبب الرقابة الحكومية والمحلية في المجتمع.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج درسة حرز الله(2007) والتي توصلت الى أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات، ودراسة الاشهب(2001) والتي توصلت الى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين كانت متوسطة، ودراسة القرشي (2013) والتي بينت أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة، ودراسة الرباعي(2009) أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية بصورة عامة وفي جميع المجالات كانت

متوسطة من وجهة نظرهم، كما واختلفت مع نتائج دراسة الصليبي(2015) والتي توصلت إلى يمارس مديرو المدارس الثانوية بمحافظات غزة القيادة التشاركية من وجهة نظر معلميهم بنسبة (77.4%) وهي نسبة كبيرة حسب محك المستخدم، ودراسة الشقير(2011) والتي توصلت الى ان هناك مستوى عال في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، ودراسة العرابيد(2011) والتي توصلت الى ان ممارسات القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس كانت كبيرة ، و دراسة العجمي(2010) والتي توصلت الى أن درجة مشاركة مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام مرتفعة، ودراسة العجمي(2007) والتي توصلت الى أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية في جميع المجالات. ودراسة Olo Runsola & Abidouun (2011) والتي توصلت الى أن معلمي المدارس الثانوية من ولايا كيتي يشاركون بفاعلية في عمليات اتخاذ القرار، ودراسة البلوشي(2002) والتي توصلت الى أن هناك ممارسة عالية ودائمة لعملية اتخاذ القرارات التعليمية من قبل مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

"ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها؟

وقد أظهرت نتائج السؤال الثاني أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها، جاءت بدرجة متوسطة.

ويمكن تقديم ملخصاً بتحليل النتائج التي توصلت اليها الدراسة فيما يلي:

الرضا الوظيفي بشكل عام جاءت درجته متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى ان معلمي المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي طبيعة عملهم جاءت بنتائج متوسطة كاختلاف المستوى التحصيلي للطلاب داخل الصف وتوزيع الحصص خلال اليوم المدرسي والوسائل التعليمية

والخدمات اللازمة، وكذلك فيما يتعلق بالمجال بتقدير الاخرين ايضا جاءت بنتائج متوسطة كتقدير المفتش والمدير والمجتمع. ومع ان مجال الرواتب والاجور والمكافئات قليلة ومنخفضة كالرواتب الشهرية التي تناسب مع جهدهم والترقيات، الا ان المجال المتعلق بالتفاعل الاجتماعي كعلاقة المعلم بطلابه واولياء الامور وزملائهم ومدير المدرسة جاءت بنتائج متوسطة ،اضافة لذلك ان المجال المتعلق بتحقيق الذات كانت قوية ايضا، كتوافق مهنة التدريس مع ميول المعلمين وشعور المعلم بالرضا من قرارة نفسه بمهنة المعلم وان عطاءه يزداد يوما بعد يوم وشعوره بالفخر لتخرج الاجيال التي تتخرج وغيرها. مما ادى الى ان النتائج العامة بالمحور الثاني لقياس الرضا الوظيفي كانت متوسطة.

1. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Flourence Muindi(2011) والتي جاءت بعنوان العلاقة بين الماركة في صنع القرار والرضا الوظيفي بين الموظفين الأكاديميين في كلية إدارة الأعمال في جامعة، ودراسة دراسة الرباعي(2009) والتي جاءت بعنوان "درجة مشاركة معلمي الثانوية الخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقاتها برضاهم الوظيفي وانتمائهم المهني".

ثالثًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

"ما أثر كل من متغيرات جنس المعلم، وعمره، ومؤهله العلمي، وخبرته، وتخصصه، ودرجة الرضا الوظيفي على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها؟ "

تبين أن هناك تأثير لدرجة الرضا الوظيفي على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها. يفسر الباحث هذه النتيجة بأن طبيعة المعلمين والمعلمات في المدارس يفضلون أن يتخذوا قرارات، وخاصة في الأمور التي تتعلق بهم. حيث أن المعلمين الذين يتخذون قرارات أو يشاركون في اتخاذ القرارات يزيد الرضا الوظيفي لديهم، وبما أن معامل الارتباط موجب، فهذا يدل على أنه كلما زادت درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات زاد مستوى الرضا الوظيفي لديهم. ويعود السبب في ذلك إلى أن

أصحاب الرضا الوظيفي العالي تكون مشاركتهم في اتخاذ القرارات عالية، وإلى أن طبيعة المعلمين عندما تتكون لديهم مشاعر طيبة تجاه المدرسة التي يعملون فيها يساعدهم هذا الأمر في تحويل عملهم إلى متعة حقيقية. بالإضافة إلى أنه يتولد لديهم حالة من الشعور بالأمان، والاستقرار في بيئة العمل. وبالطبع فإن هذه الجوانب توفر لهم ركيزة أساسية تعتمد عليها المدرسة في تحقيق النجاح. وهذا ما يدفع المعلم إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، كونه على يقين بأن مشاركته في اتخاذ القرارات تعد صائبة وعلى يقين بأن تلك المشاركة في اتخاذ القرارات تكون فاعلة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة حرز الله (2007) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والرضا الوظيفي لديهم، ودراسة Flourence Muindi(2011) والتي جاءت بعنوان: "العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي بين الموظفين الأكاديميين في كلية إدارة الأعمال

أما بالنسبة للمتغيرات: جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، وتخصصه، وعمره فإنها لم تؤثر في المعادلة. وهذا يعني أنها لا تؤثر على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها. ويعود هذا للعديد من الأسباب، أولها أن المعلمين والمعلمات سواءً كانوا ذكوراً أو إناثاً، فإنهم ينظرون إلى المشاركة في اتخاذ القرارات بنفس النظرة. بالإضافة إلى أن نظرتهم للإدارة هي نفس النظرة، أي أن الجنس لا يؤثر على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها. كما أن معلمي المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين، وبغض النظر عن متغير "المؤهل العلمي" أو متغير "سنوات الخبرة" لديهم فإنهم يتعاملون بنفس الطريقة مع الإدارة، كذلك مشاركتهم في اتخاذ القرارات هي نفس المشاركة. فبتالي لا يؤثر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لديهم على المشاركة لديهم في اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين، كما أن معلمي المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين يؤدون واجباتهم ويقدمون الأعمال التي تقع على عاتقهم بنفس الطريقة بغض النظر عن أعمارهم. حيث أن تطبيق القوانين في المدارس الثانوية الحكومية

في المثلث الجنوبي في فلسطين يتم حسب الموظفين وليس حسب الأعمار، إذ أن المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين يطبقون الأوامر التي تفرضها وزارة المعارف، ويلتزم جميع المعلمين بها. بغض النظر عن تخصصهم، فكل المواد تعطى بطريقة موحدة. ثم إن جميع المعلمين لهم بيئة إدارية موحدة لذلك يطبقون قوانين موحدة والتي أساسها وزارة المعارف، فهي التي تعطي التعليمات لجميع المدارس في المثلث الجنوبي في فلسطين على حد سواء.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الصليبي، 2015): "درجة ممارسة مديري المدراس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفعالية الذاتية لمعلميهم"، حيث أشارت نتائجها إلى أنه يوجد فروق ذات دلالات إحصائية على مستوى دلالة: (α=0.05) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس. ودراسة العجمي (2007) بعنوان: "درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين"، ودراسة حرز الله (2007)، بعنوان: "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظة غزة"؛ حيث أشارت نتائجها إلى أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير سنوات الخدمة. أما دراسة Olo Runsola & Abidouun (2011) بعنوان: "مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية اكيتي في نيجيريا"، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس لصالح الإناث في جميع المجالات باستثناء المجال الإداري.

كما تعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الصليبي(2015) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدراس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفعالية الذاتية لمعلميهم"؛ حيث أشارت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية والتي

تعزى لمتغير "المؤهل العلمي وسنوات الخدمة". في حين أشارت نتائج دراسة عسكر(2012) بعنوان: "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين" إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدراس الحكومية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية والتي تعزى إلى متغير الجنس (ذكور/ إناث). وقد أشارت نتائج دراسة الشقير(2011) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديرياتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها"، إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديرياتها للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي، والتي تعزى لمتغير "الجنس" في جميع مجالات الأداة عدا مجال الأداء التعليمي ولصالح المعلمات. ودراسة حرز الله (2007) بعنوان: "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظة غزة"، فقد أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات لمتغير "الجنس" أو "المؤهل العلمي" أو "المنطقة التعليمية".

رابعًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه:

"ما هي معوقات اتخاذ القرارات التربوية عند معلمي المرحلة الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين في اتخاذ القرارات التربوية المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية؟"

تعتبر عملية صنع القرار من العمليات الهامة في الإدارة التعليمية وأحد مكوناتها الأساسية. وقد صنفت عملية صنع القرار في مقدمة عناصر الإدارة لأهميتها واعتماد بقية العمليات الإدارية عليها. لكن يواجه المعلمون بعض المعوقات في اتخاذ القرارات، وهناك عدة أسباب تكمن وراء عدم الوصول إلى قرار رشيد. هذه الأسباب متعددة في صورها، ومتباينة في آثارها. بصفة عامة، فإن منها ما يرتبط بالتكوين الذاتي لمتخذ القرار، ومنها ما يرتبط بالمناخ المحيط به.

- معوقات ترتبط بالتكوين الذاتي لمتخذ القرار: وقد كانت لها حصة الأسد من بين المعوقات الأخرى، إذ تعدت بمجملها نسبة 80%. وهنا تفصيل هذه المعوقات: التنظيم الخاطئ لحل للمشكلات، والتسرع والخطأ في إصدار القرارات، والوحيد الذي لا قرار دونه، والقرار من اتجاه واحد بدون مشاركة، والتقصير في عملية الاتصال (وخاصة مع المركز أو المختص)، والتردد والخوف من متخذي القرار، والقائمون على جمع وترتيب البيانات في المنظمة غير مؤهلين (علميا وأكاديميا) للقيام بهذه العملية، وعدم توفر مهارات كترتيب الحلول حسب الأولويات.

مما لا شك فيه أن عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة ومركبة، وتتداخل فيها عوامل متعددة تعترض طريق متخذ القرار، وتشكل حواجز للقرار الرشيد. يمكننا تلخيص ما سبق من عوائق، والتي تختص بشكل مباشر بالإدارة والمدير بالدرجة الأولى على النحو التالي: عدم قدرة متخذ القرار على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية، وعدم إلمامه بجميع الحلول الممكنة للمشكلة. بالإضافة إلى عدم معرفة جميع النتائج المتوقعة لجميع الحلول المحتملة. ناهيك عن القيام بعملية تقييم مثالي للبدائل بسبب التزام متخذ القرار بارتباطات سابقة. فالفرد محدود في اتخاذ القرارات، بمهاراته وعاداته وانطباعاته الخارجة عن إرادته، ومحدود أيضًا بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية، وكذلك هو محدود بمعلوماته وخبرته بالأشياء التي تتعلق بوظيفته وبقدرته على التمييز بين المعطيات المتنوعة والقيمة، ثم وجود الفرق بين التفكير بطريقة منطقية وبين طريقة ابتكارية. كما أن عنصر الوقت غالبًا ما يسبب ضغطًا على متخذ القرار. هذا يعني أن تنصيب شخص غير مناسب في منصب المدير أو في منصب إداري في المدرسة يخل بالحصول على الثمار المرجوة، والتي تتوجها بالدرجة الأولى النتائج التحصيلية، ومن ثم الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

- معوقات ترتبط بالمناخ المحيط بمتخذ القرار: نبدأها بالظروف البيئية (التنظيمية والمادية) المحيطة، ثم إدراك ماهية المشاكل التي تعيق المعلم، بالإضافة لعدم الاهتمام بالمعلم من حيث حقوقه المادية والنفسية من قبل الوزارات المعنية. بالإضافة لمنح المدير صلاحيات زائدة عن قدره كتوزيع مركزي المواضيع وتربية الصفوف وغيرها. زد على ذلك عدم وجود منافذ خارجية

(خارج إطار المدرسة) للاستشارات والاقتراحات، ناهيك عن تدخل السلطات المحلية والسياسة في المدارس.

يمكن تلخيص وتحليل ما يرتبط بالمناخ المحيط بالقرار بأنه حتى يكون القرار رشيدا فإنه يجب أن يكون متسقا ومحققا لأهداف نوعين من البيئات وهما البيئة الخارجية المتمثلة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والبيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، وتشمل الاتصالات والعلاقات الإنسانية. ومن ثم نرى أنه من الضروري ألا يتم اتخاذ القرار بمعزل عن القوى والنظم المؤثرة في المجتمع حتى لا تكون معوقا له. وفي الوقت نفسه أن لا تستخدم القرارات المدرسية سلعة للضغوطات الخارجية والسياسية.

التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج، خرج الباحث بعدة توصيات، منها:

- ضرورة تعزيز دور المعلمين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية بجانب مدير المدرسة.
- ضرورة قيام مدير المدرسة بتحديد مجموعة من المهام يمكن أن يقوم المعلمون باتخاذ القرارات بشأنها.
- ضرورة مشاركة المعلمين بشكل خاص في إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل، كونهم الأقرب إلى واقع الطلبة.
- ضرورة قيام المدراء بإشراك المعلمين في إقرار الخطة المدرسية الفصلية والسنوية للمدرسة.
- العمل على إشراك المعلمين في تحديد الاحتياجات من أجهزة ووسائل تعليمية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج.
- ضرورة منح المعلمين مكافآت تشجيعية، تقديرًا لجهودهم، مع الراتب الأساسي الذي يتقاضونه.
- عمل مؤتمرات وندوات وورش عمل للمدراء، وذلك من أجل حثهم على إشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرارات بشكل مهني.
- إشراك المدراء في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك من أجل الارتقاء بالرضا الوظيفي للمعلمين للأفضل.
- ضرورة أخذ المعوقات بعين الاعتبار والتي تمت دراستها، مثل التنظيم الخاطئ لحل للمشكلات، التسرع والخطأ في إصدار القرارات، القرار الوحيد الذي لا قرار دونه– قرار من اتجاه واحد ولا مشاركة. ثم وضع الآليات لعلاجها.
- ضرورة إجراء دراسة بنفس العنوان وتتناول مجتمع دراسي آخر لم تتطرق إليه الدراسة الحالية ومقارنة نتائجها مع هذه الدراسة.
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في علاقة القيادة التشاركية مع مجموعة من المتغيرات الأخرى.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أبو شمالة، إبراهيم فرج، (2010)، "**الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى**"(رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
- أبو عصبة، خالد، (2003)، "**جهاز التعليم في "إسرائيل"، البنية المضامين، التيارات وأساليب العمل**"، رام الله، مدار – المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية.
- الاحمدي، إبراهيم(2013) **مدخل استراتيجي للوظيفة الادارية**، الطبعة الأولى، دار الفرات للنشر والتوزيع: مصر.
- البدري، طارق عبد الحميد، (2001)، "**تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي**"، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- بشناق، سالم احمد،(2010)، "**الإدارة المدرسية من منظور تطبيقي**"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان.
- البطش، محمد وليد (2016) **مناهج البحث العلمي والاحصاء**، دار الوائل للنشر والتوزيع: عمان .
- البلادي، صالح بن مطير، (2010)، "**الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم**" (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الثبيتي، محمد بن عبد الله والعنزي، خالد بن عويد (2014) ***عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات*، المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، المجلد،3، العدد6
- **جود، ناصر (2007) الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية في سلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية**، مجلد 7، العدد2

- الحربي، نايف، (2009) "**أبرز معوقات صنع القرار لإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك** (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة أم القرى.
- حرز الله، أشرف رياض، (2008)، "**مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي** (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
- حرز الله، أشرف، (2007)، "**مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات التربوية وعلاقته برضاهم الوظيفي**، (رسالة ماجستير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حند، محمد العيد (2015)، "**مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي**"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشهيد حمة الخضير: الجزائر.
- خفش، صفية، (2011)، "**أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز الموظفين على الالتزام**"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى: السعودية.
- خليل، محمد الشيخ وشرير، عبد العزيز (2008) **الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين في محافظة صنعاء، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية**، مجلد 16، العدد1.
- الرباعي، خولة، (2009)، "**درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في الأردن في اتخاد القرارات التربوية المدرسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي وانتمائهم المهني**، (رسالة دكتوراه منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- **رشاد، محمد (2013) درجة الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين بوزارة التربية والتعليم في الخرطوم** (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة ام درمان: السودان.
- الزبون، محمد رايق، (2012)، "**الإدارة التعليمية والمدرسية**"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان.

- الزهراني، عبد الله بن محمد،(2008)، "**تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى مديري المرحلة الثانوية بالتعليم العام بمدينة جدة**"(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الزيود، محمد، (2011)، "**الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية**"، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- السعايده،سالم (2013) **نظرية الإدارة المعرفية**، الطبعة الأولى، دار البيادر للنشر والتوزيع: بيروت
- السعودي، حافظ نصر، (2011)، "**الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**"، الطبعة الأولى، دار الأوائل للنشر والتوزيع: عمان.
- السفياني، ماجد، (2012)، "**درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية – دراسة ميدانية– من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف**"، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- شعث، رزق عبدالمنعم ونشوان، جميل عمر، (2001)، " ***مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة***، **مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية**"، العدد السادس، غزة، فلسطين.
- الشقصي، عبيد، (2005)، "**نظرية المنظمة** "، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- طناش، سلامة محمد، (2013)، "**الإدارة والإشراف التربوي**"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2003)، "**السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2004)، **السلوك الفعال في المنظمات**"، القاهرة: الدار الجامعية.

- عساف، محمد عارف(2013) ***درجة مشاركة طلبة معلم الصف المتدربين في المدارس الحكومية والخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية في الأردن***، **مجلة دراسات، العلوم التربوية**، العدد40، ملحق1.
- العطاس، محمد سالم، (2009)، "**اتخاذ القرارات التربوية " النظرية والتطبيق**"، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتبة الرشد.
- العلي، إيفان، (2009)، "**تأثير نمط الإدارة المدرسية العليا في معنويات المديرين ورضاهم الوظيفي** (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان.
- العمري، سهيلة عبد محمد، (2011)، " **أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونرا) في اتخاذ القرارات التربوية على أدائهم الوظيفي**،(رسالة ماجستير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الغانم، معاذ (2018) ***الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الرياضيين في دولة فلسطين***، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)** المجلد 32، العدد4.
- غلوم، محمد صالح، (2009)، "**معوقات اتخاذ القرار كما يراها مديرو المدارس الابتدائية بمملكة البحرين**، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الخليجية، البحرين.
- فليه، ناصر وعبد المجيد، فوزي(2005) **إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي**" ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة األلولي، عمان.
- قنديل، جواهر أحمد، (2009)، "**اتخاذ القرارات التربوية في مؤسسات التعليم العام، مادة الاتصال واتخاذ القرارات التربوية**"، كلية التربية قسم إدارة تربوية وتخطيط، على الموقع الإلكتروني.
- كنعان، نواف، (2003)، "**اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**"، الإصدار الخامس، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- كنعان، نواف، (2003)، "**اتخاذ القرارات التربوية الإدارية بين النظرية والتطبيق**"، الإصدار الخامس، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- المجنوني، بسمة عبدالمحسن، (2003)، " **مشاركة الإداريات بجامعتي أم القرى بمكة المكرمة والملك عبدالعزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات التربوية** "،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- مرسي، محمد منير، (2005)، "**الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**"، الطبعة الثالثة، عالم الكتب: القاهرة
- المصري، مجدي سعيد، (2008) ***معوقات اتخاذ القرارات التربوية والمشاركة فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة المدينة المنورة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها"*، مجلة التربية، جامعة الأزهر**(137) سبتمبر ص449.
- **منصور، مجيد (2010) درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، *مجلة جامعة الأزهر بغزة*، سلسلة العلوم الإنسانية** ،المجلد 12 ،العدد1

المراجع الأجنبية:

- Ali, M.A. (2011), **"A Study of Job Satisfaction of Secondary School Teachers. Journal of Education and Practice"**, Vol. 2, No. 1, 2011.
- Chi Keung, Cheng (2008) , **"The Effect of Shared Decision-Making on the Improvement in Teachers' Job Development"**, Access date, October 14, 2009, from : http://www.eric.ed.gov .
- Chinapha,G.Hathen (2008) Relationship between job satisfaction variables for school principals in Thailand,University of Saskatchewan
- Kair, Kyumar (2011) ***Comparison of Work Pressure and Job Satisfaction of Teachers in Government and Non-Governmental Schools in the Punjab Region***, **Journal of Modern Human Sciences**, Vol. 6, No. 18.

- Kim, Funny (2001), **"The Relationship Between Decision Making Participation In Job Satisfaction Among Wore and School Teachers"**. University of Iowa Proudest Abstracts.
- Kirk, A., (2002), "**Why teachers participate in decision making and the third continuum"**, University of Saskatchewan.
- Larry, Latinor (1999), ***"Perception of Teachers at Select Middle School on the Role of Teachers in Shared Decision Making in Waybe State University*** **"**, **Dissertation Abstracts International**, Vol. 54, .No.3, P. 678 .
- Macula.H.Margrynalz (2008): **Assessment of the level of job satisfaction of principals in New Jersey primary schools** ,unpublished master thesis
- Madera,K,Zopoyan (2006) **Study of the various factors related to job satisfaction and job dissatisfaction among high school principals in Nairobi, Kenya** (unpublished master thesis) World University.
- Odongo, Fredrick Ouma, (2014), **"The relationship between teachers` participation in decision-making and their job satisfaction in public secondary schools in Gem sub-county, Siaya county, Kenya, School of Business**", University of Nairobi.
- Peltzer, K et al. (2008) ***Job stress, job satisfaction and stress-related illnesses among South African educators",* Stress Medicine,** 25(3) 247- 257.
- Robbins, S. P. and Judge, A. T., (2007), "**Organizational Behavior".** 12th Edition, London, Prentice-Hall.

- Skampel, Stade (2013) The ***Relationship between Job Satisfaction and a Variety of Variables in University Libraries in Taxes State,"*** **International Journal of Human Studies**, No. 7, Vol. 19

الملاحق

ملحق(2) قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الجامعة
1.	أ.د عبد عساف	جامعة النجاح
2.	د.أشرف الصايغ	جامعة النجاح
3.	د.فاخر الخليلي	جامعة النجاح
4.	د.سائدة مثاني	جامعة النجاح
5.	د.حسن تيم	جامعة النجاح
6.	د.فائد مصاروة	كلية كفر برة– جامعة النجاح

ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها الأولية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

الإدارة التربوية

استبانة لبحث في درجة الماجستير – مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية

المعلم الفاضل / المعلمة الفاضلة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة عنوانها " درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتها وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها"، ولذلك تم بناء هذه الاستبانة كجزء من الرسالة وللحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية .لذا يرجو الباحث من حضرتكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بتمعن وتعبئتها بدقة وموضوعية وأمانة، مع العلم بأن إجابتك سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

زميلكم الباحث: هيثم أبو خيط

أولاً: معلومات شخصية: أرجو التكرم بتزويد الباحث بالمعلومات التالية:

الجنس: ○ ذكر ○ انثى	المؤهل العلمي: ○ دبلوم ○ بكالوريوس(لقب أول) ○ ماجستير(لقب ثاني) ○ دكتوراه(لقب ثالث)	التخصص: _____	اسم المدرسة: _____
العمر:		بلد التدريس:	

o أقل من 25 o 25-35 o 36-45 o 46-55 o أكثر من 55	سنوات الخبرة: _____	_____	

ثانياً: أرجو التكرم بتقويم برنامج الماجستير بقسم الإدارة التربوية بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة وفق المحاور التالية:

المحور الأول: قياس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية

الاستبانة الاولى : قياس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية

	شؤون الطلبة ،المعلمين ،المنهاج ،المجتمع المحلي(4)	**دائماً**	**غالباً**	**أحيانا**	**نادراً**	**أبداً**
ماولاً:مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة						
.1	اشارك في لجنة الضبط بالمدرسة وقت الحاجة					
.2	اشارك في تشكيل لجان الطلبة المختلفة					
.3	اساهم في وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعليم وزيادة التحصيل					
.4	اشارك في إقرار برنامج الزيارات والرحلات العلمية والترفيهية					
.5	اشارك في وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تأخر الطلبة في بداية الدوام					
.6	اساهم في وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة الطلبة من المدرسة					
.7	اشارك في إعداد الخطط العلاجية					

	للطلبة ضعيفي التحصيل					
8.	اساهم في توزيع الطلبة على الشعبة في المدرسة					
9.	يستشيرني مدير المدرسة في صرف الطلبة من المدرسة في الأحوال الاستثنائية					
10.	أساهم في وضع برنامج الطلاب الفقراء					
ثانيا:مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين						
11.	اساهم في تحديد اجتماعات المعلمين					
12.	اساهم في إدراج بعض الموضوعات على جدول الأعمال					
13.	اساهم في إقرار الخطة المدرسية السنوية والفصلية للمدرسة					
14.	اشارك في تنظيم الامتحانات الفصلية وإعداد جدول المراقبة					
15.	يستشيرني مدير المدرسة في اختيار الوقت لزيارتي الصفية					
16.	يستشيرني مدير المدرسة في اختيار الوقت الملائم لدعوة المشرف التربوي لزيارتي الصفية					
17.	يستشيرني مدير المدرسة في تحديد خطتي التدريسية في بداية العام(مناوبة ،تربية صف ،نشاطات أخرى)					
18.	اساهم في وضع برنامج لإشغال حصص للمعلم الغائب					

19.	يشاركني المدير في تحديد الدورات التدريبية التي سألتحق بها					
20.	اشارك مدير المدرسة في القرارات التي أتأثر بها بشكل مباشر					
21.	يستشيرني مدير المدرسة في تحديد خطتي التدريسية في بداية العام					
	ثالثا: مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج					
22.	اساهم في اقرار الخطة السنوية والفصلية لتنفيذ المنهاج					
23.	اساهم في اختيار طريقة واسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة					
24.	اساهم في تحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج					
25.	يستشيرني المدير في علاج المشاكل التي توجهني أثناء تنفيذ المنهاج					
26.	اشارك في اللجان المدرسية التي تقوم بإثراء المنهاج					
27.	اشارك في إقرار النشاطات الصفية واللاصفية في المدرسة وطرق تنفيذها					
28.	أشارك في تقويم تحصيل الطلبة مرحليا ونهائيا					
29.	أشارك في وضع برنامج لتنمية قدرات ومواهب الطلبة الإبداعية					
30.	أشارك في تحديد أنواع وأساليب					

	التقويم المناسبة للمنهاج					
مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي						
.31	أشارك في تشكيل مجلس الآباء والمعلمين وتفعيل دوره					
.32	أشارك في إقرار الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي					
.33	يستشيرني المدير في تحديد أوقات وجدول أعمال لاجتماع مجلس الآباء والمعلمين					
.34	اشارك في عملية التواصل والتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي عبر الوسائل المتعددة					
.35	اساهم من خلال المدرسة ومجلس الآباء والمعلمين في تطوير علاقات مع المجتمع المحلي					
.36	أشارك من خلال المدرسة بزيارة بعض المؤسسات والمصانع الموجودة في البيئة المحلية					
.37	اساهم في تحديد وسائل الاتصال بأولياء الأمور وإبلاغهم بنتائج تحصيل أبنائهم					
.38	أساهم في توفير وتقديم المساعدات للطلاب المحتاجين من خلال المجتمع المحلي					
.39	أشارك في تحديد الأسس التي يتم من خلالها مساعدة الطلبة المحتاجين في المدرسة					
.40	أساهم في حل مشكلات الطلبة					

	بالمدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور					

الاستبانة الثانية : قياس الرضا الوظيفي

		دائماً	غالباً	أحيانا	نادراً	أبداً
اولاً:طبيعة العمل						
.1	أرى أن عدد الحصص التي أقوم بتدريسها أسبوعيا مناسبا					
.2	أحب المادة التي أقوم بتدريسها					
.3	أعاني من كثرة أعباء العمل المدرسي					
.4	أعاني من كثرة عدد الطلبة في الفصل الواحد					
.5	أرى أن المنهج الحالي مناسب ولا داعي لتعديله وتحسينه					
.6	؟أستغرق وقتا طويلا في ضبط النظام وحفظه داخل الفصل					
.7	توزيع الحصص خلال اليوم المدرسي يسبب لي الإرهاق					
.8	أعاني من سلوك المشاغبين					
.9	أعاني من اختلاف المستوى التحصيلي للطلاب داخل الفصل الأول					
.10	أعاني من نقص الوسائل التعليمية المناسبة والخدمات اللازمة					
.11	أعاني من محاولة التدخل السلبي لبعض أولياء الأمور على العملية التعليمية					
ثانيا:مجال الأجور والمكافآت						
.12	أعتقد أن راتبي الشهري يتناسب مع					

	الجهد الذي يتطلبه العمل					
13.	يضايقني عدم الحصول على مكافآت تشجيعية تقديرا لجهودي					
14.	أرى أن راتبي يتناسب مع أهمية العمل الذي أقوم به					
15.	أرى أن راتبي كاف للعيش لحياة كريمة					
16.	أستطيع إدخار جزء مقبول من راتبي الشهري					
17.	أشعر أن الترقية تتحدد على أساس العلاقات الشخصية دون اجتهاد					
18.	أشعر أن راتبي لا يقل عن راتب زملائي في وظائف أخرى					
19.	أعتقد أن المكافأة التي تقدم لي في زيادة فعاليتي في العمل					
ثالثا:مجال التفاعل الاجتماعي						
20.	علاقتي بطلبتي ينتهي بإنتهاء اليوم الدراسي					
21.	تربطني علاقات وثيقة بكثير من أولياء الأمور					
22.	تربطني بزملائي المعلمين علاقة تعاون وثيقة					
23.	أتبادل الزيارات في المناسبات مع زملائي المعلمين					
24.	أشعر أن علاقاتي مع مدير المدرسة ودية					
25.	أشعر أن العلاقات الإجتماعية بين المعلمين في المدرسة قوية					

.26	يضايقني تدخل أولياء أمور الطلبة في بعض شؤون المدرسة					
رابعا:مجال تقدير الآخرين						
.27	يقدر أولياء الأمور جهودي مع أبنائهم					
.28	أجد التقدير التام من مدير المدرسة على جهودي					
.29	يقدر الآخرون العمل والمبحث الذي أقوم بتدريسه					
.30	ألقى التشجيع من زملائي فيما أقوم به من أعمال في المدرسة					
.31	ألمس تقدير المجتمع لجهود المدرسة					
.32	أشعر أن مكانتي محترمة بين زملائي المعلمين					
.33	ألمس تقدير الطلبة لجهودي في تدريس المباجث التعليمية					
.34	أعاني من استخفاف الإعلام لدور المعلم					
.35	أجد التقدير التام للمعلم من جانب إدارة التربية والتعليم					
.36	أشعر أن مفتش المدرسة في تخصصي يهتم بحاجات المعلمين					
	خامساً:مجال تحقيق الذات					
.37	أعتقد أن مهنة التدريس تتفق مع ميولي وقدراتي					
.38	أشعر بالرضا في قرارة نفسي لأني معلم					
.39	أعبر عن ذاتي من خلال تدريس					

	المباحث التعليمية					
.40	أرى أن لي دورا دورا إيجابيا في تنشئة الأجيال الصاعدة					
.41	أشعر بأنني أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل					
.42	أشعر أن عطائي بالمدرسة ينخفض باستمرار					
.43	أشعر بالفخر نحو الأجيال التي تتخرج وقد قمت بتدريسها					

ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

استبانة لبحث في درجة الماجستير – مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية

المعلم الفاضل / المعلمة الفاضلة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة عنوانها " درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتها وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها"، ولذلك تم بناء هذه الاستبانة كجزء من الرسالة وللحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية .لذا يرجو الباحث من حضرتكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بتمعن وتعبئتها بدقة وموضوعية وأمانة، مع العلم بأن إجابتك سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

زميلكم الباحث ،

هيثم أبو خيط

أولاً: معلومات شخصية: أرجو التكرم بتزويد الباحث بالمعلومات التالية:

الجنس:	**المؤهل العلمي:**	**التخصص:**	**بلد التدريس:**
○ ذكر	○ دبلوم	○ علمي	○ كفر قاسم
○ انثى	○ بكالوريوس(لقب أول)	○ العلوم الانسانية	○ جلجولية
	○ ماجستير(لقب ثاني)	○ صناعي	○ الطيرة
	○ دكتوراه(لقب ثالث)		○ بيت بيرل
			○ الطيبة
			○ قلنسوة
العمر:		**سنوات الخبرة:**	
○ أقل من 25		○ اقل من 5	
○ 25-35		○ من 6-10	
○ 36-45		○ من 11-15	
○ 46-55		○ فوق ال15	
○ أكثر من 55			

ثانياً: أرجو التكرم بتقويم برنامج الماجستير بقسم الإدارة التربوية بوضع علامة (√) في

الخانة المناسبة وفق المحاور التالية:

المحور الأول: قياس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية

		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
أولاً: مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة.						
1.	تتاح لي الفرصة بأن اشارك في لجنة الضبط بالمدرسة وقت الحاجة.					
2.	أشارك في تشكيل لجان الطلبة المختلفة.					
3.	أساهم في التخطيط لإثارة دافعية الطلبة نحو التعليم وزيادة التحصيل.					
4.	أشارك في إقرار برنامج الزيارات والرحلات العلمية والترفيهية.					
5.	أشارك في وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تأخر الطلبة عن الدوام.					
6.	أساهم في وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة الطلبة.					
7.	أشارك في إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي					

	التحصيل.					
8.	أساهم في توزيع الطلبة على الصفوف في المدرسة.					
9.	تشركني الإدارة في صرف الطلبة من المدرسة في الأحوال الاستثنائية.					
10.	يتم إعلامي بظروف الطالب من ذوي الاحتياجات الخاصة.					
ثانيًا: مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين.						
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
11.	أساهم في تحديد اجتماعات المعلمين.					
12.	أساهم في إدراج بعض الموضوعات على جدول الأعمال.					
13.	أساهم في إقرار الخطة المدرسية السنوية والفصلية للمدرسة.					
14.	أشارك في تنظيم الامتحانات الفصلية					

	وإعداد جدول المراقبة.					
.15	يستشيرني مدير المدرسة في اختيار الوقت لزيارتي الصفية					
.16	تستشيرني إدارة المدرسة في اختيار الوقت الملائم لدعوة المشرف التربوي لزيارتي الصفية.					
.17	تستشيرني إدارة المدرسة في تحديد خطتي التدريسية في بداية العام(مناوبة، تربية صف، نشاطات أخرى)					
.18	أساهم في وضع برنامج لإشغال حصص للمعلم الغائب.					
.19	تستشيرني إدارة المدرسة في تحديد الدورات التدريبية التي سألتحق بها.					
.20	تستشيرني إدارة المدرسة في القرارات التي أتأثر بها بشكل مباشر.					

ثالثًا: مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج.						
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
.21	أساهم في إقرار الخطة السنوية والفصلية لتنفيذ المنهاج.					
.22	أساهم في اختيار طريقة وأسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة.					
.23	أساهم في تحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج.					
.24	يستشيرني المدير في علاج المشاكل التي تواجهني أثناء تنفيذ المنهاج.					
.25	اشارك في اللجان المدرسية التي تقوم بإثراء المنهاج					
.26	أشارك في إقرار النشاطات الصفية واللاصفية في المدرسة					

	وطرق تنفيذها.					
.27	أشارك في تقويم تحصيل الطلبة مرحليا ونهائيا.					
.28	أشارك في وضع برنامج لتنمية قدرات ومواهب الطلبة الإبداعية					
.29	أشارك في تحديد أنواع وأساليب التقويم المناسبة للمنهاج.					
رابعًا: مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي.						
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
.30	أشارك في تشكيل مجلس الآباء والمعلمين وتفعيل دوره.					
.31	أشارك في إقرار الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.					
.32	يستشيرني المدير في تحديد أوقات وجدول أعمال لاجتماع مجلس الآباء والمعلمين.					

.33	أشارك في عملية التواصل والتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي عبر وسائل متعددة.					
.34	أساهم من خلال المدرسة ومجلس الآباء والمعلمين في تطوير علاقات مع المجتمع المحلي.					
.35	أشارك من خلال المدرسة بزيارة بعض المؤسسات الموجودة في البيئة المحلية.					
.36	أساهم في تحديد وسائل الاتصال بأولياء الأمور وإبلاغهم بنتائج تحصيل أبنائهم.					
.37	أساهم في توفير وتقديم المساعدات للطلاب المحتاجين من خلال المجتمع المحلي.					
.38	أشارك في تحديد الأسس التي يتم من خلالها مساعدة الطلبة المحتاجين في المدرسة.					

.39	أساهم في حل مشكلات الطلبة بالمدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور.					

المحور الثاني : قياس الرضا الوظيفي.

أولاً: طبيعة العمل.						
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
.40	أرى أن عدد الحصص التي أقوم بتدريسها أسبوعيا مناسب.					
.41	أحب الموضوع(التخصص) الذي أقوم بتدريسه.					
.42	لا أعاني من كثرة أعباء العمل المدرسي.					
.43	عدد الطلبة في الصف الواحد مناسب.					
.44	أرى أن المنهاج الحالي مناسب ولا يحتاج الى تعديل وتحسين.					
.45	لا أستغرق وقتا طويلا في ضبط النظام وحفظه داخل الصف.					
.46	توزيع الحصص خلال اليوم المدرسي مناسب ولا يسبب لي					

	الإرهاق.					
47.	لا أعاني من سلوك المشاغبين.					
48.	لا أعاني من اختلاف المستوى التحصيلي للطلاب داخل الصف.					
49.	الوسائل التعليمية المناسبة والخدمات اللازمة متوفرة.					
ثانيا: مجال الأجور والمكافآت.						
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
1.	أعتقد أن راتبي الشهري يتناسب مع الجهد الذي يتطلبه العمل.					
2.	يضايقني عدم الحصول على مكافآت تشجيعية تقديرا لجهودي.					
3.	أرى أن راتبي يتناسب مع أهمية العمل الذي أقوم به.					
4.	أرى أن راتبي كاف لِعيش حياة كريمة.					
5.	أستطيع ادخار جزء مقبول من راتبي الشهري.					
6.	أشعر أن الترقية تتحدد على أسس موضوعية ونزيهة.					
7.	أشعر أن راتبي لا يقل عن راتب زملائي في وظائف أخرى.					

.8	أعتقد أن المكافأة التي تقدم لي تساهم في زيادة فعاليتي في العمل.					
ثالثا: مجال التفاعل الاجتماعي.						
.5	علاقتي بطلبتي لا تنتهي بانتهاء اليوم الدراسي.					
.2	تربطني علاقات وثيقة بكثير من أولياء الأمور.					
.3	تربطني بزملائي المعلمين علاقة تعاون وثيقة.					
.4	أتبادل الزيارات في المناسبات مع زملائي المعلمين.					
.5	أشعر أن علاقتي مع مدير المدرسة ودية.					
.6	أشعر أن العلاقات الاجتماعية بين المعلمين في المدرسة قوية.					
.7	لا أرى أن هنالك تدخلا من قبل أولياء أمور الطلبة في بعض شؤون المدرسة.					
رابعًا: مجال تقدير الآخرين.						
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
.1	يقدر أولياء الأمور جهودي مع					

	أبنائهم.					
.2	أجد التقدير التام من قبل إدارة المدرسة (مدير المدرسة) على جهودي.					
.3	يقدر الآخرون جهودي التي أقوم ببذلها.					
.4	ألقى التشجيع من زملائي فيما أقوم به من أعمال في المدرسة.					
.5	ألمس تقدير المجتمع لجهود المدرسة.					
.6	أشعر أن مكانتي محترمة بين زملائي المعلمين.					
.7	ألمس تقدير الطلبة لجهودي في تدريس المباحث التعليمية.					
.8	أعاني من استخفاف الإعلام بدَور المعلم.					
.9	أجد التقدير التام للمعلم من جانب إدارة التربية والتعليم.					
.10	أشعر أن مفتش المدرسة المختص يهتم بحاجات المعلمين.					
.11	أشعر أن هنالك معاملة خاصة ومكانة محترمة للمعلم في المرافق الاجتماعية.					

خامساً: مجال تحقيق الذات.						
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
.1	أعتقد أن مهنة التدريس تتفق مع ميولي وقدراتي.					
.2	أشعر بالرضا في قرارة نفسي لأني معلم.					
.3	أعبر عن ذاتي من خلال تدريس المباحث التعليمية.					
.4	أرى أن لي دورًا إيجابيا في تنشئة الأجيال الصاعدة.					
.5	أشعر بأنني أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل.					
.6	أشعر أن عطائي في المدرسة يزداد باستمرار.					
.7	أشعر بالفخر بالأجيال التي تتخرج وقد قمت بتدريسها.					

ثالثا: أرجو إحاطة المعوق بدائرة:

ملاحظة: تستطيع أن تختار أكثر من نقطة واحدة.

- ما هي معوقات اتخاذ القرارات التربوية التي تواجه معلمي المرحلة الثانوية، في المثلث الجنوبي داخل الخط الأخضر، في عملية اتخاذ القرارات التربوية المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية؟

  - التنظيم الخاطئ لحل للمشكلات

- التسرع والخطأ في إصدار القرارات
- القرار الوحيد الذي لا قرار دونه–قرار من اتجاه واحد ولا مشاركة
- التقصير في عملية الاتصال (وخاصة مع المركز او المختص)
- التردد والخوف من متخذي القرار
- القائمون على جمع وترتيب البيانات في المنظمة غير مؤهلين أصلاً للقيام بهذه العملية
- أن تتم عملية جمع البيانات ذاتها تحت ضغط ضيق الوقت ، فلا يراعي فيها الدقة المطلوبة
- الظروف البيئية(التنظيمية والمادية) المحيطة باتخاذ القرار
- المهارات المتوفرة في متخذي القرارات
- اذا كنت ترى معوقا ثان غير الذي ذكر فاكتبه

An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

studying the degree of Teachers' Involvement in Educational Decision-Making Process and the Obstacles of this process, and its Relation with their Job Satisfaction from the teachers

Prepared By

Hyitm Abo khait

Supervised By

Abed alkarem ayob

This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master in Educational Administration ،Faculty of Graduate Studies ،An-Najah National University ،Nablus ،Palestine.

2019

studying the degree of Teachers' Involvement in Educational Decision-Making Process and the Obstacles of this process, and its Relation with their Job Satisfaction from the teachers

Prepared By

Hyitm Abo khait

Supervised By

Abed alkarem ayob

Abstract

This study is aimed to studying the degree of Teachers' Involvement in Educational Decision-Making Process and the Obstacles of this process, and its Relation with their Job Satisfaction from the teachers' perspective, at Secondary Government Schools in Southern Muthallath, in Palestine. It is also aimed to studying the effect of several variables, such as: (Gender, Age, Academic qualification, Practical experience, Specialization). The researcher has developed a questionnaire, which includes two sections: 1) participation in decision making process, 2) Job satisfaction. The questionnaire is composed of (82) items, which there validity and reliability was checked. The questionnaire was applied on a random sample of (249) male and female teachers, who were chosen by random simple method. The researcher used (SPSS) program to analyze the data he has collected. **The results of the study were as follows:**

1. The degree of Secondary schools Teachers' Involvement in Educational Decision-Making Process from the teachers' perspective was found at modest degree.

2. The degree of Job Satisfaction among Secondary Government school teachers, in the Southern Muthallath, was found at medium degree.

3. It was found that there is a correlation between "Involvement in decision-making process" and "Job satisfaction" in Secondary Government schools, in the Southern Muthallath, in Palestine, from the teachers' perspective.

4. There was no effect of the variables: (Gender, Age, Academic qualification, Experience, and Specialization) on the degree of teachers' involvement in Educational Decision-Making Process in Secondary Government schools, in the Southern Muthallath, in Palestine, from the teachers' perspective.

Researcher's recommendations:

1. The necessity of enhancing the role of teachers and encourage them to participate in the educational decision-making alongside the principle of the school.

2. The necessity to identify a set of programs ,by the principle, that teachers can make decisions about.

3. The necessity to involve teachers in the Decision Making Process, in order to enhance their job satisfaction.

4. The necessity to take the obstacles that were studied into consideration, and attempt to resolve them. Such as: Faulty process of problem solving, too fast decision making, one way decisions.