



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي
وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي نفس المدارس في محافظة نابلس

إعداد

الاء غسان فواز أبو حيط

إشراف

د. محمود رمضان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، من كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين.

2025

درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي
وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي نفس المدارس في محافظة نابلس

إعداد

الاء غسان فواز أبو حيط

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2025/12/21م، وأجيزت:


التوقيع

د. محمود رمضان

المشرف الرئيسي


التوقيع

د. أحمد فتيحة

الممتحن الخارجي


التوقيع

د. محمود الشمالي

الممتحن الداخلي

الإهداء

إلى من علمونا معنى الحب والصبر والكفاح، إلى جذورنا التي لا تُقتلع، إلى من ساروا معنا في درب

الحياة

إلى فلسطين، إلى الأرض التي لا تنكسر رغم كل محاولات الطمس، إلى الوطن الذي علمنا أن الجذور لا

تُقتلع مهما اشتدَّ الحصار.

إلى غزة، إلى الجرح المفتوح والقلب الذي يُتصف كل يوم ويعلمنا كيف يبذل نابضًا بالحياة. إلى أرواح

الشهداء، إلى منازلهم المهذّمة، إلى طفولتهم المسروقة، إلى أمهاتهم الصابرات.. أهدي هذه الرسالة بكل

الألم الذي تحمله كلماتي، وبكل العجز الذي أشعر به وأنا أكتب من بعيد ولا أملك سوى الحروف.

إلى نابلس، إلى المدينة التي تُقاوم ببطولة، والتي لم تترك السلاح رغم كل ما فقدته. إلى أرواح المقاومين

الذين كتبوا أسماءهم بالنار والنور في وجه الظلم.

وإلى أمي الحبيبة، يا سندي وقوتي، يا من كانت دعواتها بوصلتي التي لا تضلّ، ويا من علمتني أن القوة

تكنم في الصبر. وإلى أبي الغالي، يا عكازي الذي أتكى عليه، ويا من كان قدوتي في العطاء والاجتهاد.

وإلى زوجي، شريك دربي ورفيق كفاحي، الذي كان خير معين لي في هذه الرحلة. وإلى أولادي الأعزاء، يا

بهجة حياتي، ويا من تمنحوني الأمل في كل يوم.

إلى روح أخي الشهيد أزهر حنني، يا من خطّ بدمائه معنى الفداء، ويا من رحل ليحيى الوطن.

إلى كل شهيد، وكل مكلوم، وكل من لا يزال يؤمن أن هذا الوطن ما يستحق الحياة.

هذه الرسالة كُتبت وأنا مثقلة بالوجع، لكنني أهديها كأضعف الإيمان، كصرخة صامتة في وجه عالم أدار

ظهره.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وأصلي وأسلم على سيد الخلق محمد.

أقدم بجزيل الشكر للدكتور محمود رمضان الذي كان له بصمة في هذا الإنجاز، ولكل من ساندني ودعمني في مسيرتي.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة، كل باسمه ومقامه: الدكتور الفاضل د. محمود الشمالي ممتحناً داخلياً، والدكتور الفاضل د. د. افتيحه ممتحناً خارجياً. لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وتقديم ملاحظاتهم البناءة التي ساهمت في إثرائها.

وإلى كل أساتذتي الأفاضل الذين غمروني بعلمهم وخبرتهم، أدعو الله أن يجزيكم عني خير الجزاء.

والشكر موصول لكل من ساهم في إتمام هذا البحث المتواضع.

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي نفس المدارس في محافظة نابلس

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

الاء غسان فواز أبو حيط

اسم الطالبة:

الاء غسان أبو حيط

التوقيع:

2025/07/02

التاريخ:

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها والإطار النظري
1	المقدمة
3	الإطار النظري
3	تمهيد
4	المحور الأول: الارتجال التنظيمي
4	مفهوم الارتجال التنظيمي
5	خصائص الارتجال التنظيمي
5	أهمية الارتجال التنظيمي
6	مستويات الارتجال التنظيمي
6	دوافع الاهتمام بموضوع الارتجال التنظيمي في الآونة الأخيرة
6	أبعاد الارتجال التنظيمي
8	المحور الثاني: الرضا الوظيفي
8	مفهوم الرضا الوظيفي
9	أهمية الرضا الوظيفي
9	عناصر الرضا الوظيفي
10	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
12	قياس الرضا الوظيفي

14	الدراسات السابقة
14	المحور الأول: الارتجال التنظيمي
17	الدراسات الأجنبية
18	المحور الثاني الرضا الوظيفي
23	التعقيب على الدراسات السابقة
25	مصطلحات الدراسة
26	مشكلة الدراسة
26	أسئلة الدراسة
27	فرضيات الدراسة
29	أهداف الدراسة
29	أهمية الدراسة
30	حدود الدراسة
31	الفصل الثاني: طريقة وإجراءات الدراسة
31	مقدمة
31	منهج الدراسة
31	مجتمع الدراسة
31	عينة الدراسة
32	أداة الدراسة
33	صدق أداة الدراسة
34	متغيرات الدراسة
36	خطوات تطبيق الدراسة
37	الفصل الثالث: نتائج الدراسة
37	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
38	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
38	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
44	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

48 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
49 الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
49 مناقشة نتائج السؤال الأول
50 مناقشة نتائج السؤال الثاني
51 مناقشة نتائج السؤال الثالث
54 مناقشة نتائج السؤال الرابع
57 مناقشة السؤال الخامس
58 التوصيات
59 قائمة المصادر والمراجع
63 الملاحق
b Abstract

فهرس الجداول

- جدول (1): خصائص العينة الديموغرافية..... 32
- جدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال..... 72
- جدول (3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة..... 34
- جدول (4): مفاتيح التصحيح..... 35
- جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس للارتجال التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في نفس المدارس مرتبة تنازليا . 74
- جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مدينة نابلس مرتبة تنازليا..... 76
- جدول (7): نتائج اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى إلى متغير جنس المعلم..... 39
- جدول (8): نتائج اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي..... 40
- جدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم..... 41
- جدول (10): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية متوسطات درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم..... 42
- جدول (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير مكان عمل المعلم..... 43

- جدول (12): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية متوسطات درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير مكان عمل المعلم..... 44
- جدول (13): نتائج اختبار (ت) للفروق في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير جنس المعلم..... 45
- جدول (14): نتائج اختبار (ت) للفروق في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي..... 77
- جدول (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم..... 78
- جدول (16): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية متوسطات درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم..... 78
- جدول (17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مكان عمل المعلم..... 78
- جدول (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للنتائج بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة نابلس من خلال درجة ممارسة مديري هذه المدارس للارتجال التنظيمي..... 79

فهرس الملاحق

63	ملحق (أ): أسماء المحكمين.....
64	ملحق (ب): الاستبانة الأولية.....
68	ملحق (ج): الاستبانة بعد التحكم.....
72	ملحق (د): الجداول

درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي نفس المدارس في محافظة نابلس

إعداد

الاء غسان فواز أبو حيط

إشراف

د. محمود رمضان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي نفس المدارس في محافظة نابلس، ومن أجل ذلك قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس، والبالغ عددهم (3398)، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (345) معلماً ومعلمة، وقامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي في محافظة نابلس جاء بدرجة مرتفعة، وأن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مدينة نابلس جاء مرتفع، وتوصلت إلى أنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي والرضا الوظيفي عند معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس، وتوصلت أيضاً إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي، من جهة أخرى تبين أنه توجد فروق تعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم، وجاءت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات الذين سنوات خدمتهم (7 سنوات فأقل)، وفي متغير مكان عمل المعلم جاءت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات اللذين يعملون في المدينة، وأخيراً أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، ومكان السكن، في حين تبين أنه توجد فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى، وسنوات خدمة المعلم جاءت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات الذين سنوات خدمتهم (7 سنوات فأقل)، وفي ضوء ذلك قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها المساعدة في العمل على استدامة مستوى الارتجال التنظيمي العالي لدى مديري المدارس من خلال تبادل الخبرات والممارسات الناجحة بينهم، وتنظيم ورش عمل نوعية تُسهم في توظيف مهارات الارتجال في مواقف أكثر تعقيداً وتحدياً، بما يضمن المحافظة على هذا المستوى المتميز وتطويره بما يتلاءم مع متطلبات التعليم المتغير، و تشجيع المديرين على تبني أساليب إدارية مرنة تتيح لهم التكيف مع التحديات اليومية وتحسين بيئة العمل بما يرفع من رضا المعلمين.

الكلمات المفتاحية: الارتجال التنظيمي، الرضا الوظيفي، المدارس الأساسية، محافظة نابلس، مدراء

المدارس، المعلمون.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها والإطار النظري

المقدمة

نشأت الإدارة مع الإنسان منذ نشأته. فمنذ أن وجد الإنسان على هذه الأرض بدأ ينظم حياته ويخطط لها وينسقها لتحقيق أهدافه، وضمان استمرار حياته ببسر وسهولة. إذ أن الحاجة للإدارة هي مطلب قديم وليس وليد اللحظة، واتسمت الإدارة قديماً بالبساطة والبعد عن التعقيد وذلك لبساطة الحياة، وبساطة المؤسسات ومحدودية وظائفها، على النقيض من الحياة المعاصرة التي تشهد تقدماً وتطوراً متسارعاً في الأحداث في شتى مجالات الحياة ما دعا إلى ظهور إدارة معقدة، تحتاج إلى مديراً فاعلاً يلعب أدواراً متجددة ومتطورة ومنسجمة مع التغييرات الكثيرة في مختلف مجالات الحياة، ومواكبة للمستجدات المتتابعة التي يشهدها عصرنا الحالي.

والإدارة هي مجموعة الأنشطة والعمليات من تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة يتم ممارستها من أجل التأثير في سلوكيات الأفراد في إطار تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة، سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد ممكن، وبأعلى كفاءة (الخرعان، 2018).

وتتعدد المؤسسات في المجتمع فهناك مؤسسات اقتصادية، وهناك مؤسسات صحية، ومؤسسات إعلامية، ومؤسسات ثقافية ودينية وبيئية، وهناك أيضاً المؤسسات التعليمية والتي كلها تحتاج لإدارة ناجحة لتحقيق أهدافها، فالمؤسسات التعليمية هي عبارة عن منظمات تقدم خدمة التعليم للطلبة، وهي أحد مكونات أي مجتمع يسعى للتقدم والاستثمار في موارده البشرية، حيث يمثل التعليم الركيزة الأساسية للازدهار والتطور والتقدم، واستثماراً للعقول البشرية، كما ويعتبر حاجة أساسية لتحقيق التقدم والتنمية على مستوى الفرد والمجتمع (ابو النصر، 2020).

نظراً لدور المؤسسات التعليمية الهام في المجتمع، فإنها تحتاج الى إدارة تربوية تمتلك رؤية واضحة، ومقدرة على استشراف المستقبل، وعلى تحويل تلك الرؤية الى واقع يدفع المؤسسة التعليمية نحو التغيير الإيجابي، ويجعلها قادرة على المنافسة والتميز، وكذلك السعي الى التميز التنظيمي الذي يهدف للارتقاء بالمؤسسة التعليمية، وأيضاً تجنبها للمخاطر والمؤثرات والتهديدات الخارجية التي قد تؤثر عليها (الأخضر و زيد، 2019).

وتلعب الإدارة المدرسية دوراً هاماً في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ليس فقط من خلال التركيز على تسيير أمور المؤسسة التعليمية بالنمط التقليدي وإنما أيضاً بامتلاك مهارات وكفايات فاعلة تساعد في سير المؤسسة التعليمية نحو التميز (عسيري، 2017).

في عصرنا الحالي تعمل المؤسسات في بيئات مضطربة تتصف بالتغيير المستمر، لذلك يترتب على المؤسسات التكيف والتفاعل مع تلك التغيرات المتتالية، من هنا أصبح الارتجال التنظيمي يمتلك أهمية كبيرة في بيئات العمل المختلفة والمعقدة، حيث يمثل اتخاذ القرار تحدياً صعباً (الياسري والجنابي، 2018).

يعتبر الارتجال التنظيمي آلية للتعامل مع البيئات سريعة التغير، فهو ليس فقط البديل الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي، ولكنه أيضاً أقوى ممارسة للبقاء والازدهار عند التعامل مع التغيير التدريجي والمتقطع والمفاجئ أيضاً، (علي، 2022).

ولأن عصرنا الحالي يتسم بالظروف المتغيرة، وعدم الاستقرار فقد يترتب على أي مدير الارتجال في مواقف كثيرة، حيث ينظر إلى الارتجال بأنه الدرجة التي يتقارب فيها اتخاذ القرار وتنفيذه في الوقت المناسب (سليمان، 2022).

تقوم الركيزة الأساسية والجوهرية للمؤسسات على خلق بيئة عمل قادرة على تنمية وتطوير مهارات العاملين فيها باتباع منهج عملي وفكري، يعتمد على معايير وقيم وممارسات وظيفية تؤثر على تطوير وتنمية مهارات

العاملين عن طريق نظام إداري مرن خال من الجمود والتعقيد؛ إذ أن المؤسسات تحتاج بشكل ملح الى ممارسات وأساليب إدارية تتسم بالتجديد والإبداع لزيادة قدرة المؤسسة وتحقيق ريادتها (الفهد، 2020).

وفي عصرنا الحالي، يعد تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين واحداً من أهم العناصر التي تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته وتحصيل المتعلمين بشكل إيجابي، حيث تشير الدراسات والأبحاث الى أن النمط الإداري المتبع داخل المؤسسة التعليمية يلعب دوراً هاماً ومحورياً في خلق بيئة عمل تتعكس بدورها على رضا وأداء المعلمين (Kiptiony Kiplangat, 2017).

ويعد تحقيق الرضا الوظيفي من أهم الحاجات التي تؤثر بالفرد والتي تسهم في رفع مستوى الأداء في مؤسسات العمل، فهو حالة من الشعور الإيجابي، والتوافق النفسي والشعور بالارتياح، والذي يحدث كنتيجة لإشباع الفرد لحاجاته، وتحقيق أهدافه وطموحاته، وكذلك الى رغبته بالإنجاز (حسن و الجلادة، 2013).

وتأتي هذه الدراسة بمثابة محاولة للتعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس للارتجال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في نفس المدارس.

الإطار النظري

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تناول بالقسم الأول مفهوم الارتجال التنظيمي مع استعراض لأهم تعريفاته، خصائصه، و أبعاده، إضافة الى استعراض أهميته ومستوياته ودوافع الاهتمام به وأثره على الأداء المؤسسي، وفي القسم الثاني تم تسليط الضوء على الرضا الوظيفي وتم استعراض مفهومه وأهميته والعوامل المؤثرة فيه وأيضاً تم استعراض أساليب قياسه، وفي القسم الثالث تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الارتجال التنظيمي والرضا الوظيفي بهدف الاستفادة من نتائجها في بناء اطار نظري علمي متكامل.

المحور الأول: الارتجال التنظيمي

مفهوم الارتجال التنظيمي

يمكن وصف الارتجال التنظيمي بأنه القدرة على دمج المعرفة والموارد في الوقت الانبي، من أجل حل المشكلات التي تظهر بشكل مفاجئ، فهو عمل عفوي يسترشد بالحدس، جرى إنتاجه أو تنفيذه لحظياً بدلاً من المرور بعمليات التخطيط والتنظيم التفكير والتقييم المعروفة، فالارتجال التنظيمي عنصراً حاسماً في المؤسسات إذ يتيح للمديرين الاجتهاد باتخاذ القرارات وتنفيذها أثناء العمل والتصرف بشكل تلقائي وإبداعي في المواقف وليدة اللحظة (علي وآخرون، 2023).

ويرى أحمد (2017) أن الارتجال التنظيمي استجابة مؤسسية إدارية فاعلة للظروف الاستثنائية والغير معتادة التي قد تمر بها المؤسسة والتي قد تحدث في أي وقت وفي أي مكان والتي تحتاج الى قرار سريع لمواجهة تلك الظروف الغير عادية.

كما ويعتبر مصطلح الارتجال التنظيمي في الفكر التنظيمي الإداري الحديث أحد استراتيجيات الطوارئ التي يمكن الاعتماد عليها لمواجهة التهديدات والتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية حيث تواجه المؤسسات حقيقة أنه لا يوجد دائماً وقت للتخطيط، وبالتالي يعرف الارتجال التنظيمي بأنه استجابة للأحداث الآنية عند وقوعها دون التخطيط المسبق لها، ويعتبر من القدرات المهمة التي يمتلكها قلة من الأفراد في المؤسسة (دواليبي، 2022).

وترى الباش (2023) بأن الارتجال التنظيمي هو أسلوب يتم استخدامه في الحالات الطارئة، والمواقف المنقلبة في بيئة العمل، للخروج بأفضل قرار ممكن، وتقادي مشكلات أكبر، من خلال مراعاة الحدس والقدرة على بناء الحل والابتكار والتكيف وإدارة المخاطر.

خصائص الارتجال التنظيمي

يمكن إيجاز خصائص الارتجال التنظيمي وفقاً لما أورده علي (2022) بأنه عملية تؤثر قراراتها وإجراءاتها، التي تتخذها الإدارة العليا، في جميع أجزاء المؤسسة ودوائرها، كما تقوم على سرعة عالية في التعامل مع المواقف الآتية وغير المتوقعة. ويتطلب الارتجال التنظيمي توافر مجموعة من الموارد المتنوعة مثل الوقت والأفكار والموارد المادية والهياكل الاجتماعية للمنظمة والنماذج الذهنية للقادة، فضلاً عن كونه عملية عقلانية لا يستطيع أي فرد ممارستها، إذ تستلزم توافر خصائص وقدرات محددة لدى الشخص الذي يقوم بالارتجال.

أهمية الارتجال التنظيمي

لم تكن آليات العمل التقليدية فاعلة بشكل يتناسب مع التغييرات في البيئة التنظيمية على الرغم من تأثيرها على فاعلية الأداء، الأمر الذي ولد الحاجة إلى التدريب على مواجهة تلك التغييرات كأسلوب يساعد المؤسسات على زيادة قدرتها على تحمل المخاطر في اتخاذ القرار، ومن هنا ظهر الارتجال التنظيمي كإستجابة لهذا التحدي فهو يتيح للمؤسسة ادارة التغييرات بما يخدم مصالحها ويعزز قدرتها وامكانياتها، ويمكن أن نلخص أهمية الارتجال التنظيمي حسب ما أورده البلاغي و الزبيدي، (2021) بأنه: يحافظ على درجة معينة من التوافق مع البيئة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات، إذ يمكن للمؤسسات من خلاله التكيف من أجل استيعاب هذه التغييرات، وبذلك فإن الارتجال التنظيمي يجمع بين المرونة والتكيف مع التغييرات في البيئة بسرعة عالية، وبالتالي الحفاظ على الجمع بين السريع وغير المتوقع، وأيضاً يعزز الارتجال التنظيمي قدرة المؤسسة على التعلم من التجارب الميدانية واتخاذ قرارات سريعة وفعالة تسهم في تحسين أداء المؤسسة وتطوير اليات العمل المستقبلية، كما وأنه يكسب المؤسسات مرونة عالية تمكنها من التكيف مع التغييرات المفاجئة ومواجهة المواقف الغير متوقعة، ويقدم الارتجال التنظيمي دافعية وتحفيز للمؤسسة كونه يمنحها القدرة على مواجهة الأحداث المهمة والغير متوقعة، ويلعب الارتجال التنظيمي دورًا في تحسين الأداء التنظيمي العام من خلال تشجيع العمل الجماعي وتبادل الخبرات واستثمار الموارد المتاحة.

مستويات الارتجال التنظيمي

يمتلك الارتجال التنظيمي ثلاث مستويات أوردتها الزهيري وآخرون (2023) كما يلي:

الارتجال على مستوى المؤسسة: وهو أن تتبنى كافة الدوائر والأقسام بالمؤسسة نهجاً مرناً للتعامل مع التغيرات الطارئة والمفاجئة، وبه يشترك عدد كبير من الأفراد بالمؤسسة في الارتجال بالقرار.

الارتجال على مستوى الجماعة: وهو الارتجال التنظيمي الذي يشترك بقيامه عدد أو مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة للتعامل مع الموقف الطارئ .

الارتجال على مستوى الفرد: وهو الارتجال الذي يقوم به فرد واحد، وترتفع مستويات الارتجال الأخرى بارتفاعه ورفيقه.

دوافع الاهتمام بموضوع الارتجال التنظيمي في الآونة الأخيرة

إن موضوع الارتجال التنظيمي قد حظي باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة نتيجة لثلاثة أسباب جوهرية، أولها يتمثل في قصور عمليات التخطيط التقليدية وعدم كفايتها أحياناً للتعامل مع المواقف الطارئة، لا سيما في ظل البيئات الإدارية التي تتسم بكثرة التغيرات المفاجئة والاضطرابات المستمرة. كما يعود هذا الاهتمام إلى حاجة المؤسسات الملحة للتطور والتجديد المستمر والتعلم والانفتاح على بيئتها الخارجية، بدلاً من الانغلاق والالتزام الصارم بالخطط الثابتة التي قد تعيق استجابتها للمتغيرات الطارئة. وأخيراً، فإن التخطيط المسبق لا يضمن النجاح أو الربحية دائماً، فمهما بلغت جودة الخطة الموضوعية، قد تظل عاجزة عن مواجهة التحديات اللحظية التي تفرضها التحولات المفاجئة في سوق العمل أو البيئة التنظيمية.

أبعاد الارتجال التنظيمي

تعتبر الباش (2023) الارتجال التنظيمي أحد الموضوعات الإدارية الحديثة، والتي برزت أهميتها في الآونة الأخيرة، لا سيما في المؤسسات التربوية التي أصبحت تواجه العديد من التحديات البيئية والتقنية، لذا فقد أصبح القادة مطالبين بالقدرة على اتخاذ قرارات فورية ومرنة تتجاوز القرارات التقليدية، ويسهم الارتجال

التنظيمي في تعزيز كفاءة وأداء متخذي القرار من خلال تمكينهم من التفاعل الابداعي بالمواقف الطارئة والغير متوقعة، ما يحقق التوازن بين الخبرة المسبقة والابتكار الفوري والآني، وتتمثل أبعاد الارتجال التنظيمي بما يلي:

الحدس: وهو القدرة على فهم وتفسير الأمور داخل المؤسسة، والتي لا يستطيع العقل العادي تفسيرها، فهذا البعد يركز على الانغماس داخل المؤسسة ما يساعد في تكوين الخبرات التي تمكن من اتخاذ وتنفيذ القرارات اللازمة الارتجالية (الباش، 2023).

بناء الحل: هو استخدام الموارد المتاحة من أجل ايجاد حلول للمشكلات والمواقف المفاجئة، ويعتبر بناء الحل مهارة قائمة على استغلال الموارد المتوفرة لحل المشكلات الانية والمفاجئة (الزهيري وآخرون، 2023).

التكيف: يعتبر التكيف أحد أبعاد الارتجال التنظيمي بالغة الأهمية، فهو يشير إلى مقدرة المؤسسة على التوافق والتأقلم مع التغيرات والتقلبات التي تواجه المؤسسة، كما يشير أيضاً إلى قدرة المؤسسة على تعديل النظام المتبع لمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وهو بذلك يتفق مع الارتجال في كونه يعمل في بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار، وبالتالي يتضمننا تغيير في مسار العمل وفقاً للتغيرات البيئية، ويمكن للمنظمة التكيف مع التغيرات البيئة المحيطة من خلال إعداد خطط مسبقة للتعامل مع الظروف والأحداث غير المتوقعة التي قد تواجهها، ويمكن للمنظمة مواجهة الظروف والأحداث التي يصعب توقعها عن طريق التكيف من خلال الاحتواء، للتغيرات والتقلبات والذي عن طريقة تستطيع المؤسسة الاستجابة والتعامل مع هذه الظروف والأحداث (سليمان، 2022).

التعلم: يعتبر التعلم الوسيلة الفعالة لتحقيق الأهداف الشخصية للأفراد مثل المكافأة والمكانة والقوة، كما أن للتعلم أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة للوصول إلى المعلومات والمعرفة واستيعابها ومن ثم معالجة الأفكار القديمة واستبدالها بأفكار جديدة، مما يجعل للتعلم دوراً مهماً في عملية الارتجال وكذلك في ممارسة التجربة والخطأ (دواليبي، 2023).

الابتكار: ويتمثل بقدرة الأفراد على حب الاستطلاع والاكتشاف وهو واحداً من السمات التي تتطلب المرونة والطلاقة في توليد فكرة أو شئ جديد في فترة زمنية معينة، وكذلك هو التفكير بطرق جديدة والابتعاد عن التفكير التقليدي المؤلف، والابتكار عملية إبداعية يستطيع الفرد من خلالها أن ينتج تصوراً جديداً ومتطوراً لتقديم حلول لمشكلة ما، وهو جزء من ثقافة الأفراد أو فرق العمل التي تتبنى العملية الابتكارية والإبداعية التي يكون لها انعكاسات مهمة ومباشرة على أداء المؤسسة وفعاليتها، وتمثل الطرق التي يستطيع من خلالها الفرد أو مجموعات العمل في المؤسسة من تطوير الواقع العملي والقدرة على تجاوز الروتين والتوجه نحو تطوير عمل أو فكرة أو صياغة أسلوب عمل يجعل المؤسسة قادرة على إنتاج أو تطوير منتج جديد ويجعلها متميزة، وهذا التميز ناتج عن الابتكار الذي تتفرد به المؤسسة دون غيرها، والابتكار بحد ذاته يعد من الأبعاد المهمة والرئيسية التي تجعل من الفرد أو مجموعات العمل قادرة على اتخاذ قرارات ارتجالية للمشكلات والمواقف والتحديات التي تعترض بيئة العمل التنظيمية (الذبحاوي وشعلان، 2019).

الإبداع: وهو توليد الأفكار الجديدة والمفيدة على حد سواء وهو أصل الابتكار. وان القادة والمديرين ينظرون للإبداع على أنه هدف مهم يجب رعايته وتولييه ودعمه. (علي وآخرون، 2023).

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي

يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى الشعور الداخلي بالارتياح أو السعادة في بيئة العمل، والثقة والاحترام والانتماء للعمل، بالإضافة إلى العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية لبيئة العمل التي تؤثر على مدى قبول وسعادة ورضا الفرد عن عمله (العبيسي، 2022).

كما ويعرف بأنه مدى إشباع الحاجات والمتطلبات التي يرغب بها الأفراد العاملين في المؤسسات في الوظيفة التي يشغلها، وينتج عنه الشعور بالارتياح والسعادة والقناعة والطمأنينة (العجمي، 2020).

والرضا الوظيفي هو مجموعة من المشاعر التي يمتلكها الأشخاص نحو عملهم، وقد تتراوح مستويات الرضا الوظيفي عند الأشخاص بين الرضا الشديد وعدمه، بالإضافة لمواقفهم اتجاه أعمالهم ككل، وقد يمتلك بعض الأشخاص توجهات متنوعة اتجاه بعض المفاهيم في أعمالهم مثل نوع العمل الذي يقومون به، أو زملائهم في العمل، مشرفيهم ورؤسائهم في العمل (شما، 2019).

ويعرفه العازمي (2020) بأنه الايمان القوي بأهداف المؤسسة وقيمها وقبول تلك القيم والأهداف، والرغبة بالعمل في المؤسسة والبقاء فيها.

أهمية الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة في تسيير عمل المؤسسة التي يعمل بها الفرد وقد لخص لعجيلات (2016) أهمية الرضا الوظيفي بما يلي:

للرضا الوظيفي أثر كبير على أداء المؤسسات، فمما لا شك فيه أن الحالة النفسية للعاملين بالمؤسسة ورضاهم يؤثر بشكل جلي وواضح على أداءهم داخل المؤسسة ما ينعكس على المؤسسة ككل، لذلك فالرضا الوظيفي للعاملين يعتبر أحد أهم أسباب نجاح المؤسسة، وتؤثر الطريقة التي يؤدي بها العاملين مهامهم على رضا العاملين الوظيفي، حيث أن طريقة العمل وبيئته المريحة تساعد العاملين على اتمام مهامهم برضا وسهولة وتركيز، وترتفع درجة طموح وابداع العاملين بارتفاع رضاهم الوظيفي.

عناصر الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي مجموعة من العناصر التي لو تحققت يمكن أن يتحقق من خلالها الرضا الوظيفي وقد أورد العازمي (2020) بعضاً من هذه العناصر:

الرضا عن الوظيفة: يكون ذلك من خلال إتاحة الفرصة للفرد لإبراز مهاراته وامكانياته وقدرته على الابداع، ما يزيد من خبرته، كما أن وظيفة الفرد المناسبة تقدم له شعوراً بالرضا عن مكانته الاجتماعية ودوره في المجتمع.

الرضا عن الأجر: ويتضمن شعور العاملين بالإنصاف بالأجر الذي يتقاضونه ما يجعل الفرد يشعر بأن أجره عادل ومنصف بالنسبة للجهد الذي يقوم ببذله، ولما يقتضيه مستوى المعيشة، وكذلك اتباع المؤسسة لسياسة ونظام المكافآت المحفزة تزيد من رضا الفرد بعمله ووظيفته.

الرضا عن النمو والترقيات في العمل: وهو شعور الموظف أن جهوده وتطوره وخبرته يتم تقديرها، وأن هناك عدل وشفافية في منح الترقيات والمناصب.

الرضا عن الأسلوب القيادي والإشرافي المتبع: وهو مدى تقبل الأفراد العاملين لطريقة القائد في توجيههم وإدارة العمل، وشعورهم بالارتياح تجاه أسلوبه الإشرافي ومنهجه في اتخاذ القرارات.

الرضا عن مجموعة العمل: والتي تكون من خلال الانسجام بين أعضاء المجموعة، والتقارب من الناحية الثقافية والناحية العلمية والفكرية للمجموعات، وكذلك المشاركة في حل المشاكل في المهنة التي يعمل فيها مجموعة من العمال.

الرضا عن العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة: وهو شعور الموظف بالارتياح تجاه العلاقات الانسانية والاجتماعية داخل بيئة العمل.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

كثرت الأبحاث والدراسات حول تحديد العوامل والأبعاد المؤثرة بالرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسات، ومعظمها يدور حول الجوانب الأساسية للرضا الوظيفي التي تم ذكرها سابقاً، وقد أورد الثبيني والعنزي (2014) بعضاً من هذه العوامل كما يلي:

الرواتب و الأجر: تعتبر الأجر وسيلة هامة في اشباع حاجات الأفراد الاجتماعية والمادية، وأشارت العديد من الدراسات الى أن هناك علاقة طردية بين رضا العاملين عن العمل وبين مستوى دخلهم، حيث أنه كلما زاد مستوى الدخل للأفراد ارتفع شعورهم بالرضا تجاه عملهم وبالعكس.

محتوى العمل وتنوع المهام: وهو ما يتضمنه العمل من مسؤوليات ومهام وصلاحيات، حيث أن منح الأفراد بعض الصلاحيات في انجاز العمل يشعروهم بأهميتهم ما يزيد من رضاهم الوظيفي.

قدرات الفرد ومهاراته وامكانياته ومعرفته بالعمل: يتوقف أداء الفرد على عاملي القدرة والمعرفة والرغبة بالعمل، حيث أن تكليف الأفراد بأعمال ومهام تتناسب مع معرفتهم وقدرتهم يؤدي الى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

الترقيات وفرص التطور المتاحة للفرد: تساهم المؤسسات التي تقوم بتقديم ترقيات لأفرادها بناءً على كفاءاتهم، وتساعدهم في التقدم والتطور في تحقيق ورفع الرضا الوظيفي للأفراد.

النمط القيادي بالمؤسسة: ان النمط القيادي المتبع بالمؤسسة يؤثر على رضا العاملين الوظيفي، حيث أن المؤسسات التي يتبع قاداتها النظام الديمقراطي تنمى وتزيد مشاعر الأفراد الايجابية تجاه العمل، ويكون العكس في المؤسسات التي يمارس قاداتها نظام القيادة البيروقراطي.

ظروف العمل البيئية: ان ظروف العمل وبيئته من تهوية، حرارة، اضاءة، ضوضاء ورطوبة تؤثر على درجة رضا الفرد وقبوله لبيئة عمله، وعليه فإن ظروف العمل البيئية الجيدة ترفع من رضا الأفراد العاملين بالمؤسسة عن عملهم.

عدالة الأجر أو العائد: أوضح آدمز صاحب نظرية العدالة، بأن الأفراد يقومون بمقارنة معدل عوائدهم المستلمة قياساً بمؤهلاتهم والتي تتمثل في (قدراتهم، ومهاراتهم، وخبراتهم ومستواهم التعليمي ... الخ) مع معدل عوائد الأفراد الاخرين العاملين معهم قياساً بمؤهلاتهم أيضاً، حيث ان نقص معدل العائد على الفرد عن معدل العائد على غيره يشعره بانعدام العدالة وما يترتب على ذلك من الاستياء وعدم الشعور بالرضا.

قياس الرضا الوظيفي

أشار البشير (2021) الى مجموعة من الطرق التي يمكن استخدامها بهدف قياس الرضا الوظيفي كالآتي:
المقابلة: في هذه الطريقة يسأل العمال مباشرة عن مدى رضاهم الوظيفي عموماً، ومن محاسن هذه الطريقة توفير الفرص للحصول على معلومات إضافية خلال المقابلة، أما من عيوبها تكلفتها المرتفعة و احتمالية حدوث تحيز من قبل المقابل أو المستقصى، وكذلك صعوبة ترجمة الردود والمعلومات من المستقصى في بعض الأحيان.

الملاحظة: تعتمد طريقة الملاحظة على ملاحظة سلوك الأفراد خلال تأدية مهامهم في العمل، وتتسم بالمرونة في جمع البيانات ولكن من عيوبها احتمالية حدوث خلط أو خطأ في ترجمة بعض السلوكيات وتصنيفها الى رضا أو عدمه، بالإضافة الى تكلفة طريقة الملاحظة المرتفعة واحتمالية تحيزها.

تحليل ظواهر الرضا الوظيفي: تعد هذه الطريقة من أكثر طرق قياس الرضا الوظيفي انتشاراً وبساطةً، وتعتمد على تحليل الظواهر التي تعبر عن رضا العاملين ومشاعرهم تجاه أعمالهم، ومن تلك الظواهر معدل التغيب، دوران العمل، التمارض وغيرها، وقد تبين من خلال تفسير هذه الظواهر أن نسبة دوران العمل بين الأفراد ونسبة غياب الأفراد الذين ينعمون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي منخفضة بالمقارنة مع الأفراد الذين يمتلكون درجة قليلة من الرضا الوظيفي، ومن مميزات هذه الطريقة سهولة تصنيف المعلومات والدقة والابتعاد عن التحيز، ومن عيوبها عدم توافر طرق محددة للتحقق من صحة المعلومات، هذا بالإضافة إلى وجود صعوبة في ترجمة بعضاً من المعلومات.

طريقة القصة لهرزبرج وزملائه: اعتمد هرزبرج وزملائه في بحثهم على طريقة طلبوا من خلالها من العاملين التفكير في الوقت الذي شعروا فيه أثناء عملهم بالسعادة الغامرة، أي الرضا التام بشكل خاص، وكذلك الوقت الذي شعروا فيه بعدم السعادة وعدم الرضا عن أعمالهم، سواء كانت أعمالهم الحالية أو أي عمل مارسوه في الماضي، ومن ثم يصفون الظروف التي قادتهم لتلك المشاعر، ومن الانتقادات التي تم توجيهها لطريقة

القصة لهرزبرج وزملائه هي افتقار المعلومات التي يقدمها الأفراد في العينة قيد الدراسة إلى الموضوعية وذلك بسبب اعتمادها على نظرة الأشخاص الشخصية والتقديرية.

الاستقصاءات: تستخدم طريقة الاستقصاء النماذج الاستطلاعية (الاستبيانات) التي يتم صياغة فقراتها وتصميم العناصر فيها بشكل يخدم الباحث وأهدافه، وذلك بهدف رصد آراء أفراد العينة المستهدفة المراد قياس الرضا الوظيفي لأفرادها.

العلاقة بين الارتجال التنظيمي والرضا الوظيفي

تُشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة إيجابية بين الارتجال الوظيفي والرضا الوظيفي، حيث يُعدّ الارتجال أحد الأساليب التي تمكّن العاملين من التعامل بمرونة وكفاءة مع المواقف غير المتوقعة والتحديات الطارئة في بيئة العمل. ويسهم اعتماد الارتجال في تعزيز شعور العاملين بالاستقلالية المهنية والقدرة على اتخاذ القرار، الأمر الذي يزيد من إحساسهم بالتحكم في مهامهم الوظيفية ويعزز تقديرهم لذواتهم المهنية. كما يساعد الارتجال على استثمار خبرات الأفراد ومعارفهم المتراكمة، مما يتيح لهم تقديم حلول مبتكرة تتلاءم مع الواقع العملي، ويؤدي ذلك إلى شعور أكبر بالإنجاز والرضا عن الأداء الوظيفي.

ومن جهة أخرى، فإن بيئات العمل التي تشجع الارتجال المنضبط ضمن إطار تنظيمي واضح تسهم في تقليل الضغوط الوظيفية والحد من الشعور بالروتين والجمود، وهو ما ينعكس إيجاباً على الحالة النفسية للعاملين. كما يعزز الارتجال التفاعل الإيجابي بين العاملين والإدارة، ويقوي الإحساس بالدعم التنظيمي والثقة المتبادلة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وبناءً على ذلك، يُعدّ الارتجال الوظيفي عاملاً مهماً في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وداعماً أساسياً لتحقيق رضا وظيفي أعلى داخل المؤسسات.

الدراسات السابقة

تناولت الدراسة الحالية مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها، في حين لم تجد الباحثة أي دراسة ذات علاقة مباشرة بالارتجال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، لذلك قامت بتناول الدراسات السابقة حيث محاور الدراسة، وجاءت الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

المحور الأول: الارتجال التنظيمي

الدراسات العربية

دراسة دواليبي (2023) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر التعلم التنظيمي في العلاقة بين الارتجال التنظيمي والمعرفة التنظيمية في الأمانة العامة لمحافظة حلب، وتم استخدام المنهج الكمي التحليلي بالاعتماد على تحليل الانحدار الهرمي لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (155) موظفاً من المستويات الإدارية المختلفة في الأمانة العامة لمحافظة حلب، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للارتجال التنظيمي في المعرفة التنظيمية في الأمانة العامة لمحافظة حلب، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في المعرفة التنظيمية في الأمانة العامة لمحافظة حلب، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في العلاقة بين الارتجال التنظيمي والمعرفة التنظيمية المتراكمة في الأمانة العامة لمحافظة حلب، وتبعاً لنتائج الدراسة قام الباحث بتقديم عدداً من التوصيات والمقترحات للأمانة العامة لمحافظة حلب للمساعدة في تطوير أدائها الإداري وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لسكان محافظة حلب ومنها ضرورة تعزيز التعلم التنظيمي في الأمانة العامة من خلال برامج تدريبية تساعد في تحسين مستوى الأداء.

دراسة الباش (2023) سعت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الارتجال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، وبيان مفهوم نظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي، ثم الكشف عن العلاقة بين الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي، وقد استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي

النظري في دراسة هذا الموضوع، حيث قامت الباحثة بتحديد البيانات وجمعها ثم قامت بتحليل واستقراء ما تم جمعه ودراسته من أجل تحديد وكشف العلاقة بين الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات أبرزها: أن العلاقة بين الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي من حيث المفهوم تكمن في أن سلوك الارتجال التنظيمي في فهم وحل المشكلات في المواقف الطارئة يساعد في تشكيل صفات القائد ويؤثر على سلوكياته وهذا ما ينص عليه مفهوم نظرية القيادة الموقفية، وأن الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية يؤكدان على تطوير مؤسسات التعليم العالي واستقرارها، وأوصت بـ: الحرص عند ترشيح القيادات الأكاديمية لمراكزهم الوظيفية العليا أن يكونوا ممن يتحلى بأبعاد الارتجال التنظيمي (الحدس/ التكيف/ صياغة الحل/ الابتكار/ إدارة المخاطر) وجاهزية الأداء (القدرة والرغبة) وفق نظرية القيادة الموقفية، وضع معايير معينة للقيادة الأكاديميين تتضمن جاهزية الأداء القيادي وفق نظرية القيادة الموقفية وأبعاد الارتجال التنظيمي.

دراسة علي وآخرون (2023) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الارتجال التنظيمي الذي تمارسه شرطة محافظة كربلاء في إدارة الأزمات التي تواجه قيادة شرطة محافظة كربلاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغ حجم عينة الدراسة (220) من الضباط (من رتبة رائد فما فوق) من الذين يعملون في قيادة شرطة محافظة كربلاء حيث تم انتقاءهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع بلغ حجمه (497)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: أن جوانب الارتجال التنظيمي تؤثر في كفاءة وفاعلية إدارة الأزمة، وأن الارتجال التنظيمي يرتبط بصورة أكبر مع مراحل الأزمة التي تحتاج التحرك السريع واتخاذ قرارات فورية للتخفيف من الأزمة، وبناءً على النتائج قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات والتوصيات منها يتوجب على المؤسسة قيد البحث منح اهتمام أكبر للعنصر النسوي في اشغال المناصب الادارية والقيادية والاهتمام بتقديم خطط جاهزة وكافية و برامج لإدارة الأزمات والقيام بتطويرها ومراجعتها باستمرار.

دراسة سليمان (2022) هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من وجود ارتباط بين جوانب الارتجال التنظيمي (الحدس، الابتداع، صياغة الحل، التكيف، إدارة المخاطر) وجوانب البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال)، وأيضاً معرفة أثر جوانب الارتجال التنظيمي في عناصر البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) كل لوحده، إضافة إلى توصيف وتحديد وقياس الفروقات بين استجابات عينة البحث تجاه إدراكهم لمتغيرات البحث وفقاً للبيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة قد تكونت من المسؤولين بالبنوك الزراعية المصرية في منطقة غرب الدلتا، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت النتائج في الدراسة إلى وجود صلة بين جوانب الارتجال التنظيمي وجوانب البراعة التنظيمية، كما خلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لجوانب الارتجال التنظيمي (الحدس، التكيف، صياغة الحل، إدارة المخاطر، الابتداع) على بُعدي الاستكشاف والاستغلال وأن ترتيب هذه الجوانب من حيث تأثيرها على هذا الجانب كانت كالآتي: إدارة المخاطر، صياغة الحل، الابتداع، الحدس، وأخيراً التكيف. كما وبينت النتائج وجود فروق بين استجابات عينة البحث نحو إدراكهم لمتغيري الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية وفقاً لجميع البيانات الديموغرافية المستخدمة في الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير مهارات العاملين الارتجالية وتعزيز مهارات الابتداع والابتكار وإدارة المخاطر.

دراسة البلاغي و الزبيدي (2021) سعت هذه الدراسة إلى التعرف الى الدور الذي يقوم به الارتجال التنظيمي للتقليل من الركود الاستراتيجي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة، وقد تم اختيار المسؤولين الاداريين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار كونهم من القيادات العليا المسؤولة عن صياغة الخطط و الاستراتيجيات، وتم توزيع (60) استبانة كان منها (35) استبانة صالحة، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ومن أهم ما توصلت اليه الدراسة هو وجود انعكاس للمتغير المستقل المتمثل بالارتجال التنظيمي في المتغير التابع ألا وهو الركود الاستراتيجي، وهذا يدل على أن الارتجال التنظيمي يمتلك دوراً كبيراً في توجه المؤسسات

نحو التقليل من الركود الاستراتيجي الذي يصيبها، لذلك يترتب على المؤسسات تقوية امكانياتها و قدراتها الخاصة بالارتجال التنظيمي من أجل بلوغ غاياتها الاستراتيجية والعمل على صياغة برامج خاصة لتطوير قدراتها التنافسية.

الدراسات الأجنبية

دراسة **Wei & Yturalde (2024)** رمت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تأثير الارتجال التنظيمي على الابتكار التنظيمي في الحزام الاقتصادي لدلتا نهر اليانغتسي مع مرونة إدارة الموارد البشرية كوسيط، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي التحليلي وطورت الدراسة استبياناً كأداة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (243) مؤسسة تعتمد على التكنولوجيا في المنطقة الاقتصادية لدلتا نهر اليانغتسي في الصين من منظور إدارة الموارد البشرية المرنة، تركز هذه الدراسة على المديرين المتوسطين والكبار في المؤسسات من خلال تحليل الارتباط واختبار الوساطة للبيانات، وجد أن الارتجال التنظيمي له تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي، كما كشفت النتائج عن تأثير إدارة الموارد البشرية المرنة بشكل إيجابي على الابتكار التنظيمي، وأنها تلعب دوراً وسيطاً بين الارتجال التنظيمي والابتكار التنظيمي، وأوصت الدراسة بتعزيز المرونة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التكنولوجية.

دراسة **Kopuz & İşci (2024)** هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الاضطرابات البيئية والارتجال التنظيمي، وكذلك الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، استخدمت الدراسة المنهج الكمي وتم استخدام الاستبانة كأداة للبحث وجمع المعلومات، وبلغ حجم العينة 487 مديراً من مستويات إدارية متنوعة ممن يعملون في المستشفيات الخاصة بمدينة اسطنبول، وظهرت النتائج أن ارتفاع مستوى اضطراب بيئة العمل يرتبط بزيادة قدرة المستشفى على الارتجال وأن الثقافة التنظيمية تؤثر في هذا الارتباط، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية من أجل دعم قدرة وامكانية المستشفيات على التجاوب السريع للتغيرات المستمرة.

دراسة **Fultz & Hmieleski, (2021)** سعت هذه الدراسة لاستكشاف امكانية الشركات الناشئة لاقتناص الفرص غير المتوقعة والمفاجئة من خلال السلوك الارتجالي، وتم استخدام المنهج الكمي التحليلي، وتم بناء الاستبيان كأداة للبحث، وبلغ حجم العينة 326 شركة ناشئة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأبرزت نتائج الدراسة أن زيادة ممارسة السلوك الارتجالي يرتبط بزيادة احتمالية وجود فرص غير متوقعة ومفاجئة، وبذلك فقد أكدت الدراسة على حتمية تبني الشركات الناشئة للسلوك الارتجالي وتعزيز المرونة في اتخاذ القرارات وتنفيذها من أجل اقتناص الفرص بأعلى مستوى أفضل أداء.

دراسة **Limon & Dilekçi (2020)** هدفت هذه الدراسة إلى تكييف مقياس القدرة على الارتجال التنظيمي مع الثقافة التركية وتحديد قدرة المدارس على الارتجال التنظيمي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (366) مدير مدرسة ومعلم في باتمان، تم أخذ المشاركين باستخدام أخذ العينات الملائمة، وأبرزت نتائج الدراسة تمتع المدارس بدرجة متوسطة من القدرة على الارتجال التنظيمي، وأوصت بتطوير برامج تدريبية بهدف دعم قدرة المدارس على التعامل مع المواقف غير المخطط لها.

دراسة **Xue & Sun (2019)** سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تأثير الارتجال التنظيمي على الابداع التنظيمي، واستخدم الباحثان المنهج الكمي التحليلي وقاما بتطوير الاستبيان كأداة للدراسة، وبلغ حجم العينة (323) مؤسسة كهدف لإجراء مسح استبياني، أشارت النتائج وجود صلة ايجابية بين الارتجال التنظيمي والابداع التنظيمي وأوصى الباحثان بعد اجراء الدراسة بالعمل على تعزيز قدرات الارتجال التنظيمي والتشجيع على الابداع.

المحور الثاني الرضا الوظيفي

الدراسات العربية

دراسة **أبو عرام (2024)** سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم المؤقت في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المعلمين المؤقتين في المدارس الأساسية جنوب الخليل، واللذين عددهم (241) معلمة ومعلماً، وبلغ حجم

العينة المدروسة (148) معلمة ومعلمًا، واللذين تم انتقاءهم بطريقة العينة الطبقيّة العشوائية، وقامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من خمسة جوانب هي (الرواتب، الحوافز، الجانب الاجتماعي، الجانب الفيزيقي، الجانب الاداري والاشراف التربوي)، ولمعرفة أهم مظاهر الرضا الوظيفي قامت الباحثة بتطبيق واجراء مقابلات مع (12) معلمة ومعلمًا من البدلاء. وتوصلت الدراسة الى أن الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل جاءت مرتفعة لجوانب الرضا الوظيفي، كما جاءت درجة الرضا عن جميع مجالات الرضا الوظيفي الخمسة مرتفعة، وخلصت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا في متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل تعزى إلى متغيرات الجنس و سنوات الخدمة والتخصص والمؤهل العلمي. ومن خلال نتائج المقابلات كانت هناك مؤشرات رضا وظيفي هي: مؤشر الرضا عن الخدمات الإدارية، والتي تجلت في أساليب القيادة والإدارة الناجحة، ومؤشر الرضا عن الإشراف التربوي، والذي تجسد في عمليات المتابعة والتقييم، ومؤشر الرضا عن العلاقات الاجتماعية، والتي برزت في عمليات الاتصال والتواصل وبناء العلاقات الإيجابية، ومؤشر الرضا عن البيئة الفيزيقيّة، والمتمثلة في الإمكانيات المادية وبيئة العمل، في حين كانت هناك مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، وتمثلت في مظهر الحوافز والمكافآت والمعززات والرواتب المقدمة للمعلم البديل، وأوصت الدراسة بتحسين نظام المكافآت والحوافز بشكل يتناسب مع قدرات المعلمين المؤقتين ما يزيد من شعورهم بالرضا الوظيفي.

دراسة الشهومي وآخرون (2020) سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن انعكاس جوانب الرضا الوظيفي على التماثل التنظيمي عند معلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج المسحي الوصفي، وتم استخدام المنهج الكمي واستخدام الطريقة المستعرضة في جمع بيانات هذه البحث، وتم تطوير استبانة مكونة من (65) فقرة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (1000) معلم ومعلمة في سبع محافظات تعليمية بسلطنة عمان، تم اختيارهم باستخدام العينة الطبقيّة العشوائية، وتمكن الباحثون من الحصول على (846) استبانة صالحة للتليل الإحصائي منها (419) معلمًا، و(427) معلمة، و كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر مباشر لثلاثة من جوانب الرضا الوظيفي (ظروف العمل وطبيعته، الراتب والحوافز، الإدارة المدرسية) على تماثلهم التنظيمي،

كما وبينت النتائج عدم وجود أثر لأبعاد (الإشراف التربوي، التنمية المهنية، المكانة الاجتماعية)، واحتوت الدراسة عددًا من التوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية، منها تطوير نظام الرواتب والحوافز وتحسين ظروف العمل والقيام بتعزيز التماثل التنظيمي بين المعلمين.

دراسة العبسي (2022) سعت الدراسة لتحديد الارتباط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي عند معلمي المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2020/2019م، وقامت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغ حجم عينة الدراسة (288) معلمًا ومعلمة تم انتقاؤهم بطريقة الطبقيّة العشوائية، وطورت الدراسة استبانة للعدالة التنظيمية مكونة من (24) فقرة، واستبانة ثانية للرضا الوظيفي، مكونة من (24) فقرة أيضًا، بهدف جمع البيانات، وتم التحقق من ثبات الأدوات وصدقهما. ومن أهم ما توصلت له الدراسة أن العدالة التوزيعية جاءت في المرتبة الأولى في حين جاءت العدالة التقييمية في المرتبة الأخيرة، وأن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جاءت بمستوى متوسط، كما بينت الدراسة وجود صلة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في تلك المدارس، وأن هناك فروقاً دالة إحصائياً في مستوى العدالة التنظيمية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تنسب إلى متغير الخدمة. وبناءً على تلك النتائج فقد أكدت الباحثة على وجوب اهتمام مديري المدارس باتاحة الفرصة للمعلمين بالمشاركة بشكل أوسع وأكبر في الأنشطة المدرسية، والتخفيف من الأعباء والأعمال الورقية الكثيرة.

دراسة شما (2019) سعت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر، وتأثير متغيري سنوات الخدمة والنوع الاجتماعي على الرضا الوظيفي، ولتحقيق مقاصد الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة، وتم توزيعها على عينة يبلغ حجمها (200) معلم ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة كبيرة في الرضا الوظيفي كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس. وأكدت الدراسة في ضوء النتائج على ضرورة تحفيز المعلمين وتشجيعهم

وتمكنهم مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم ما يرجع بالفائدة على المؤسسة ويساعد في تحقيق مقاصدها وأهدافها.

الدراسات الأجنبية

دراسة **Mnjokava (2025)** هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على دافعية المعلمين ورضاهم الوظيفي في منطقة مانيارا بنتزانيا، ومن أجل ذلك تم استخدام تصميم بحثي مترابط لاستكشاف العلاقات بين الدافع ورضا الوظيفة والتركيب السكانية للمعلمين، فقد استهدفت الدراسة (150) معلماً في المدارس الابتدائية في منطقة مبولو في منطقة مانيارا، وتم اختيارهم من خلال أخذ عينات عشوائية طبقية، وأشارت النتائج إلى أن الدافع الداخلي كان أقوى متنبئ للرضا الوظيفي، يليه الحوافز، وموارد التدريس، كما تبين أنه يوجد ارتباط إيجابي قوي بين الدافع والرضا الوظيفي، وكان الجنس وخدمة التدريس من العوامل الديموغرافية المهمة للرضا الوظيفي، حيث أفاد المعلمون الذكور وأولئك أصحاب الخدمة التي تتجاوز (10) سنوات برضا أعلى. وأوضح النموذج (58%) من التباين في الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بالتركيز على تعزيز وزيادة الدوافع الداخلية للمعلمين وتحسين البيئة والموارد ما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الريفية.

دراسة **Li et al. (2025)** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التي تؤثر على رضا المعلمين عن وظائفهم لدى (690) معلماً في مدارس المرحلة الإعدادية في الصين، وتم اعتماد المنهج الوصفي، وتم تطوير الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجنس والإرهاق والراتب وأسلوب الإدارة والمرافق المادية ونوعية الطلاب مرتبطة بشكل كبير برضا المعلمين عن وظائفهم. ومن بين هذه العوامل، أن تكون المعلمة أنثى، وأن يكون لديها اجر مرضي، وأن يكون لديها أسلوب إدارة مدرسية مرضية، وأن يكون لديها نوعية طلابية جيدة، هي عوامل وقائية لتعزيز رضا المعلمين عن وظائفهم. وعلى العكس من ذلك، فإن الإرهاق المتكرر والمرافق المادية المدرسية المتوسطة هي عوامل خطر لتقليل رضا المعلمين عن وظائفهم.

وبالتالي، لتحسين رضا المعلمين عن وظائفهم، من الضروري أن نبدأ بالحكومة والمدارس والمعلمين أنفسهم لتحسين رضاهم عن وظائفهم، وتعزيز جودة التعليم وتعزيز التنمية طويلة الأجل للتعليم الأساسي.

دراسة **Babar et al. (2025)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي وبيئة العمل من خلال دراسة أجريت على معلمي المرحلة الابتدائية في الباكستان، وتركز هذه الدراسة على العنصر المؤثر على الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية وهويئة العمل المرضية، وتكون مجتمع الدراسة من معلمين جميع المدارس الابتدائية الحكومية للبنين والبنات في مدينة بهافانا، وتألقت العينة من (120) معلمًا من (34) مدرسة تم اختيارهم باستخدام طريقة أخذ العينات الملائمة. وتم جمع البيانات من خلال استبيان، وأظهرت النتائج وجود بيئة مهنية غير مرضية، بالرغم من وجود ثلاثين مستجيبًا كانوا راضين عن الموارد والبيئة التعليمية، كان المستجيبين سعداء عندما كانت هناك استقلالية وسلامة وإضاءة جيدة في مكان العمل، بالإضافة إلى الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك، تم تأكيد شرط أساسي مهم للرضا عن المرافق و مساحتها، مما أثبت التأثير العام لهذه المعايير على رفاهية المعلمين.

دراسة **Emmanuel et al. (2024)** سعت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين الدافع وسلوك المواطنة التنظيمية باستخدام التأثير الوسيط لرضا الوظيفة بين معلمين مختارين من المدارس الابتدائية العامة في منطقة الحكم المحلي أوجو في ولاية لاغوس. تم استخدام المنهج الكمي حيث تم جمع البيانات لهذه الدراسة من (94) معلمًا من خمس (5) مدارس ابتدائية عامة مختارة في حكومة أوجو المحلية، وأظهرت النتائج أن درجة العلاقة بين المتغيرات كانت قوية وإيجابية، وأن العوامل الداخلية تؤثر على سلوك الإيثار بين الموظفين والعوامل الخارجية من ناحية أخرى تؤثر أيضًا على الضمير بين المعلمين المختبرين. وفيما يتعلق بالتأثير الوسيط لرضا الوظيفة، أظهرت النتيجة أن الارتباطات بين الدافع وسلوك المواطنة التنظيمية كانت إيجابية أيضًا وذات دلالة إحصائية، وكشفت النتيجة الوسيطة لرضا الوظيفة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين سيزداد عندما يكونون راضين عن العوامل التحفيزية.

التعقيب على الدراسات السابقة

تعكس الدراسات السابقة اهتمامًا متزايدًا بموضوع الارتجال التنظيمي وعلاقته بمختلف الجوانب التنظيمية والإدارية، وكذلك الرضا الوظيفي وتأثير العوامل المتعددة عليه، ومن خلال تحليل هذه الدراسات، يظهر أن هناك نقاط اتفاق واختلاف فيما بينها، مما يوفر للباحثة إطارًا غنيًا يمكنها البناء عليه في دراستها حول درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي نفس المدارس في محافظة نابلس.

أوجه الاتفاق بين الدراسات

هناك إجماع بين الدراسات على أن الارتجال التنظيمي يعد عنصرًا مهمًا في تحسين الأداء المؤسسي والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية. فقد أظهرت الدراسات، مثل دراسة دوليبي (2023)، أن التعلم التنظيمي يعزز العلاقة بين الارتجال التنظيمي والذاكرة التنظيمية، مما يعني أن المؤسسات التي تشجع على التعلم التنظيمي تستطيع تحقيق مستويات أعلى من الابتكار والتكيف. ومن جهة أخرى، أكدت دراسة الباش (2023) على أهمية القيادة الموقفية في دعم الارتجال التنظيمي، حيث يرتبط سلوك القيادة بمدى قدرة المديرين على الارتجال في المواقف الطارئة. أما فيما يخص الرضا الوظيفي، فقد أجمعت العديد من الدراسات على أن العوامل التنظيمية مثل بيئة العمل، العدالة التنظيمية، والدافعية تلعب دورًا محوريًا في تحديد مستوى الرضا لدى الموظفين. فدراسة أبو عرام (2024) أظهرت أن الإدارة المدرسية والجانب الاجتماعي من العوامل التي تسهم بشكل إيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وهو ما يتوافق مع ما خلصت إليه دراسة العبسي (2022) التي أوضحت وجود صلة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

أوجه الاختلاف بين الدراسات

رغم وجود اتفاق عام حول أهمية الارتجال التنظيمي، إلا أن هناك اختلافات في كيفية تأثيره على الأداء المؤسسي. فبعض الدراسات، مثل دراسة سليمان (2022)، ركزت على دور الارتجال التنظيمي في تعزيز

البراعة التنظيمية، بينما ركزت دراسات أخرى، مثل دراسة البلاغي والزبيدي (2021)، على دور الارتجال التنظيمي في التقليل من الجمود الاستراتيجي داخل المؤسسات. هذا التنوع في الزوايا البحثية يشير إلى أن الارتجال التنظيمي قد يؤدي إلى نتائج مختلفة حسب السياق التنظيمي وطبيعة المؤسسة. أما بالنسبة للرضا الوظيفي، فقد اختلفت الدراسات في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً عليه. فبينما ركزت بعض الدراسات، مثل دراسة الشهومي وآخرين (2022)، على تماثل المعلمين مع مؤسساتهم كعامل مؤثر في الرضا الوظيفي، ركزت دراسات أخرى، مثل دراسة شما (2019)، على تأثير سنوات الخدمة والجنس في تحديد مستوى الرضا. وهذا الاختلاف قد يكون ناتجاً عن اختلاف البيئات التعليمية والأنظمة الإدارية التي خضعت للدراسة، مما يبرز أهمية مراعاة السياق عند دراسة العلاقة بين الارتجال التنظيمي والرضا الوظيفي.

ما يمكن أن تستفيد منه الباحثة

بما أن الدراسة الحالية تهدف إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في محافظة نابلس، يمكن للباحثة الاستفادة من هذه الدراسات السابقة بعدة طرق:

1. يمكن الاستفادة من الأدوات البحثية المستخدمة في الدراسات السابقة، مثل الاستبيانات المستخدمة في دراسة أبو عرام (2024) حول الرضا الوظيفي، ودراسة كوبوز وإيسي (2023) التي استخدمت مقاييس لقياس الارتجال التنظيمي في بيئات مختلفة.
2. بالنظر إلى أن معظم الدراسات تناولت بيئات تعليمية متنوعة، فإن الباحثة يمكنها مقارنة نتائج دراستها مع الدراسات السابقة لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق تعود إلى طبيعة النظام التعليمي الفلسطيني أو البيئة التنظيمية للمدارس الحكومية في نابلس.
3. من خلال تحليل الدراسات التي ركزت على تحسين الأداء الإداري من خلال الارتجال التنظيمي، يمكن للباحثة تقديم توصيات عملية لمديري المدارس لتعزيز مهاراتهم في الارتجال التنظيمي، مما قد يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين.

مصطلحات الدراسة

الارتجال التنظيمي: هو أسلوب يتم استخدامه في الحالات الطارئة والمواقف المتقلبة في البيئة التعليمية للخروج بأفضل قرار ممكن، وتقادي حدوث المشكلات من خلال مراعاة الحدس والقدرة على بناء الحل والابتكار والتكيف وإدارة المخاطر (الباش، 2023).

ويعرف إجرائياً: بأنه القدرة الفورية للمنظمة أو الأفراد العاملين فيها على اتخاذ قرارات غير مخطط لها مسبقاً وتنفيذها بشكل مرن وسريع استجابةً للظروف الطارئة، مع تحقيق نتائج إيجابية، ويتم قياسه من خلال استبانة تتضمن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للارتجال التنظيمي، المعدة لهذه الدراسة وتم توزيعها على معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

الرضا الوظيفي: هو مدى إشباع الحاجات والمتطلبات التي يرغب بها الأفراد العاملين في المؤسسات، وينتج عنه الشعور بالارتياح والسعادة والقناعة والطمأنينة (العجمي، 2020).

ويعرف إجرائياً: بأنه الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها الموظف تجاه وظيفته، نتيجة تلبيتها لاحتياجاته وتوقعاته المهنية، ويتم قياسه من خلال استبانة تتضمن درجة الرضا الوظيفي، المعدة لهذه الدراسة وتم توزيعها على معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

المدارس الأساسية: هي المرحلة الدراسية التي تبدأ من الصف الأول الأساسي وتنتهي بالصف التاسع الأساسي، ويتوجب كل ولي أمر تسجيل ابنائه القاصرين في مؤسسات التعليم الأساسي وفقاً لقانون التعليم (وزارة التربية والتعليم، 2024).

ويعرف إجرائياً: بأنها المؤسسات التعليمية التي تقدم التعليم الأساسي للطلاب وفقاً للمرحلة العمرية المعنية، وتشمل المدارس الابتدائية والإعدادية.

مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجه الإدارة المدرسية، أصبح من الضروري أن يتمتع مديرو المدارس بمرونة إدارية تتيح لهم التعامل بفعالية مع المواقف الطارئة وغير المتوقعة. ويُعد الارتجال التنظيمي أحد الأساليب القيادية التي تمكن المديرين من اتخاذ قرارات سريعة وديناميكية دون التقيد الصارم بالخطط التقليدية، مما قد يؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل المدرسية ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين، وقد أشارت الدراسات السابقة إلى الدور الهام والفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعمل وتطوير القدرات التنافسية كدراسة (العردان، 2023).

ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة في أحد المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة نابلس لاحظت أن المديرون يواجهون العديد من التحديات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، وضغوط العمل، والتكيف مع المتغيرات التعليمية، مما قد يستدعي اللجوء إلى ممارسات ارتجالية في الإدارة. ومع ذلك، فإن مدى تأثير هذه الممارسات على الرضا الوظيفي للمعلمين لم يحظَ بدراسة كافية، مما يثير التساؤل حول ما إذا كان الارتجال التنظيمي يعزز بيئة العمل ويحفز المعلمين، أم أنه قد يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار الإداري تؤثر سلبًا على درجة رضاهم وأدائهم الوظيفي.

بناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة بمحاولة معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس للارتجال التنظيمي، ومدى انعكاسها على الرضا الوظيفي للمعلمين في نفس المدارس.

أسئلة الدراسة

تأتي هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي نفس المدارس في محافظة نابلس؟

وقد انبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس للارتجال التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في نفس المدارس؟
2. ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مدينة نابلس؟
3. هل توجد فروق في متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات خدمة المعلم، ومكان عمل المعلم)؟
4. هل توجد فروق في متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات خدمة المعلم، ومكان عمل المعلم)؟
5. هل توجد علاقة بين ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي والرضا الوظيفي عند معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس؟

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

1. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس وبين ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تُعزى لمتغير جنس المعلم.
2. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس وبين ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

3. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس وبين ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تُعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم.
4. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس وبين ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تُعزى لمتغير مكان عمل المعلم.
5. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس وبين الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس للمعلم.
6. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس وبين الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.
7. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس وبين الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم.
8. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس وبين الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير مكان عمل المعلم.
9. لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجات استجابات المعلمين وبين ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي ودرجات استجابات المعلمين للرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى التحقق من الهدف الرئيسي والذي يتمثل في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي نفس المدارس في محافظة نابلس، في حين تحاول الدراسة التحقق من الأهداف الفرعية الآتية:

1. الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس للارتجال التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس نفسها.
2. التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة نابلس.
3. استكشاف علاقة بين ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي والرضا الوظيفي عند معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس.
4. معرفة الفروق الفردية في متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النتائج التي يمكن التوصل إليها والتي قد تفيد على الصعيدين النظري والتطبيقي:

الأهمية النظرية

تتبع أهمية هذه الدراسة من دورها في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية من خلال تسليط الضوء على مفهوم الارتجال التنظيمي وأثره على الإدارة المدرسية، مما يسهم في تطوير نظريات القيادة الحديثة ومدى توافقها مع واقع المدارس الحكومية، كما تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بالعلاقة بين أساليب الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، خاصة في السياق الفلسطيني، وذلك من إدارة الدراسة والنتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال تحليل هذه العلاقة، توفر الدراسة إطارًا نظريًا يساعد الباحثين والمختصين

في فهم تأثير الممارسات القيادية غير التقليدية على بيئة العمل المدرسية، مما يسهم في تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية في الإدارة التربوية.

الأهمية التطبيقية

تكتسب هذه الدراسة أهمية عملية من خلال تقديم توصيات تساعد مديري المدارس على تحسين أساليب القيادة وتعزيز مهاراتهم في استخدام الارتجال التنظيمي بطريقة إيجابية، بما يسهم في رفع درجة الرضا الوظيفي للمعلمين، كما يمكن لصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم الاستفادة من نتائج الدراسة لوضع سياسات تدريبية فعالة تدعم بيئة عمل مستقرة وتعزز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل القطاع التعليمي. علاوة على ذلك، يمكن تطبيق نتائج الدراسة في سياقات تعليمية أخرى، مما يتيح إمكانية تحسين جودة الإدارة المدرسية على نطاق أوسع، ويساعد المعلمين والمدراء والمشرفين والعاملين في التربية والتعليم في تطوير برامج تدريبية للقيادات التربوية لضمان بيئة تعليمية محفزة وداعمة.

حدود الدراسة

تتمحور حدود الدراسة الحالية في الآتي:

الحدود الموضوعية: دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمين.

الحدود البشرية: جميع معلمي المدارس الأساسية في محافظة نابلس.

الحدود المكانية: جميع المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

الحدود الزمنية: تمتد حدود الدراسة الزمنية منذ بداية الفصل الدراسي الثاني للعام 2024-2025.

الفصل الثاني

طريقة وإجراءات الدراسة

مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً طريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

منهج الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس والذين هم على رأس عملهم خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2024-2025م، والبالغ عددهم (3398)، بلغ عدد المعلمين الذكور (1092) معلماً بنسبة (32.1%) من المجتمع، بينما بلغ عدد المعلمات الإناث (2306) معلمة. بنسبة (67.8%) من المجتمع، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (345) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة نابلس خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2024-2025) وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية. ويبين الجدول (1) الخصائص الديموغرافية للعينة.

جدول (1)

خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	111	32.1
	أنثى	234	67.8
	المجموع	345	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	236	68.40
	ماجستير فأعلى	109	31.60
	المجموع	345	100
سنوات خدمة المعلم	7 سنوات فأقل	113	32.80
	8-15 سنوات	129	37.40
	16 سنة فأعلى	103	29.90
	المجموع	345	100
مكان عمل المعلم	مدينة	84	24.30
	قرية	238	69
	مخيم	23	6.70
	المجموع	345	100

أداة الدراسة

تم بناء أداة الدراسة على شكل استبانة بالاستفادة من الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة في موضوعات

الارتجال التنظيمي والرضا الوظيفي، وقد تكوّنت الاستبانة من قسمين:

- **القسم الأول:** تضمن البيانات الأولية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات خدمة المعلم، مكان عمل المعلم).
- **القسم الثاني:** اشتمل على (38) فقرة موزعة على مجالين؛ حيث تكوّن المجال الأول من (20) فقرة تقيس الارتجال التنظيمي، وتكوّن المجال الثاني من (18) فقرة تقيس الرضا الوظيفي .

صدق أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخدمة والاختصاص، والذي بلغ عددهم (5) محكمين كما هو موضح في ملحق (أ)، وطلب منهم إبداء الرأي بالصياغة واللغة، وتحديد فيما إذا كانت الفقرات تنتمي للموضوع، حيث أبدوا ملاحظاتهم واقتراحاتهم بإعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أقوى لغوياً، وبعد إجراء التحكيم تم تعديل صياغة بعض الفقرات لتظهر الاستبانة بصورتها الأولية كما تظهر في ملحق (ب).

ثانياً: صدق البناء

بعد إعداد الاستبانة بالصورة الأولية، تم توزيعها على عينة من غير عينة الدراسة، والبالغ عددهم (30) فرداً، وتم أخذ الاستجابات وحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لكل فقرة من فقرات الاستبانة بالمجال الذي تنتمي إليه وذلك كما هو مبين في الجدول (2) انظر ملحق (د).

من جدول (2) يُلاحظ أن قيم الارتباط لكافة الفقرات كانت أكبر من 0.6، وبالتالي لم يتم حذف أي فقرات من المحاور، وتكون محور الارتجال التنظيمي من (20) فقرة، أما محور الرضا الوظيفي فتكون من (18) فقرة، وظهرت الاستبانة بصورتها النهائية كما في ملحق (ج).

ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات الاستبانة من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، من خلال معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alfa) حيث بلغت الدرجة الكلية لمحور الارتجال التنظيمي (0.96)، أما درجة محور الرضا الوظيفي بلغت (0.96) وتدل هذه القيم على أن درجة ثبات الاستبانة مرتفعة، كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3)

نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الارتجال التنظيمي	20	0.964
الرضا الوظيفي	18	0.965
الدرجة الكلية	38	0.978

متغيرات الدراسة

المتغيرات الديموغرافية (المستقلة)

1. الجنس وله مستويان: (أ) ذكر (ب) أنثى
2. المؤهل العلمي وله مستويان: (أ) بكالوريوس (ب) ماجستير فأعلى
3. سنوات الخدمة وله ثلاثة مستويات: (أ) 7 سنوات فأقل (ب) من 8 إلى أقل من 15 سنة (ج) 16 سنة فأكثر.
4. مكان عمل المعلم وله ثلاثة مستويات: (أ) مدينة (ب) قرية (ج) مخيم

المتغير التابع:

1. الارتجال التنظيمي.
2. الرضا الوظيفي.

المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، تمت مراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطي أوافق بشدة (5)، وأوافق (4)، ومحايد (3)، ولا أوافق (2)، ولا أوافق بشدة (1)، بحيث كلما

زادت الدرجة كلما زادت درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي نفس المدارس في محافظة نابلس.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، اختبار "ت" (T-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)، واختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا. تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء جميع التحليلات الإحصائية.

تصحيح المقياس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي نفس المدارس في محافظة نابلس، ولغايات تفسير النتائج فقد تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (4).

تم حساب مدى كل درجة من خلال المعادلة: (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد الخلايا

وهذا يفسر زيادة (0.8) في كل نطاق.

جدول (4)

مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80 - 1.00
منخفضة	2.60 - 1.81
متوسطة	3.40 - 2.61
مرتفعة	4.20 - 3.41
مرتفعة جداً	5.00 - 4.20

خطوات تطبيق الدراسة

الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع من خلال الكتب والمكتبات الإلكترونية

العربية والأجنبية، ومن ثم البدء بوضع الإطار النظري لهذه الدراسة:

1. اختيار المنهج الملائم، ومجتمع الدراسة، والحصول على الإحصائيات المتعلقة بمجتمع الدراسة.
2. بناء أداة الدراسة وتقنينها.
3. بناء استبانة الكترونية من خلال نماذج جوجل، وتوزيعها على عينة استطلاعية، وذلك لأخذ الاستجابات لإجراء اختبارات الصدق والثبات لها.
4. توزيع الاستبانة على أفراد الدراسة للإجابة عليها إلكترونياً من خلال نماذج جوجل، ومن ثم الحصول على الاستجابات للقيام بتحليلها.
5. توظيف برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لإجراء الاختبارات المناسبة للدراسة وتحليل البيانات.
6. تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الأدب التربوي والدراسات السابقة، وبناءً عليها وضع التوصيات والمقترحات البحثية.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها، وقد نظمت وفق منهجية محددة في العرض وكما يلي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس للارتجال التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في نفس المدارس؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي لدى معلمي نفس المدارس في محافظة نابلس، وذلك كما هو موضح في الجدول (5) انظر ملحق (د).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجال الارتجال التنظيمي تراوحت ما بين (3.61-4.02)، وجاءت درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس للارتجال التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في نفس المدارس بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبنسبة مئوية (75.4%) وبدرجة مرتفعة، وجاءت أهم مظاهر الارتجال التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، في المرتبة الأولى الفقرة (1) والتي نصت على "يستطيع المدير التوصل إلى حلول للمشكلات التي تواجهه سريعاً" بمتوسط حسابي (4.02) وبنسبة (80.4%) وبدرجة مرتفعة، أما المرتبة الثانية فجاءت الفقرة (10) والتي نصت على "يستطيع المدير بسهولة فهم المشكلات التي تحدث في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.90)، وبنسبة مئوية (78%) وبدرجة مرتفعة. بينما جاءت الفقرة (14) في المرتبة الأخيرة والتي نصت على "يمكن الإبداع المدير على ابتكار أساليب جديدة تسهل من أداء العمل" بمتوسط حسابي (3.61) وبنسبة مئوية (72.2%) وبدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مدينة نابلس؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مدينة نابلس، وذلك كما هو موضح في الجدول (6) انظر ملحق (د).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجال الرضا الوظيفي تراوحت بين (2.85-4.12)، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مدينة نابلس جاء بمتوسط حسابي (3.71) وبنسبة (74.2%) وبمستوى مرتفع، وجاءت أهم مظاهر الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس، في المرتبة الأولى الفقرة (3) والتي نصت على "أقوم بتأدية عملي بما يتناسب مع قرارات المدير" بمتوسط حسابي (4.12) وبنسبة مئوية (82.4%) وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الثانية الفقرة (15) والتي نصت على "أشعر بالسعادة والانسجام المهني أثناء تأدية عملي" بمتوسط حسابي (4.01) وبنسبة مئوية (80.2%) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (18) في المرتبة الأخيرة والتي نصت على "يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مرضيا لي" بمتوسط حسابي (2.85) وبنسبة مئوية (57%) وبمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل توجد فروق في متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات خدمة المعلم، ومكان عمل المعلم)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال فحص واختبار فرضية الدراسة الأولى، والثانية، والثالثة، والرابعة.

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير جنس المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول (7).

جدول (7)

نتائج اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى إلى متغير جنس المعلم

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	111	3.7	0.765	343	-1.565	0.119
أنثى	234	3.83	0.726			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.119) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وقد كانت إجابات أفراد العينة بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.70) وعند الإناث (3.83)، وبذلك لا نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في

متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد ظهرت النتائج كما هي موضحة في جدول (8).

جدول (8)

نتائج اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	236	3.73	0.71	343	-1.445	0.15
ماجستير فأعلى	109	3.86	0.81			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (0.150) أي أن هذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وقد جاءت إجابات أفراد العينة بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي

بكالوريوس (3.73)، أما مؤهل ماجستير فأعلى (3.86)، وبذلك لا نرفض الفرضية الصفرية، وهذا يعني عدم تأثير متغير المؤهل العلمي للمعلم على استجابات المعلمين.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم، وقد برزت النتائج كما هو موضح في الجدول (9).

جدول (9)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
		8.899	2	17.798	بين المجموعات
0.00	17.593	0.506	342	172.997	داخل المجموعات
			344	190.796	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم، وذلك لأن قيمة

الدلالة الإحصائية بلغت (0.000) أي أن هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وهذا يعني تأثير متغير سنوات خدمة المعلم على استجابات المعلمين

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم، وذلك كما هو موضح في الجدول (10).

جدول (10)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية متوسطات درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم

سنوات خدمة المعلم	المتوسط الحسابي	7 سنوات فأقل	15-8 سنوات	16 سنة فأعلى
7 سنوات فأقل	4.1		*0.449	*0.519
15-8 سنوات	3.65			0.07
16 سنة فأعلى	3.58			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10) أن الفروق جاءت بين المعلمين والمعلمات الذين سنوات خدمتهم (7 سنوات فأقل) وبين الذين سنوات خدمتهم تتراوح بين (8 - 15 سنة) ثم بينهم وبين الذين سنوات خدمتهم (16 سنة فأعلى)، وجاءت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات الذين سنوات خدمتهم (7 سنوات فأقل) والذين كانت اتجاهاتهم نحو ممارسة مدرء المدارس الأساسية الحكومية في مدينة نابلس أعلى من غيرهم.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير مكان عمل المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير مكان عمل المعلم، وقد ظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول (11).

جدول (11)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير مكان عمل المعلم

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
		1.717	2	3.434	بين المجموعات
0.045	3.134	0.548	342	187.362	داخل المجموعات
			344	190.796	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير مكان عمل المعلم، وذلك لأن قيمة الدلالة المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.045) أي أنها أقل من مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وهذا يعني تأثير متغير مكان عمل المعلم على استجابات المعلمين .

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى إلى متغير مكان عمل المعلم، وذلك كما هو موضح في الجدول (12).

جدول (12)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية متوسطات درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير مكان عمل المعلم

مكان عمل المعلم	المتوسط الحسابي	مدينة	قرية	مخيم
مدينة	3.93		*0.224	0.046
قرية	3.71			-0.179
مخيم	3.89			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12) أن الفروق جاءت بين المعلمين والمعلمات ممن يعملون في المدينة، والمعلمين والمعلمات من يعملون في القرى، وجاءت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات من يعملون في المدينة والذين كانت اتجاهاتهم نحو ممارس مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي أعلى من المعلمين والمعلمات الذين يعملون في القرى.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات خدمة المعلم، ومكان عمل المعلم)؟

سيتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال فحص واختبار فرضية الدراسة الخامسة، والسادسة، والسابعة، والثامنة.

الفرضية الخامسة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير جنس المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار (ت) للفروق في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، وقد كانت على النتائج كما هي موضحة في جدول (13).

جدول (13)

نتائج اختبار (ت) للفروق في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير جنس المعلم

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	111	3.62	1.005	343	1.546	0.117
أنثى	234	3.78	0.883			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.117) أي أن هذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وقد كانت إجابات الباحثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.62) وعند الإناث (3.78)، وبذلك لا نرفض الفرضية الصفرية، وهذا يعني عدم تأثير الجنس على الرضا الوظيفي.

الفرضية السادسة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول (14) انظر ملخص (د).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.04)، وهي أقل من مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وجاءت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى، لذلك رفضت الفرضية الصفرية، وهذا يعني أن هناك تأثير لمتغير المؤهل العلمي على الرضا الوظيفي.

الفرضية السابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) لفحص الفروق في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (15) انظر ملخص (د).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.0) أي أن هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، أي أن هناك تأثير لمتغير سنوات خدمة المعلم على الرضا الوظيفي.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم، وذلك كما هو موضح في الجدول (16) انظر ملخص (د).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16) أن الفروق جاءت بين المعلمين والمعلمات الذين سنوات خدمتهم (7 سنوات فأقل) وبين الذين سنوات خبرتهم تراوحت بين (8 - 15 سنة) ثم بينهم وبين الذين سنوات خبرتهم (16 سنة فأعلى)، وجاءت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات الذين سنوات خبرتهم (7 سنوات فأقل) والذين كانت درجات الرضا الوظيفي لديهم أعلى من غيرهم.

الفرضية الثامنة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مكان عمل المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مكان عمل المعلم، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول (17) انظر ملخص (د).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مكان عمل المعلم، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.558) أي أن هذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبذلك لا نرفض الفرضية الصفرية، وهذا يعني أن هناك فروق لمتغير مكان عمل المعلم على الرضا الوظيفي. ويتضح ذلك من خلال الجدول (23) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مكان عمل المعلم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل توجد علاقة بين ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي والرضا الوظيفي عند معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس؟

ووضعت له الفرضية " لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة نابلس من خلال درجة ممارسة مديري هذه المدارس للارتجال التنظيمي، والجدول (18) يوضح ذلك انظر ملخص (د).

يتضح من الجدول (18) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمحور مستوى ممارسة المديرين للارتجال التنظيمي في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.82) أي أن العلاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، وتبين أن الارتجال التنظيمي يفسر ما نسبته (68%) من التباين في الرضا الوظيفي، وهذا يعني أنه كلما ازدادت ممارسة المديرين للارتجال التنظيمي ازداد مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = -0.24 + 1.04x \dots\dots\dots(1)$$

حيث تمثل Y الرضا الوظيفي، و X الارتجال التنظيمي.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج الكمية للدراسة المتعلقة بأداة الاستبانة، وربطها بالدراسات السابقة من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف، كما سيتناول هذا الفصل التوصيات التي وضعت بناءً على النتائج.

مناقشة نتائج السؤال الأول

ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس للارتجال التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في نفس المدارس؟

تبين النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس للارتجال التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في نفس المدارس جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، وجاءت أهم مظاهر الارتجال التنظيمي لدى مدراس المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين: يستطيع المدير التوصل إلى حلول للمشكلات التي تواجهه سريعاً، يستطيع المدير بسهولة فهم المشكلات التي تحدث في المدرسة، المدير لديه سرعة في اتخاذ القرار الذي يسهم في حل أي مشكلة طارئة تواجهه في المدرسة، ويستطيع المدير إيجاد بديل عن الموارد الموجودة بشكل سريع.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس يتمتعون بمهارات عالية في التعامل مع المواقف الطارئة والمشكلات المفاجئة داخل بيئة العمل المدرسي، كما يلاحظ المعلمون. وتتمثل أبرز مظاهر هذا الارتجال التنظيمي في قدرة المديرين على فهم المشكلات بسرعة، واتخاذ قرارات فعالة بشكل عاجل، إضافة إلى إيجاد حلول مبتكرة وبدائل للموارد المتاحة عند الحاجة. هذه النتيجة تتوافق مع دراسة سليمان (2022) التي رتبت أبعاد الارتجال التنظيمي بشكل مشابه، حيث جاءت أبعاد إدارة المخاطر وبناء الحلول في المراتب الأولى. كما أنها تتسق مع الدراسات التي تؤكد على أن الارتجال في المؤسسات يميل ليكون رد فعل على التحديات بدلاً من سلوك ابتكاري دائم، وهو ما يفسر سبب مجيء

الابتكار في المراتب الأخيرة. من هنا، يمكن القول إن هذا النمط القيادي يعكس مرونة إدارية وسرعة استجابة تسهم في تعزيز كفاءة العمل المدرسي، وتوفير بيئة داعمة تسهل على المعلمين أداء مهامهم.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Limon & Dilekçi (2020) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الارتجال التنظيمي في المدارس جاءت بدرجة متوسطة. ويُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف السياق الجغرافي والثقافي بين البيئتين التعليمية التركية والفلسطينية، إضافة إلى اختلاف الظروف التنظيمية والضغط الطارئة التي تواجه مديري المدارس في محافظة نابلس، الأمر الذي قد يدفعهم إلى الاعتماد بدرجة أكبر على الارتجال التنظيمي في معالجة المشكلات اليومية واتخاذ القرارات السريعة، كما يمكن تفسير هذا الاختلاف أيضاً باختلاف عينة الدراسة، حيث ركزت دراسة ليمون ودليكجي على المديرين والمعلمين معاً، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على وجهة نظر المعلمين فقط، وهو ما قد يرفع من مستوى تقديرهم لسلوكيات الارتجال التنظيمي التي يلمسون أثرها المباشر في العمل المدرسي.

مناقشة نتائج السؤال الثاني

والذي ينص: ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مدينة نابلس؟ تبين النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مدينة نابلس جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71)، وجاءت أهم مظاهر الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مدينة نابلس: أقوم بتأدية عملي بما يتناسب مع قرارات المدير، أشعر بالسعادة والانسجام المهني أثناء تأدية عملي، أشعر بالسرور عن علاقتي بالمدير والمدرسين في المدرسة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود بيئة عمل مدرسية إيجابية تسهم في تعزيز شعور المعلمين بالرضا الوظيفي. ويبدو أن العلاقة الإيجابية بين المعلمين والمديرين، المبنية على التفاهم والاحترام المتبادل، تلعب دوراً محورياً في هذا السياق. هذه النتيجة تتفق بشكل تام مع دراسات سابقة مثل أبو عرام (2024) وشما (2019) التي وجدت أيضاً مستويات رضا مرتفعة لدى المعلمين. كما أن النتيجة المتعلقة بعدم الرضا عن الراتب في فقرات

أخرى من الاستبانة، تتوافق بشكل كبير مع نتائج دراسات (Li et al. (2025) وأبو عرام (2024)، مما يؤكد أن هذه المشكلة عالمية في قطاع التعليم. من هنا، تقدم هذه النتائج رسالة واضحة: الرضا الوظيفي لدى المعلمين يتأثر بشكل أساسي بالتقدير والاحترام والدعم المعنوي، وليس فقط بالحوافز المادية.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العبسي (2022) التي توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جاء بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذا الاختلاف باختلاف أساليب الإدارة المدرسية، حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية ارتفاع مستوى الرضا المرتبط بعلاقة المعلمين بالمدير، وأساليب التواصل، وحل الصراعات، والدعم المعنوي، مما أسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي رغم بقاء الرضا عن الرواتب في المستوى المتوسط.

مناقشة نتائج السؤال الثالث

والذي ينص: هل توجد فروق في متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات خدمة المعلم، ومكان عمل المعلم)؟

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تُقيّم بشكل متقارب من قبل المعلمين والمعلمات، بغض النظر عن اختلاف الجنس. ويُفهم من ذلك أن المعلمين والمعلمات يشتركون في ملاحظاتهم وتقديراتهم لأساليب إدارة المديرين، ما يشير إلى أن مظاهر الارتجال التنظيمي – مثل سرعة اتخاذ القرار أو التعامل مع المشكلات الطارئة – تُمارس بشكل متسق وواضح لجميع أفراد الهيئة التدريسية. تتفق هذه النتيجة مع دراسات سابقة مثل شما (2019) وأبو عرام (2024) التي لم

تجد فروقاً في الرضا الوظيفي بناءً على الجنس، مما يعزز فكرة أن العوامل الإدارية والمهنية في المدارس متجانسة بين المعلمين والمعلمات. هذا يعكس اتساقاً في الثقافة التنظيمية والإدارية داخل المدارس، بحيث لا تتأثر نظرة المعلمين لأسلوب القيادة بعوامل شخصية كالجنس.

كما وتبين النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تُدرك بشكل متشابه من قبل المعلمين باختلاف مؤهلاتهم العلمية، سواء كانوا يحملون درجات علمية متوسطة أو عليا. ويشير ذلك إلى أن المديرين يمارسون الارتجال التنظيمي بأسلوب واضح وملمس ينعكس على جميع المعلمين دون تمييز أو اختلاف في الفهم أو التقدير بناءً على الخلفية الأكاديمية. تتفق هذه النتيجة مع دراسات أخرى مثل سليمان (2022) التي لم تجد فروقاً في الارتجال التنظيمي حسب المؤهل العلمي. كما قد يدل ذلك على أن مظاهر هذا النمط الإداري، كسرعة اتخاذ القرار والتعامل الفعال مع المواقف الطارئة، يتم إدراكها بسهولة من قبل جميع المعلمين باعتبارها سلوكيات عملية تؤثر في بيئة العمل اليومية بشكل مباشر.

وأيضاً هناك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم، وجاءت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات الذين سنوات خبرتهم (7 سنوات فأقل).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات من ذوي الخدمة الأقل (7 سنوات فأقل) أكثر ميلاً إلى ملاحظة وتقدير مظاهر الارتجال التنظيمي التي يمارسها مديرو المدارس، مقارنة بزملائهم من أصحاب

الخبرات الأطول. ويُحتمل أن المعلمين الجدد يكونون أكثر تفاعلاً مع أساليب الإدارة المرنة والسريعة، ويرون فيها دعماً مباشراً يساعدهم على التكيف مع بيئة العمل وتجاوز التحديات. تتفق هذه النتيجة مع دراسات أخرى مثل سليمان (2022) التي وجدت فروقاً دالة إحصائياً حسب سنوات الخدمة. في المقابل، تختلف هذه النتيجة بشكل مباشر مع ما توصلت إليه دراسة Mnjokava (2025) التي ربطت الخدمة الطويلة بالرضا الوظيفي الأعلى. بالمقابل، قد يكون المعلمون الأقدم أكثر اعتياداً على الأنماط الإدارية التقليدية، أو أقل تأثراً بالتغييرات الإدارية اليومية.

كما وتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي تعزى لمتغير مكان عمل المعلم، وجاءت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات من سكان المدينة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات الذين يعملون في المدينة أكثر إدراكاً أو تقديراً لممارسات الارتجال التنظيمي التي ينتهجها مديرو المدارس، مقارنة بزملائهم الذين يعملون في المناطق الريفية أو المحيطة. وقد يُعزى ذلك إلى اختلاف الظروف البيئية والإدارية بين المدارس الواقعة في المدينة وتلك الموجودة في المناطق الأخرى، حيث قد تكون المدارس في المدينة أكثر عرضة للتحديات اليومية المتغيرة أو أكثر تفاعلاً مع المستجدات، مما يستدعي من المديرين ممارسة مستويات أعلى من الارتجال التنظيمي. هذه النتيجة لا توجد لها مقارنات مباشرة في الدراسات السابقة التي تم مراجعتها، مما يجعلها إضافة جديدة للمعرفة في هذا المجال. كما قد يكون للمعلمات والمعلمين العاملين في المدينة توقعات مختلفة أو معايير أعلى في تقييم الأداء الإداري نظراً لطبيعة البيئة الحضرية التي تتسم بوتيرة أسرع وتنوع أكبر في التحديات التعليمية.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة سليمان (2022) التي أشارت إلى وجود فروق في إدراك الارتجال التنظيمي تعزى لمتغيرات ديموغرافية متعددة، حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخدمة ومكان العمل.

ويُعزى هذا الاختلاف إلى أن الأنظمة والتعليمات المعتمدة في المدارس الحكومية الفلسطينية تُطبّق بشكل موحد، مما يقلل من تأثير الخصائص الشخصية للمعلمين، بينما تؤثر الخبرة العملية ومكان العمل في درجة احتكاك المعلمين بأساليب الإدارة الارتجالية للمديرين.

مناقشة نتائج السؤال الرابع

والذي ينص: هل توجد فروق في متوسطات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات خدمة المعلم، ومكان عمل المعلم)؟

تبين النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس.

وقد تعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس لا يختلف بين المعلمين والمعلمات بناءً على الجنس. ويعكس ذلك توافقاً في التجارب المهنية والشعور العام بالرضا تجاه بيئة العمل، بغض النظر عن الاختلافات الجنسية. تتفق هذه النتيجة مع دراسات سابقة مثل (شما، 2019؛ أبو عرام، 2024) التي لم تجد فروقاً في الرضا الوظيفي بناءً على الجنس. كما يشير إلى أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل العلاقات المهنية، ظروف العمل، والدعم الإداري تؤثر

بشكل متساوٍ على كلا الجنسين داخل المدارس، مما يعكس بيئة عمل متكافئة وعادلة من حيث تقدير المعلمين والمعلمات.

كما تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي/ وجاءت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى.

وقد تعزى النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات الحاصلين على مؤهل علمي مرتفع (ماجستير فأعلى) يظهرون مستويات رضا وظيفي أعلى مقارنة بزملائهم الحاصلين على مؤهلات أقل. وقد يُعزى ذلك إلى أن الحاصلين على مؤهلات علمية متقدمة قد يشعرون بارتباط أكبر بعملهم نتيجة لمستوى معرفتهم ومهاراتهم المتخصصة، مما يعزز شعورهم بالكفاءة والإنجاز المهني. تختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو عرام (2024) التي لم تجد فروقاً في الرضا الوظيفي بناءً على هذا المتغير، مما قد يعكس خصوصية عينة الدراسة. كما قد يكون لديهم توقعات وظيفية مختلفة تتناسب مع مستوى تعليمهم، وقد يحصلون على فرص أفضل في التطوير المهني أو المناصب القيادية، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي.

وأيضاً هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم، وجاءت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات الذين سنوات خدمتهم (7 سنوات فأقل).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات ذوي سنوات الخدمة الأقل (7 سنوات فأقل) يظهرون مستوى رضا وظيفي أعلى مقارنة بزملائهم من ذوي سنوات الخدمة الأطول. وقد يُفسر ذلك بأن المعلمين الجدد يكونون أكثر حماسة ودافعية في بداية مسيرتهم المهنية، ويشعرون بتقدير أكبر للدعم والتوجيه الذي يتلقونه، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي. هذه النتيجة تختلف بشكل مباشر مع ما توصلت إليه دراسة (Mnjokava 2025) التي ربطت الخدمة الطويلة بالرضا الوظيفي الأعلى. كما أن التجارب والتحديات

التي تواجه المعلمين ذوي الخدمة الأطول قد تؤثر على مستويات رضاهم نتيجة تراكم الضغوط المهنية أو الروتين الإداري، بينما يكون المعلمون الجدد أكثر قدرة على التكيف والتأقلم مع متطلبات العمل الجديدة بحماس متجدد.

وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مكان عمل المعلم.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس لا يتأثر بمكان عمل المعلم، سواء كان مكان العمل في المدينة أو المناطق الريفية. ويشير ذلك إلى أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل بيئة العمل، العلاقات المهنية، والدعم الإداري تتوفر بشكل متوازن في المدارس بغض النظر عن الموقع الجغرافي للمعلم. تتفق هذه النتيجة مع دراسة شما (2019) التي أكدت أن الرضا الوظيفي مرتبط بالمدير وليس بعوامل خارجية. كما يعكس هذا الاتساق قدرة المؤسسات التعليمية على توفير بيئة عمل موحدة وعادلة لجميع المعلمين، مما يقلل من الفوارق التي قد تنجم عن الاختلاف في ظروف السكن.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أبو عرام (2024) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي، في حين أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المعلمين الذين يحملون مؤهل ماجستير فأعلى.

ويُفسر هذا الاختلاف بأن المعلمين ذوي المؤهلات العليا تكون لديهم توقعات مهنية أعلى وفرص أفضل في المشاركة في صنع القرار والتقدير المهني، مما ينعكس إيجاباً على مستوى رضاهم الوظيفي مقارنة بزملائهم من حملة البكالوريوس.

مناقشة السؤال الخامس

والذي ينص: هل توجد علاقة بين ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي والرضا الوظيفي عند معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس؟

تبين النتائج أنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي والرضا الوظيفي عند معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة الارتجال التنظيمي من قبل مديري المدارس تسهم في خلق بيئة عمل أكثر مرونة وتفهماً لاحتياجات المعلمين، مما ينعكس إيجاباً على مستوى رضاهم الوظيفي. فعندما يتمكن المدير من التعامل بسرعة وفعالية مع المواقف الطارئة واتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب، يشعر المعلمون بأنهم يعملون في إطار إداري يدعمهم ويقدر جهودهم. هذه النتيجة تتفق مع الدراسات التي تؤكد على أن السلوكيات القيادية الداعمة تؤثر إيجاباً على رضا العاملين، مثل دراسة الشهومي وآخرين (2022). في المقابل، لم يتم العثور على دراسات سابقة تناولت هذه العلاقة بشكل مباشر، مما يجعل هذه النتيجة إضافة مهمة للمعرفة في هذا المجال. هذا النمط الإداري غير التقليدي يعزز الثقة بين المدير والمعلمين، ويقلل من الضغوط المرتبطة بالإجراءات الروتينية الصارمة، مما يسهم في رفع الروح المعنوية وتحقيق رضا وظيفي أعلى لدى المعلمين.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي ركزت على متغيرات أخرى للتنبؤ بالرضا الوظيفي مثل الدافعية أو بيئة العمل، مثل دراسة (Babar et al. (2025، حيث أظهرت الدراسة الحالية أن الارتجال التنظيمي يفسر نسبة مرتفعة (68%) من التباين في الرضا الوظيفي، وهي نسبة أعلى مما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة.

ويُعزى هذا الاختلاف إلى خصوصية البيئة المدرسية الفلسطينية التي يتجلى فيها الدور القيادي للمدير بشكل مباشر في حياة المعلمين المهنية اليومية، مما يجعل لممارسات الارتجال التنظيمي أثرًا كبيرًا في تعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

التوصيات

بناءً على النتائج السابقة فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. المساعدة في العمل على استدامة مستوى الارتجال التنظيمي العالي لدى مديري المدارس من خلال تبادل الخبرات والممارسات الناجحة بينهم، وتنظيم ورش عمل نوعية تُسهم في توظيف مهارات الارتجال في مواقف أكثر تعقيدًا وتحديًا، بما يضمن المحافظة على هذا المستوى المتميز وتطويره بما يتلاءم مع متطلبات التعليم المتغير.
2. تشجيع المديرين على تبني أساليب إدارية مرنة تتيح لهم التكيف مع التحديات اليومية وتحسين بيئة العمل بما يرفع من رضا المعلمين.
3. دعم العلاقة التفاعلية بين المديرين والمعلمين لتعزيز بيئة عمل إيجابية تقوم على التواصل المفتوح والاحترام المتبادل.
4. معالجة الفوارق في الإدراك الإداري المرتبطة بمكان العمل عبر تعزيز التكامل بين المدارس في المدينة والمناطق الريفية لضمان تجانس الأساليب الإدارية.
5. تقديم دعم خاص للمعلمين الحاصلين على مؤهلات علمية أقل لتحفيزهم ورفع مستوى رضاهم الوظيفي من خلال فرص تطوير مهني مناسبة.
6. تشجيع الدراسات الميدانية المستمرة لرصد تطورات الإدارة المدرسية والرضا الوظيفي بهدف تحسين الأداء الإداري والتربوي بشكل مستمر.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

ابو النصر، مدحت. (2020). تطوير العملية التعليمية مدرسة المستقبل. الأكاديمية الحديثة للنشر والتوزيع.
أبو عرام، ألاء. (2024). الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل. جامعة الخليل.

أحمد، جنان. (2017). العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والارتجال التنظيمي في اطار سلوك الريادي للعاملين في المؤسسات التعليمية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7 (3).

الأخضر، حمدي، و زيد، زينب. (2019). إشكالية تنمية كفاءات الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال في ظل تحديات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة. مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية، 991 .
<https://doi.org/10.35703/1874-005-995-048>

الباش، مشاعل. (2023). الارتجال التنظيمي في ضوء نظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة نظرية). مجلة كلية التربية بدمياط، 38(87)، 0-0. <https://doi.org/10.21608/jsdu.0-0>، 2023.323009

البشير، وصال. (2021). الرضا الوظيفي لدى لمعلمي مرحلة الابتدائية خريجي كلية التربية جامعة حائل وعلاقته ببعض المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). مجلة جامعة ام درمان الاسلامية، 17 (2)، 86-86. <https://doi.org/10.52981/oiuj.v17i2.1828112>

البشيش، أنوار. (2021). لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة الشرق الأوسط كلية التربية.

البلاغي، نور، و الزبيدي، سماء. (2021). دور الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار. مجلة اقتصاديات الاعمال، 1.

الثبتي، محمد، و العنزي، خالد. (2014). عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم: دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(6)، 81-81. <https://doi.org/10.12816/000688998>

- الخرعان، عبدالله. (2018). درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى مديري التعليم في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية *Scientific Journal of the Faculty of Education - Assiut University*, 34(4), 439–470. <https://doi.org/10.12816/0049491>
- الذبحاوي، عامر، وشعلان، منذر. (2019). أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل. *كلية التقنية الإدارية، جامعة الفرات الأوسط، الكوفة*.
- الزهيري، مروة، والخالدي، عادل، والطاهر، محمد. (2023). الدور الوسيط للارتجال في العلاقة بين الوعي السياحي والتميز في الشركات السياحية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 19(4).
- الشهومي، سعيد، والحدابي، داود، والدباء، عبدالمجيد. (2020). أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية (5-10) بسلطنة عمان. *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، (22).
- العازمي، عيسى. (2020). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بدولة الكويت. *المجلة التربوية والنفسية*، 2(32).
- العبيسي، آية. (2022). العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة. *المجلة التعليمية العلمية*، 49(2).
- العجمي، حمد. (2020). أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط (دراسة ميدانية على المصاؤف التجارية الكويتية). *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، (3).
- العدنان، أمل. (2023). الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بالرسوخ الوظيفي لدى قائدات الاكاديمية بجامعة حائل. *المجلة التربوية والنفسية*، (32).
- الفهد، زهوة. (2020). تنمية مهارات الإبداع القيادي لدى القيادات الجامعية. *إدارة البحوث والنشر العلمي* *المجلة العلمية*، 36(7).
- الياسري، أحمد، والجنابي، محمد. (2018). الريادة الاستراتيجية-المكانة الاستراتيجية والارتجال التنظيمي، *دار الرضوان للنشر والتوزيع*.
- حسن، نجوى، و الجلامدة، فوزية. (2013). العلاقة بين الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي لدى معلمات التعليم العام ومعلمات التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية: درتسة مقارنة. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 1(33)، 11-46.

دواليبي، عبدالقادر. (2023). أثر التعلم التنظيمي في العلاقة بين الارتجال التنظيمي والذاكرة التنظيمية- دراسة ميدانية. مجلة بحوث جامعة حلب، (47).

سليمان، لمياء. (2022). العلاقة بين الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على البنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا. مجلة التجارة والتمويل، 4، <https://doi.org/0-0>، 10.21608/caf.2022.269119.

شما، فتحى. (2019). درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(5).

عسيري، تركي. (2017). تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم العام في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز: استراتيجية مقترح، جامعة الملك سعود.

علي، محمود، الجبوري، صدام، & الحسنوي، أحمد. (2023). الارتجال التنظيمي وتأثيره في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الأمنية العاملة في قيادة شرطة محافظة كربلاء المقدسة. مجلة أهل البيت عليهم السلام، 33، 708-726.

علي، إيناس. (2022). دور الارتجال التنظيمي في إدارة التغيير للتعليم الهجين بالمعاهد العالية الخاصة لمواجهة أزم كورونا. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 13(1).

لعجيلات، آمال. (2016). أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي. مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

مقابلة، رشا. (2022). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي، كلية التربية، جامعة أسيوط، 38(9).

وزارة التربية والتعليم. (2024). الكتاب الإحصائي السنوي. رام الله- فلسطين.

المراجع الأجنبية:

Babar, M., Babae, S., Ali, S., Amir, S., & Tabasum, Z. (2025). The Critical Review of Social Sciences Studies Job Satisfaction and Work Environment: A Study of Elementary Teachers in District Chiniot, Punjab, Pakistan The Critical Review of Social. *Sciences Studies*, 3(1), 2025. <https://thecrsss.com/index.php/Journal/about>

Fultz, A. E. F., & Hmieleski, K. M. (2021). The art of discovering and exploiting unexpected opportunities: The roles of organizational improvisation and serendipity in new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106121>

- Kiptiony Kiplangat, H. (2017). The Relationship between Leadership Styles and Lecturers' Job Satisfaction in Institutions of Higher Learning in Kenya. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 435–446. <https://doi.org/10.13189/ujer.2017.050315>
- Kopuz, K., & İsci, E. (2024). The Relationship Between Environmental Turbulence and Organizational Improvisation in Hospitals: The Moderator Role of Organizational Culture. *International Journal of Health Management and Tourism*, 9(3), 244–266. <https://doi.org/10.31201/ijhmt.1341608>
- Limon, İ., & Dilekçi, Ü. (2020). Organizational Improvisation Capability of Schools: A Study of Scale Adaptation And Level Determination. *Pegem Egitim ve Ogretim Dergisi*, 10(4), 1147–1182. <https://doi.org/10.14527/pegegog.2020.035>
- Mnjokava, C. (2025). Motivation and Job Satisfaction among Primary School Teachers in Rural Mbulu District in Manyara Region, Tanzania. *International Journal of Innovative Research and Development*. <https://doi.org/10.24940/ijird/2024/v13/i11/ojsnov24001>
- Wei, J., & Yturalde, C. (2024). The Impact of Organizational Improvisation on Organizational Innovation in the Yangtze River Delta Economic Belt with Flexible Human Resource Management as Mediator. *Academic Journal of Business & Management*, 6(6). <https://doi.org/10.25236/ajbm.2024.060618>
- Emmanuel, I., Ayodele, A., & Al-Janat, J. (2024). EMPLOYEE MOTIVATION AND ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR: MEDIATING EFFECT OF JOB SATISFACTION AMONG TEACHERS OF PUBLIC PRIMARY SCHOOLS. *EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 49–59. <https://doi.org/10.36713/epra13742>
- Li, Y., Dong, M., & Li, W. (2025). Analysis of the Factors Influencing Junior High School Teachers' Job Satisfaction and the Construction of a Prediction Model. *Psychology in the Schools*, 62(6), 1888–1901. <https://doi.org/10.1002/pits.23438>
- Xue, W., & Sun, S. (2019). Relationship between Organizational Improvisation and Organizational Creativity under Multiple Regression Analysis. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 65, 206–229. <https://doi.org/10.33788/rcis.65.13>

الملاحق

ملحق (أ)

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
1	د. إبراهيم عبد الله النوري	مشرف	المعهد الوطني للتدريب والتطوير
2	أ. وفاء إبراهيم مدوخ	مشرفة	المعهد الوطني للتدريب والتطوير
3	فiras حسن	مدير	مدرسة بيت وزن الأساسية للذكور
4	دعاء سويلم	معلمة	مدرسة شهداء ببت وزن الثانوية المختلطة
5	د. زاهي ياسين	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية
6	د. محمود الشمالي	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية

ملحق (ب)

الاستبانة الأولى



جامعة النجاح

الإدارة التربوية

استبانة

حضرة المعلمة/المحترم/ة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي نفس المدارس في محافظة نابلس" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس من كلية الإدارة التربوية، لذا أرجو من حضرتكم التعاون والإجابة عن فقرات الاستبانة، بما يتناسب مع وجهة نظركم بدقة وموضوعية؛ للحصول على نتائج صحيحة وصادقة، علماً أن البيانات التي ستعطيها لأغراض البحث العلمي فقط وسيتعامل معها بسرية تامة.

شكراً لك على تعاونكم.

إشراف: د محمود رمضان.

الباحثة: ألاء أبو حيط

الارتجال الوظيفي: هو أسلوب يمكن المديرين من اتخاذ القرارات لمواجهة الظروف الاستثنائية التي تواجه المدرسة والتي يصعب التعامل معها بالإجراءات الروتينية

القسم الأول: البيانات الأولية:

يرجى وضع إشارة (×) داخل مربع الإجابة المناسبة:

1- الجنس: أ. () ذكر ب. () أنثى

2- المؤهل العلمي: أ. () بكالوريوس ب. () ماجستير

3- سنوات خدمة المعلم: أ. () 7 سنوات فأقل ب. () 8-15 سنة ج. () 16 سنة فأعلى

4- مكان عمل المعلم: أ. () مدينة ب. () قرية ج. () مخيم

القسم الثاني: مجالات أداة الدراسة الاستبانة وأبعادها.

المجال الأول: فيما يلي مجموعة من الفقرات المعبرة عن الارتجال التنظيمي، يرجى التكرم بقراءتها واختيار

الإجابة المناسبة بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم:

الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1.	يستطيع التوصل إلى حلول للمشكلات التي تواجهه سريعاً				
2.	يستطيع المدير إيجاد بديل عن الموارد الموجودة بشكل سريع				
3.	المدير لديه مرونة عالية في إيجاد عدد من الحلول البديلة الملائمة لحل أي مشكلة تخص المدرسة				
4.	المدير لديه القدرة على اختيار أفضل حل من بين الحلول البديلة لحل المشكلات التي تواجهه في المدرسة				
5.	المدير لديه القدرة على وضع حل لأي مشكلة مفاجئة تخص المدرسة				
6.	المدير لديه فراسة تجعله يستطيع التعامل مع التحديات التي تواجهه في المدرسة				

الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
7.	المدير لديه القدرة على اتخاذ قرار بديلي عند حدوث مشكلة تخص المدرسة				
8.	يملك المدير القدرة على الارتجال في إيجاد تفسير واضح للمشكلات التي تقابله في المدرسة				
9.	يرتجل المدير في وضع استراتيجية متطورة للتعامل مع التحديات التي تواجه المدرسة				
10.	يستطيع المدير بسهولة فهم المشكلات التي تحدث في المدرسة				
11.	يستطيع المدير إيجاد أساليب غير تقليدية لأداء العمل				
12.	يستطيع المدير إعادة استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى منفعة منها				
13.	يتمكن المدير من خلال استخدام الموارد المتاحة في المدرسة للتعامل مع التغييرات الطارئة التي تواجهه				
14.	يمكن الإبداع المدير على ابتكار أساليب جديدة تسهل من أداء العمل				
15.	يستطيع المدير استخدام موارد المدرسة في تلبية الاحتياجات الجديدة في المدرسة				
16.	يستطيع المدير الاستجابة لظروف العمل الطارئة التي تواجهه في المدرسة				
17.	المدير لديه سرعة في اتخاذ القرار الذي يسهم في حل أي مشكلة طارئة تواجهه في المدرسة				
18.	يستطيع المدير صياغة خطط بديلة بشكل سريع لمواجهة الأحداث الغير متوقعة				
19.	يستطيع المدير تطويع موارد المدرسة لحل أي مشكلة مفاجئة تواجه المدرسة				
20.	المدير دائماً جاهزاً بشكل دائم لحل أي مشكلة تتعلق بإجراءات التعليم في المدرسة				

المجال الثاني: فيما يلي مجموعة من الفقرات المعبرة عن الرضا الوظيفي، يرجى التكرم بقراءتها واختيار

الإجابة المناسبة بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم:

الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة				
		نادراً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً
21.	أشعر بالرضا عن طريقة توزيع المدير البرنامج المدرسي					
22.	أشعر بالارتياح في العمل في المدرسة عن أي مكان آخر					
23.	أقوم بتأدية عملي بما يتناسب مع قرارات المدير					
24.	لدي قناعة بأن المدير يوزع المهام حسب القوانين والأنظمة					
25.	أشعر بالسرور عن علاقتي بالمدير والمدرسين في المدرسة					
26.	تكسبني طريقة المدير الرغبة في المزيد في العمل					
27.	أشعر بالاطمئنان لأسلوب المدير في تحقيق الرضا بين المعلمين في المدرسة					
28.	أشارك في صنع القرارات في المدرسة					
29.	التعليمات الصادرة عن المدير تشعرني بالرضا					
30.	يقتنع المدير بالعمل الذي أقوم به مما يزيد لدي الشعور بالارتياح					
31.	أشعر بالانسجام أثناء تعاملي مع المدير في المدرسة					
32.	يستمتع المدير لأراء المدرسين بشكل دائم مما يزيد من الراحة في العمل					
33.	أسلوب المدير في التعامل مع المعلمين يعزز الولاء الوظيفي لديهم					
34.	أشعر بالراحة عندما يقوم المدير في حل الصراعات داخل المدرسة					
35.	أشعر بالسعادة والانسجام المهني أثناء تأدية عملي					
36.	يشعرنني تحفيز وتشجيع المدير لي بالثقة بالنفس					
37.	يساعدني مدير المدرسة في الحصول على ما استحقه من ترقية في الوقت المناسب					
38.	يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مرضياً لي					

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق (ج)

الاستبانة بعد التحكيم



جامعة النجاح الإدارة التربوية

استبانة

حضرة المعلمة/المحترم/ة

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للارتجال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي نفس المدارس في محافظة نابلس" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، لذا أرجو من حضرتكم التعاون والإجابة عن فقرات الاستبانة، بما يتناسب مع وجهة نظركم بدقة وموضوعية؛ للحصول على نتائج صحيحة وصادقة، علماً أن البيانات التي ستعطيها لأغراض البحث العلمي فقط وسيتعامل معها بسرية تامة.

شكرا لك على تعاونكم.

إشراف: د محمود رمضان.

الباحثة: ألاء عيشة

الارتجال الوظيفي: هو أسلوب يمكن المديرين من اتخاذ القرارات لمواجهة الظروف الاستثنائية التي تواجه

المدرسة والتي يصعب التعامل معها بالإجراءات الروتينية

القسم الأول: البيانات الأولية:

يرجى وضع إشارة (×) داخل مربع الإجابة المناسبة:

5- الجنس: أ. () ذكر ب. () أنثى

6- المؤهل العلمي: أ. () بكالوريوس ب. () ماجستير فأعلى

7- سنوات خدمة المعلم: أ. () 7 سنوات فأقل ب. () 8-15 سنة ج. 16 سنة فأكثر

8- مكان عمل المعلم: أ. () مدينة ب. () قرية ج. () مخيم

القسم الثاني: مجالات أداة الدراسة الاستبانة وأبعادها.

المجال الأول: فيما يلي مجموعة من الفقرات المعبرة عن الارتجال التنظيمي، يرجى التكرم بقرائها واختيار

الإجابة المناسبة بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم:

الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1.	يستطيع المدير التوصل إلى حلول للمشكلات التي تواجهه سريعاً				
2.	يستطيع المدير إيجاد بديل عن الموارد الموجودة بشكل سريع				
3.	يتمتع المدير مرونة عالية في إيجاد عدد من الحلول البديلة الملائمة لحل أي مشكلة تخص المدرسة				
4.	لدى المدير القدرة على اختيار أفضل حل من بين الحلول البديلة لحل المشكلات التي تواجهه في المدرسة				
5.	لدى المدير القدرة على وضع حل لأي مشكلة مفاجئة تخص المدرسة				
6.	لدى المدير فراسة تجعله يستطيع التعامل مع التحديات التي تواجهه في المدرسة				
7.	لدى القدرة على اتخاذ قرار بديلي عند حدوث مشكلة تخص المدرسة				
8.	يمتلك المدير القدرة على الارتجال في إيجاد تفسير واضح للمشكلات التي تقابلها في المدرسة				

درجة الاستجابة					الرقم	الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					9.	يرتجل المدير في وضع استراتيجية متطورة للتعامل مع التحديات التي تواجه المدرسة
					10.	يستطيع المدير بسهولة فهم المشكلات التي تحدث في المدرسة
					11.	يستطيع المدير إيجاد أساليب غير تقليدية لأداء العمل
					12.	يستطيع المدير إعادة استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى منفعة منها
					13.	يمكن المدير من خلال استخدام الموارد المتاحة في المدرسة للتعامل مع التغييرات الطارئة التي تواجهه
					14.	يمكن الإبداع المدير على ابتكار أساليب جديدة تسهل من أداء العمل
					15.	يستطيع المدير استخدام موارد المدرسة في تلبية الاحتياجات الجديدة في المدرسة
					16.	يستطيع المدير الاستجابة لظروف العمل الطارئة التي تواجهه في المدرسة
					17.	لدى المدير سرعة في اتخاذ القرار الذي يسهم في حل أي مشكلة طارئة تواجهه في المدرسة
					18.	يستطيع المدير صياغة خطط بديلة بشكل سريع لمواجهة الأحداث الغير متوقعة
					19.	يستطيع المدير تطويع موارد المدرسة لحل أي مشكلة مفاجئة تواجه المدرسة
					20.	المدير دائماً جاهزاً بشكل دائم لحل أي مشكلة تتعلق بإجراءات التعليم في المدرسة

المجال الثاني: فيما يلي مجموعة من الفقرات المعبرة عن الرضا الوظيفي، يرجى التكرم بقراءتها واختيار

الإجابة المناسبة بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم:

الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة				
		نادراً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً
21.	أشعر بالرضا عن طريقة توزيع المدير البرنامج المدرسي					
22.	أشعر بالارتياح في العمل في المدرسة عن أي مكان آخر					
23.	أقوم بتأدية عملي بما يتناسب مع قرارات المدير					
24.	لدي قناعة بأن المدير يوزع المهام حسب القوانين والأنظمة					
25.	أشعر بالسرور عن علاقتي بالمدير والمدرسين في المدرسة					
26.	تكسبني طريقة المدير الرغبة في المزيد في العمل					
27.	أشعر بالاطمئنان لأسلوب المدير في تحقيق الرضا بين المعلمين في المدرسة					
28.	أشارك في صنع القرارات في المدرسة					
29.	التعليمات الصادرة عن المدير تشعرني بالرضا					
30.	يقتنع المدير بالعمل الذي أقوم به مما يزيد لدي الشعور بالارتياح					
31.	أشعر بالانسجام أثناء تعاملي مع المدير في المدرسة					
32.	يستمتع المدير لأراء المدرسين بشكل دائم مما يزيد من الراحة في العمل					
33.	أسلوب المدير في التعامل مع المعلمين يعزز الولاء الوظيفي لديهم					
34.	أشعر بالراحة عندما يقوم المدير في حل الصراعات داخل المدرسة					
35.	أشعر بالسعادة والانسجام المهني أثناء تأدية عملي					
36.	يشعرنني تحفيز وتشجيع المدير لي بالثقة بالنفس					
37.	يساعدني مدير المدرسة في الحصول على ما استحقه من ترقية في الوقت المناسب					
38.	يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مرضياً لي					

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق (د)

الجدول

جدول (2)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال

الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
0.733	21. أشعر بالرضا عن طريقة توزيع المدير البرنامج المدرسي.	0.631	1. يستطيع التوصل إلى حلول للمشكلات التي تواجهه سريعاً.
0.758	22. أشعر بالارتياح في العمل في المدرسة عن أي مكان آخر.	0.637	2. يستطيع المدير إيجاد بديل عن الموارد الموجودة بشكل سريع.
0.67	23. أقوم بتأدية عملي بما يتناسب مع قرارات المدير.	0.796	3. المدير لديه مرونة عالية في إيجاد عدد من الحلول البديلة الملائمة لحل أي مشكلة تخص المدرسة.
0.786	24. لدي قناعة بأن المدير يوزع المهام حسب القوانين والأنظمة.	0.7250	4. المدير لديه القدرة على اختيار أفضل حل من بين الحلول البديلة لحل المشكلات التي تواجهه في المدرسة.
0.806	25. أشعر بالسرور عن علاقتي بالمدير والمدرسين في المدرسة	0.796	5. المدير لديه القدرة على وضع حل لأي مشكلة مفاجئة تخص المدرسة.
0.859	26. تكسبني طريقة المدير الرغبة في المزيد في العمل.	0.769	6. المدير لديه فراسة تجعله يستطيع التعامل مع التحديات التي تواجهه في المدرسة.
0.899	27. أشعر بالاطمئنان لأسلوب المدير في تحقيق الرضا بين المعلمين في المدرسة.	0.785	7. المدير لديه القدرة على اتخاذ قرار بديلي عند حدوث مشكلة تخص المدرسة.
0.812	28. أشرك في صنع القرارات في المدرسة.	0.81	8. يمتلك المدير القدرة على الارتجال في إيجاد تفسير واضح للمشكلات التي تقابله في المدرسة.
0.875	29. التعليمات الصادرة عن المدير تشعرني بالرضا.	0.77	9. يرتجل المدير في وضع استراتيجية متطورة للتعامل مع التحديات التي تواجهه المدرسة.
0.845	30. يقنع المدير بالعمل الذي أقوم به مما يزيد لدي الشعور بالارتياح.	0.745	10. يستطيع المدير بسهولة فهم المشكلات التي تحدث في المدرسة.

الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
0.88	31. أشعر بالانسجام أثناء تعاملي مع المدير في المدرسة.	0.802	11. يستطيع المدير إيجاد أساليب غير تقليدية لأداء العمل.
0.87	32. يستمع المدير لآراء المدرسين بشكل دائم مما يزيد من الراحة في العمل.	0.796	12. يستطيع المدير إعادة استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى منفعة منها.
0.857	33. أسلوب المدير في التعامل مع المعلمين يعزز الولاء الوظيفي لديهم.	0.829	13. يتمكن المدير من خلال استخدام الموارد المتاحة في المدرسة للتعامل مع التغييرات الطارئة التي تواجهه.
0.825	34. أشعر بالراحة عندما يقوم المدير في حل الصراعات داخل المدرسة.	0.823	14. يمكن الإبداع المدير على ابتكار أساليب جديدة تسهل من أداء العمل.
0.749	35. أشعر بالسعادة والانسجام المهني أثناء تأدية عملي.	0.755	15. يستطيع المدير استخدام موارد المدرسة في تلبية الاحتياجات الجديدة في المدرسة.
0.82	36. يشعروني تحفيز وتشجيع المدير لي بالثقة بالنفس.	0.7530	16. يستطيع المدير الاستجابة لظروف العمل الطارئة التي تواجهه في المدرسة.
0.835	37. يساعدني مدير المدرسة في الحصول على ما استحقه من ترقية في الوقت المناسب.	0.815	17. المدير لديه سرعة في اتخاذ القرار الذي يسهم في حل أي مشكلة طارئة تواجهه في المدرسة.
0.68	38. يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مرضياً لي.	0.788	18. يستطيع المدير صياغة خطط بديلة بشكل سريع لمواجهة الأحداث الغير متوقعة.
—		0.853	19. يستطيع المدير صياغة خطط بديلة بشكل سريع لمواجهة الأحداث الغير متوقعة.
—		0.767	20. المدير دائماً جاهزاً بشكل دائم لحل أي مشكلة تتعلق بإجراءات التعليم في المدرسة.
0.96	الدرجة الكلية لمحور الرضا الوظيفي	0.95	الدرجة الكلية لمحور الارتجال التنظيمي

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس للارتجال التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في نفس المدارس مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	1	يستطيع المدير التوصل إلى حلول للمشكلات التي تواجهه سريعاً	4.02	0.713	80.4	مرتفعة
2	10	يستطيع المدير بسهولة فهم المشكلات التي تحدث في المدرسة	3.9	0.867	78	مرتفعة
3	17	لدى المدير سرعة في اتخاذ القرار الذي يسهم في حل أي مشكلة طارئة تواجهه في المدرسة	3.88	0.975	77.6	مرتفعة
4	2	يستطيع المدير إيجاد بديل عن الموارد الموجودة بشكل سريع	3.88	0.837	77.6	مرتفعة
5	5	لدى المدير القدرة على وضع حل لأي مشكلة مفاجئة تخص المدرسة	3.85	0.84	77	مرتفعة
6	4	لدى المدير القدرة على اختيار أفضل حل من بين الحلول البديلة لحل المشكلات التي تواجهه في المدرسة	3.83	0.976	76.6	مرتفعة
7	18	يستطيع المدير صياغة خطط بديلة بشكل سريع لمواجهة الأحداث الغير متوقعة	3.8	0.952	76	مرتفعة
8	20	المدير دائماً جاهزاً بشكل دائم لحل أي مشكلة تتعلق بإجراءات التعليم في المدرسة	3.79	0.978	75.8	مرتفعة
9	13	يتمكن المدير من خلال استخدام الموارد المتاحة في المدرسة للتعامل مع التغييرات الطارئة التي تواجهه	3.78	0.981	75.6	مرتفعة
10	3	لدى المدير مرونة عالية في إيجاد عدد من الحلول البديلة الملائمة لحل أي مشكلة تخص المدرسة	3.76	1.071	75.2	مرتفعة
11	6	لدى المدير فراسة تجعله يستطيع التعامل مع التحديات التي تواجهه في المدرسة	3.76	1.042	75.2	مرتفعة
12	19	يستطيع المدير تطويع موارد المدرسة لحل أي مشكلة مفاجئة تواجهه المدرسة	3.75	0.879	75	مرتفعة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
13	16	يستطيع المدير الاستجابة لظروف العمل الطارئة التي تواجهه في المدرسة	3.74	1.035	74.8	مرتفعة
14	7	لدى المدير القدرة على اتخاذ قرار بديلي عند حدوث مشكلة تخص المدرسة	3.74	0.983	74.8	مرتفعة
15	15	يستطيع المدير استخدام موارد المدرسة في تلبية الاحتياجات الجديدة في المدرسة	3.73	0.958	74.6	مرتفعة
16	8	يمتلك المدير القدرة على الارتجال في إيجاد تفسير واضح للمشكلات التي تقابله في المدرسة	3.71	1.002	74.2	مرتفعة
17	9	يرتجل المدير في وضع استراتيجية متطورة للتعامل مع التحديات التي تواجه المدرسة	3.67	0.971	73.4	مرتفعة
18	12	يستطيع المدير إعادة استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى منفعة منها	3.67	0.971	73.4	مرتفعة
19	11	يستطيع المدير إيجاد أساليب غير تقليدية لأداء العمل	3.63	1.051	72.6	مرتفعة
20	14	يمكن الإبداع المدير على ابتكار أساليب جديدة تسهل من أداء العمل	3.61	1.126	72.2	مرتفعة
		الارتجال التنظيمي	3.77	0.745	75.4	مرتفعة

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مدينة نابلس مرتبة تنازليا

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	23	أقوم بتأدية عملي بما يتناسب مع قرارات المدير	4.12	1.014	82.4	مرتفع
2	35	أشعر بالسعادة والانسجام المهني أثناء تأدية عملي	4.01	1.08	80.2	مرتفع
3	25	أشعر بالسرور عن علاقتي بالمدير والمدرسين في المدرسة	3.96	1.113	79.2	مرتفع
4	24	لدي قناعة بأن المدير يوزع المهام حسب القوانين والأنظمة	3.9	1.128	78	مرتفع
5	22	أشعر بالارتياح في العمل في المدرسة عن أي مكان آخر	3.86	1.261	77.2	مرتفع
5	30	يقتنع المدير بالعمل الذي أقوم به مما يزيد لدي الشعور بالارتياح	3.86	1.106	77.2	مرتفع
6	36	يشعرنني تحفيز وتشجيع المدير لي بالثقة بالنفس	3.84	1.262	76.8	مرتفع
7	34	أشعر بالراحة عندما يقوم المدير في حل الصراعات داخل المدرسة	3.79	1.136	75.8	مرتفع
8	31	أشعر بالانسجام أثناء تعاملي مع المدير في المدرسة	3.76	1.192	75.2	مرتفع
9	33	أسلوب المدير في التعامل مع المعلمين يعزز الولاء الوظيفي لديهم	3.71	1.265	74.2	مرتفع
10	32	يستمتع المدير لآراء المدرسين بشكل دائم مما يزيد من الراحة في العمل	3.7	1.211	74	مرتفع
11	37	يساعدني مدير المدرسة في الحصول على ما استحقه من ترقية في الوقت المناسب	3.64	1.193	72.8	مرتفع

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
12	21	أشعر بالرضا عن طريقة توزيع المدير البرنامج المدرسي	3.6	1.216	72	مرتفع
13	26	تكسبني طريقة المدير الرغبة في المزيد في العمل	3.56	1.268	71.2	مرتفع
14	28	أشارك في صنع القرارات في المدرسة	3.54	1.159	70.8	مرتفع
14	27	أشعر بالاطمئنان لأسلوب المدير في تحقيق الرضا بين المعلمين في المدرسة	3.54	1.285	70.8	مرتفع
15	29	التعليمات الصادرة عن المدير تشعرنني بالرضا	3.52	1.179	70.4	مرتفع
16	38	يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مرضيا لي	2.85	1.252	57	متوسط
						الدرجة الكلية
						مرتفع

جدول (14)

نتائج اختبار (ت) للفروق في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	236	3.64	0.981	343	-2.064	0.04
ماجستير فأعلى	109	3.85	0.831			

جدول (15)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
		15.829	2	31.657	بين المجموعات
0	19.871	0.797	342	272.429	داخل المجموعات
			344	304.086	المجموع

جدول (16)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية متوسطات درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات خدمة المعلم

سنوات خدمة المعلم	المتوسط الحسابي	7 سنوات فأقل	15-8 سنوات	16 سنة فأعلى
7 سنوات فأقل	4.14		*0.614	*0.679
15-8 سنوات	3.53			0.064
16 سنة فأعلى	3.46			

جدول (17)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في درجات استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس نحو درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مكان عمل المعلم

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
		0.518	2	1.037	بين المجموعات
0.558	0.585	0.886	342	303.049	داخل المجموعات
			344	304.086	المجموع

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة نابلس من خلال درجة ممارسة مديري هذه المدارس للارتجال التنظيمي

نموذج 1	المعاملات	قيمة بيتا المعيارية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	مربع الارتباط	الارتباط	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
(الثابت)	-0.243	-	-1.655	0.09	0.68	0.82	754.90	0.00
الارتجال التنظيمي	1.04	0.82	27.47	0.00				



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

**THE EXTENT OF ORGANIZATIONAL
IMPROVISATION PRACTICES AMONG
GOVERNMENT PRIMARY SCHOOL
PRINCIPALS AND THEIR RELATIONSHIP
WITH TEACHER JOB SATISFACTION IN
NABLUS GOVERNORATE**

**By
Aala Ghassan Abu Hait**

**Supervisor
Dr. Mahmoud Ramadan**

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

2025

THE EXTENT OF ORGANIZATIONAL IMPROVISATION PRACTICES AMONG GOVERNMENT PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS AND THEIR RELATIONSHIP WITH TEACHER JOB SATISFACTION IN NABLUS GOVERNORATE

By
Aala Ghassan Abu Hait
Supervisor
Dr. Mahmoud Ramadan

Abstract

This study aimed to identify the degree to which principals of public basic schools practice organizational improvisation and its relationship with job satisfaction among teachers in those schools in Nablus Governorate. To achieve this aim, the researcher employed the descriptive-analytical approach. The study population consisted of all male and female teachers in public basic schools in Nablus Governorate, totaling (3,398) teachers. A stratified random sample of (345) teachers was selected, and a questionnaire was used as the data collection instrument.

The results of the study indicated that the degree of organizational improvisation practiced by public basic school principals in Nablus Governorate was high. In addition, the level of job satisfaction among public basic school teachers was found to be high. The findings also revealed a positive correlation between principals' practice of organizational improvisation and teachers' job satisfaction.

Furthermore, the results showed that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) in teachers' responses regarding the degree of organizational improvisation attributable to gender or academic qualification. However, statistically significant differences were found with respect to years of service, in favor of teachers whose years of service were (7 years or less). Differences were also found according to the teachers' workplace, in favor of those working in urban areas.

The results also indicated that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the level of job satisfaction attributable to gender or place of residence. In contrast, statistically significant differences were found according to academic qualification, in favor of teachers holding a master's degree or higher, as well as according to years of service, in favor of teachers with (7 years or less) of service.

In light of these findings, the researcher recommended maintaining the high level of organizational improvisation among school principals by promoting the exchange of experiences and successful practices among them, and by organizing specialized workshops that contribute to employing improvisational skills in more complex and challenging situations. This would help sustain and further develop this distinguished level in line with the changing demands of education, and encourage principals to adopt flexible administrative approaches that enhance the work environment and increase teachers' job satisfaction.

Keywords: Organizational improvisation, job satisfaction, basic schools, Nablus Governorat, school principals, teachers