

## الأدوار القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين

### دراسة ميدانية بريف محافظة المنوفية

فرحات عبد السيد محمد

قسم الإرشاد الزراعي والمجتمع الريفي - كلية الزراعة - جامعة المنوفية

تاريخ القبول: ٢٠١٦/١٢/٢٨

تاريخ التسليم: ٢٠١٦/١٠/٢٠

#### الملخص

استهدفت هذه الدراسة بصفة رئيسية وصف وتحليل العلاقة بين الأدوار القيادية لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين، وتحديد العوامل المرتبطة والمؤثرة علي درجة الرضا الوظيفي للمعلمين . ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية قوامها ٢٥٤ معلم ، من أربع قري بمحافظة المنوفية، واستخدم الاستبيان بالمقابلة الشخصية لجمع البيانات. وقد استخدم العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واستجلاء نتائج الدراسة منها أساليب الإحصاء الوصفي، واختبار "ت"، وتحليل التباين أحادي الاتجاه، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وقيمة إحصاء ايتا تربيع، ومعاملات الارتباط ، وكذلك التحليل الارتباطي الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد "Step-wise".

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن الأداء المتوسط لمديري المدارس للأدوار القيادية، وأن غالبية المعلمين (حوالي ٥٣%) لديهم درجة متوسطة من الرضا الوظيفي، كما كشفت نتائج الاختبارات الإحصائية عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية المختلفة ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين. كما أظهرت نتائج التحليل الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد "Step-wise" وقيمة إحصاء ايتا تربيع الي أن هناك سبع متغيرات مستقلة قد أسهمت في تفسير التباين في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين هي بالترتيب: ممارسات الموجه التربوي، والرضا الأسري للمعلمين، والخبرة الوظيفية للمعلمين، ومستوي تدريب المعلمين، ودرجة أداء مدير المدرسة للأدوار القيادية في مجال الشؤون الإدارية والمتابعة، و الحالة الزوجية للمعلمين، ودرجة توافر السمات القيادية لدي مدير المدرسة، حيث استطاعت هذه المتغيرات تفسير ٧٦% من التباين الحادث في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين.

الكلمات المفتاحية: الأدوار القيادية - الرضا الوظيفي - مديري المدارس - المعلمين.

#### المقدمة

وقدرات أفراد المجتمع أو حتى الاهتمام بالتنشئة السياسية، والتأكيد على الهوية القومية، لكن أصبح الهدف الأساسي منه تحقيق أقصى إشباع لحاجات الأفراد وتنمية قدراتهم بحيث يستطيعون فيما بعد- كمواطنين- أن يكون لهم دور فعال في المجتمع، ومن ثم فهو يعمل على إعداد أفراد يصممون البرامج المتعددة ويستخدمون الموارد المختلفة ويسلكون كافة السبل لتحقيق المزيد من التقدم لوطنهم(سلامة، ٢٠١٥).

والسياسات التعليمية لها أبعادها الاجتماعية والاقتصادية والتربوية والتعليمية، فهي اجتماعية باعتبار التعليم نظام اجتماعي يؤثر في المجتمع ويتأثر به وبظروفه وتطلعاته، وهي تربوية وتعليمية لأنها تطبق في مجال التربية والتعليم بإمكاناته البشرية والمادية ومدخلاته المختلفة، وتسعى إلى إصلاح عملياته وتجويد مخرجاته في ظل تحسين مدخلاته

يعد التعليم الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة ، حيث يستهدف تنمية الموارد البشرية والتي تمثل الغاية والوسيلة وعماد عملية التنمية في المجتمع. فالإنسان هو موضوع التربية والتعليم وغايتها معاً، لذلك لا يمكن تصور تخطيط للتنمية شاملة، اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، دون تنمية وتطوير التعليم، من منطلق التسليم بأن التنمية الشاملة تضم التعليم ليس فقط لخدمة ضرورية بل- قبلها ومعها- كاستثمار أساسي وضروري لإحداث هذه التنمية، وأيضاً من منطلق التسليم بأنه لا تحقيق للتنمية مطردة دون تعليم كفاء ومتجدد(حجي، ٢٠٠٢ : ٤٢).

والهدف الأساسي من التعليم في الدول المتقدمة قد تخطى مجرد إتقان المهارات المهنية أو تنمية بعض استعدادات

ومواجهة هذه التحديات يتطلب وجود إدارة مدرسية واعية ومتميزة يتولى مسؤوليتها مدراء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، ولديهم مهارات القيادة الرشيدة لتحقيق أهداف التعليم في مدارسهم في شتى ميادين ومجالات العمل المدرسي بمستوى راق من الجودة(الدسوقي ومحمد، ٢٠٠٦) حيث يشير علماء الإدارة إلى أن المدير هو العنصر المحرك لكل عمل، فكفاءة وأداء المدير هي التي تحدد نجاح أي عمل(أسماء على، ٢٠١٠ نقلا عن Rob Dixan ) وفي هذا الشأن يرى ليونارد هوايت أن المدير هو الشخص الذي ينظم ويوجه وينسق ويراقب نشاط الآخرين داخل المنظمة، بقصد تحقيق معين(مصطفى، ٢٠٠٢)، بصفته المسئول عن كل ما يتعلق بالهيئة التدريسية والطلاب والمقررات والامتحانات وغيرها(ماجدة حسن، ٢٠٠١).

وتمثل المعتقدات الإدارية جزءاً مهماً من ثقافة التنظيم المدرسي التي تعتمد في جانب كبير منها على ما لدى مديري المدارس من فلسفة في الإدارة وأساليب وطرق العمل والتي تؤثر في تحقيق عائدات التنظيم المتمثلة في الإنتاجية الجيدة، والرضا على المستوى الفردي (الرضا الوظيفي)، والمستوى الجمعي(الروح المعنوية) (توماسيللو ، ٢٠٠٦، Adler, 2002). لذلك يؤثر مديرو المدارس- باعتبارهم قادة تربيين- بسلوكهم الذي يصدر وفق معتقداتهم عن العمل الإداري على الآخرين من خلال العمل على تحسين بيئة العمل التي تدعم النمو الذاتي للأفراد، وتعاونهم على الابتكار، وبناء الفريق وتسهم في حل المشكلات داخل التنظيم، وهذا في جانب كبير منه يسهم في تحقيق الإنتاجية الجيدة متمثلة في المستوى التحصيلي المرتفع، ورضا وظيفي للعاملين، وفاعلية في الأداء (Waskiewicz, 2016).

والرضا الوظيفي يعتبر أحد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات المعاصرة، حيث يؤدي بدوره إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء للعاملين بهذه المنظمات (إدريس والمرسي، ٢٠٠٢)، ونظرا للارتباط الوثيق بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى الأداء والإنتاجية فقد أدركت المنظمات أهمية ذلك، وسعت جاهدة نحو زيادة درجة رضا العاملين بها(البا حسين، ٢٠٠٧)، باعتبار أن الموارد البشرية(العاملين)

أيضا(حجي، ٢٠٠٥)، لذلك تعتبر السياسة التعليمية مرحلة وسطى من مرحلة سابقة يضع فيها المجتمع فلسفته التي يتطلع أن يراها مشخصة في المستقبل في صورة مجتمع منشود، وفي صورة مواطن مأمول، وبين خطط واستراتيجيات في مرحلة تالية، تحدد البدائل المختلفة والخطوات المتعددة التي ينبغي أن تتخذ من أجل عملية تحريك الواقع في الاتجاه المنشود (على، ١٩٩٦)، ولهذا تعد سياسة التعليم جزءاً من السياسات العامة للدولة وترتبط السياسة التعليمية- كمكون من مكونات السياسة العامة- بالأداء السياسي للدولة(حجي، ٢٠٠٤).

والتوجه المستقبلي للتعليم يواجه العديد من التحديات التي تعكس نبض العصر وتطلعاته، والتي إذا لم يتم وضعها في الاعتبار لفشل النظام التعليمي في مهمته (الدهشان، ١٩٩٦). حيث أفرزت العولمة والثورة العلمية والتكنولوجية العديد من التحديات العالمية المعاصرة، والتي ألقت بظلالها وتأثيرها على النظم التعليمية مثل المعرفة الإنسانية المتغيرة والمتجددة ، واللامركزية التي تعطي المدارس استقلاليتها وتحمل مسؤولياتها من خلال التقييم الذاتي لأدائها، وتوفير الموارد اللازمة لتدبير احتياجات المدارس من الأدوات والوسائل والآلات من خلال الشراكة المجتمعية، والمعلومات التي تتدفق بغزارة عبر الشبكات الالكترونية (European Commission, 2001).

وفي مصر يعاني النظام التعليمي بكل عناصره ومستوياته من بعض المشاكل والتحديات والتي تمثل عائقاً حقيقياً أمام العملية التعليمية وتطورها، مثل انخفاض أعداد المعلمين نسبة إلى الطلاب وعدم وضوح معايير توزيعهم، وتدهور الثقة بين المجتمع والمنظومة التعليمية نتيجة لضعف جودة خدمات التربية والتعليم المقدمة في المدارس وضعف الصلة من التعليم ومتطلبات الحياة وسوق العمل، وضعف فاعلية وكفاءة التدريب الحالي للمعلمين لعدم وجود خطة سنوية للتدريبات على المستويات المختلفة والتخصصات المختلفة مما أدى إلى ضعف الكفاءة المهنية لبعض المعلمين، وتدهور البنية التحتية لمعظم المدارس(إستراتيجية التنمية المستدامة، ٢٠١٦).

تضع الفرد في مكانه يفضلها. لذلك أكد Parasurman (1992) *et al.* على أن وجود صراع بين الأسرة والعمل يؤدي إلى انخفاض درجة الرضا الوظيفي نتيجة لتقصير الفرد تجاه عائلته، وانخفاض درجة الرضا العائلي، مما يؤدي إلى شعور الفرد بضغط الحياة. وما سبق يؤكد على العلاقة بين الرضا الوظيفي والرضا العام عن الحياة، لذلك إذا استطعنا تحسين مستوى الرضا لدى الأفراد العاملين فإننا نحسن بالتالي من مستوى رضاهم العام عن الحياة ومستوى توافقه النفسي والاجتماعي (محمد، 1995). كما أوضحت العديد من الدراسات بأن عدم الرضا الوظيفي له آثاره السلبية ليس فقط على الفرد وإنما أيضاً على المنظمة التي يعمل بها، فعلى المستوى التنظيمي وجد أن الرضا الوظيفي المنخفض قد ترافق مع انخفاض في أداء العمل وزيادة الغياب، وانخفاض الانتماء، وزيادة معدلات ترك العمل، وتدهور الروح المعنوية (Mathieu & Hamel, 1989)، أما على المستوى الفردي فنجد أن الرضا الوظيفي المنخفض قد توافق مع مستويات مرتفعة من الإجهاد وتتنوع المشكلات النفسية والفسولوجية (Johns, 2003).

وتأسيساً على ما سبق، ونظراً لأهمية الأدوار القيادية لمديري المدارس في إحداث الفاعلية التنظيمية للمدرسة- خاصة إذا كانت شاملة لمختلف المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والإنسانية بالمدرسة- وما يمكن أن ينعكس على عائدات التنظيم المدرسي والتي من بينها شعور المعلمين بالرضا والتوافق داخل العمل بالتنظيم المدرسي، حيث ترجع مبررات الاهتمام بالرضا الوظيفي للمعلمين للعديد من الأسباب منها أن فهم السلوك الإنساني ليس للموقف أو الشيء ذاته، وإنما من أجل معرفة كيفية إدراك المعلمين لهذا الشيء، حيث يؤثر ذلك على اتجاهاتهم هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن معرفة اتجاهات المعلمين نحو العمل سوف تمكن من التنبؤ بسلوكهم في المستقبل، كذلك تساعد الإدارة في التخطيط لنظام سليم ومناسب وواقعي للحوافز المقدمة للمعلمين تتفق مع اتجاهاتهم وتحقق لهم القدر الكافي من الإشباع وشعورهم بالعدالة والذي بدوره يؤدي إلى توافقه مع مهنة التدريس.

من أهم المدخلات الحيوية التي تلعب دوراً هاماً في التأثير على المنظمات الإنتاجية أو الخدمية وهي بصدد تحقيق أهدافها (نافع، 2006، دعاء محمد، 2008). وفي هذا الشأن يرى الظفيري (2014) أن الرضا الوظيفي يعتبر من أبرز الموضوعات التي حظيت باهتمام باحثي الإدارة خلال العقود الماضية، وذلك لصلته المباشرة بالعنصر الإنساني والذي يعتبر محور العملية الإنتاجية أو الخدمية في أي منظمة.

فشعور العاملين بالرضا الوظيفي يمثل أهمية كبيرة سواء للمجتمع أو للمنظمة أو للفرد نفسه، فتكمن أهمية تحقيقه في: ١- بالنسبة للفرد (العامل): تقليل الشعور بالاغتراب الاجتماعي، الحد من معدلات الإصابة أثناء العمل، زيادة الروح المعنوية للعامل نتيجة لرضائه عن العمل، وتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي للعامل، ٢- بالنسبة للمنظمة: يؤدي إلى زيادة درجة ولاء وانتماء الأفراد للمنظمة، زيادة الإنتاجية، تحقيق الكفاءة وانخفاض معدلات التلف والإهلاك، وانخفاض معدلات دوران العمل، ٣- بالنسبة للمجتمع: يؤدي إلى تخفيض نسبة البطالة، زيادة الناتج القومي، الاستخدام الأمثل للموارد كنتيجة لزيادة درجة الكفاءة والفاعلية، انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري والتماسك الاجتماعي، زيادة ثروة المجتمع ورفع مستويات المعيشة داخل المجتمع (سمر شيخ السوق، 2014) نقلاً عن المازم وحسن وعبد الوهاب).

ويضيف نعساني (2001) أن أهم الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي تتمثل في: ارتفاع درجة الرضا الوظيفي والتي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة، كما تؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين عن العمل، وتقلل من درجة تعرضهم لحوادث العمل، كما تؤدي إلى زيادة الإنتاج، وارتفاع درجة رضاهم عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم، وكذلك ارتفاع درجة رضاهم عن الحياة بصفة عامة، وفي هذا الشأن تربط ياسمين عيسى (2014) نقلاً عن (Stenine & Truxillo) بين الرضا عن الحياة من خلال مساهمة الوظيفة في ترك وقت للفرد للاستمتاع الشخصي والأسري، واختيار الوظيفة التي

الخاصة بدرجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في المجالات الخمس التالية: (أ) التخطيط والتنظيم، (ب) الشؤون الإدارية والمتابعة، (ج) التطوير والجودة، (د) النمو المهني للمعلمين، (هـ) العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

٥- هل توجد علاقة بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية في محافظة المنوفية وكل من: المرحلة التعليمية، ونوع المدرسة، ونوع المبحوث، والحالة الزوجية للمبحوث، ونوع التأهيل، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والدرجة الوظيفية، ومستوى التدريب، والسمات القيادية للمدير، وممارسات الموجه التربوي، والرضا الأسري، والرضا المجتمعي؟

٦- هل توجد علاقة بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية في محافظة المنوفية ودرجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في المجالات الخمس التالية: (أ) التخطيط والتنظيم، (ب) الشؤون الإدارية والمتابعة، (ج) التطوير والجودة، (د) النمو المهني للمعلمين، (هـ) العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

٧- ما الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة المدروسة المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية في محافظة المنوفية؟

#### أهداف الدراسة

يتمثل الغرض العام لهذه الدراسة في استكشاف طبيعة العلاقة بين درجة أداء مديري المدارس الريفية بمحافظة المنوفية للأدوار القيادية ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين بتلك المدارس، من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١- الكشف عن مستوى أداء مديري المدارس الريفية بمحافظة المنوفية للأدوار القيادية من وجهة نظر المعلمين بتلك المدارس.

٢- التعرف علي مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية في محافظة المنوفية.

٣- اختبار معنوية الفروق في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية التي تعزي للمتغيرات المختلفة التي تناولتها الدراسة: المرحلة التعليمية، نوع المدرسة، نوع

وبفحص الدراسات السابقة يتبين أن بعضها أهتم بأدوار مديري المدارس وذلك في إطار وصفى لها، واهتم البعض الآخر بالأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، في حين لا توجد دراسات- في حدود علم الباحث- تناولت الأدوار القيادية لمديري المدارس، وفحص العلاقة بين هذه الأدوار والرضا الوظيفي للمعلمين.

وتختلف الدراسات الحالية عن الدراسات التي تناولت أدوار مديري المدارس في كونها تستهدف التعرف على الأدوار القيادية لمديري المدارس في العديد من المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية- في إطار وصفى لها- وكذلك التعرف على أهم تلك الأدوار- من وجهة نظر المعلمين- بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين درجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية والرضا الوظيفي للمعلمين والذي يمكن أن تؤثر فيه تلك الأدوار، وهذا ما لم تتعرض له الدراسات السابقة، وعلى وجه الخصوص الدراسات العربية.

وفي ضوء ما تقدم، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولتها الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما العلاقة بين درجة أداء مديري المدارس الريفية بمحافظة المنوفية للأدوار القيادية ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين بتلك المدارس؟ من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما مستوى أداء مديري المدارس الريفية بمحافظة المنوفية للأدوار القيادية من وجهة نظر المعلمين بتلك المدارس؟

٢- ما مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية في محافظة المنوفية؟

٣- هل هناك اختلاف في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية في محافظة المنوفية تعزي للمتغيرات المستقلة التي تناولتها الدراسة: المرحلة التعليمية، ونوع المدرسة، ونوع المبحوث، والحالة الزوجية للمبحوث، ونوع التأهيل، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والدرجة الوظيفية، ومستوى التدريب، والسمات القيادية للمدير، وممارسات الموجه التربوي، والرضا الأسري، والرضا المجتمعي؟

٤- هل هناك اختلاف في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية في محافظة المنوفية تعزي للجوانب

فكل منهم صاغ تعريف يتفق ويتمشى مع تخصصه، متأثراً بنظرية أو مذهب معين، وقد أمكن التمييز بين ثلاثة اتجاهات رئيسية في التعريف بالقيادة :

**الاتجاه الأول: القيادة نوع من التأثير يمارسه شخص ويتضمن السيطرة على الآخرين بحزم ، أو أنها السلطة الرسمية :** ويرى أيضا هذا الاتجاه أن السلطة هي التي تحقق للقيادة أهدافها ، لأن السلطة تعمل على إخضاع التابعين لإدارة القائد خوفاً من العقاب الذي يقع عليهم إذا ما خالفوا سلطته ، وهذا يعني أن القيادة ترتبط بأساليب ممارسة السلطة (جامع وآخرون ، ١٩٩٠- رشوان ، ٢٠٠٦)، ويتمشى مع هذا الاتجاه تعريفات القيادة لكل من: Bass(1960)، Hall(1972)، Tannenbaum(1972) ، غيث (١٩٧٩) ، أبن منظور (٢٠٠٣)، القحطاني (٢٠٠٨).

**الاتجاه الثاني: القيادة عبارة عن التأثير في الآخرين لتحقيق غرض جماعي، ويعتمد التأثير على قدرة القائد على استمالة وإقناع التابعين:** ويرى أنصار هذا الاتجاه أن القيادة الحقيقية تستمد سلطتها وبالتالي قدرتها على التأثير في سلوك ومشاعر الآخرين من قبولهم للنفوذ والسلطة عن رضا وليس عن قهر أو إجبار من القائد ، لتحقيق غرض يرغبونه جميعاً ، ويتوافق مع هذا الاتجاه تعريف كل من: الصاوي وفهمي (١٩٨٠) نقلا عن Pigors (١٩٩٠)، جامع وآخرون (١٩٩٠) نقلا عن تيد والحولى)، سلامة وأبو طاحون (١٩٩٣)، السكران (١٩٩٧)، هلال (١٩٩٨) نقلا عن Gibb (١٩٩٩)، عكاشة وشفيق (١٩٩٩)، الكلاتي (٢٠٠٠ أ)، عشاوي (٢٠٠٠)، عبد الفتاح وزينب عبد الحميد (٢٠٠١)، رشوان (٢٠١٠)، فاتن الغزو (٢٠١٠)، وسمر شيخ السوق (٢٠١٤) نقلا عن Laub).

**الاتجاه الثالث : القيادة تتمثل في تحقيق أهداف الجماعة (المنظمة):** ويؤكد أنصار هذا الاتجاه على أن القيادة عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً على الآخرين بغرض إرشادهم أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد في منظمة ما بغية تحقيق أهداف

المبحوث، الحالة الزوجية للمبحوث، نوع التأهيل، التخصص، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، الدرجة الوظيفية، مستوى التدريب، السمات القيادية للمدير، ممارسات الموجه التربوي، الرضا الأسري، والرضا المجتمعي.

٤- اختبار معنوية الفروق في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية التي تعزى للمتغيرات المتعلقة بمستوي أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في المجالات الخمس التالية: (أ) التخطيط والتنظيم، (ب) الشؤون الإدارية والمتابعة ، (ج) التطوير والجودة، (د) النمو المهني للمعلمين، (هـ) العلاقات الإنسانية والاجتماعية

٥- فحص العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية في محافظة المنوفية وكل من: المرحلة التعليمية، ونوع المدرسة، ونوع المبحوث، والحالة الزوجية للمبحوث، ونوع التأهيل، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والدرجة الوظيفية، ومستوي التدريب، والسمات القيادية للمدير، وممارسات الموجه التربوي، والرضا الأسري، والرضا المجتمعي.

٦- فحص العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية في محافظة المنوفية ودرجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في المجالات الخمس التالية: (أ) التخطيط والتنظيم، (ب) الشؤون الإدارية والمتابعة ، (ج) التطوير والجودة، (د) النمو المهني للمعلمين، (هـ) العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

٧- تحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة المدروسة المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية في محافظة المنوفية.

### الإطار النظري والاستعراض المرجعي

#### أولاً: مفاهيم أساسية

#### ١- القيادة: Leadership

لقد تعددت تعريفات القيادة، نتيجة لتعدد العلماء والباحثين الذين تصدوا للبحث في موضوع القيادة، فقد تناولها علماء الاجتماع وعلماء النفس وعلماء الإدارة وغيرهم من الباحثين،

لتحقيق الهدف، (٥) التأثير القيادي ليس حكرًا على من يشغل موقعاً قيادياً رسمياً، ولكن يمكن أن يمارس ممن لا يملكون سلطة رسمية، واعتماداً على الاحترام والتقدير المكتسب داخل الجماعة.

وصنفت القيادة على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في مرؤوسيه، وما إذا كان يركز كل السلطات في يده - إلى ثلاثة أنماط رئيسية هي: (١) القيادة الديمقراطية، والتي تعتمد على التشاور المستمر بين القائد والجماعة، بالإضافة إلى لامركزية السلطة، واعترافها بقيمة التابعين، وفيها تتسم العلاقة بين القائد وأعضاء الجماعة باعتمادها على العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة. (٢) القيادة الدكتاتورية ويطلق عليها كذلك القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية، والتي تتركز فيها السلطة واتخاذ القرارات في يد القائد بصورة مباشرة ومطلقة دون استشارة المرؤوسين، ويمتنع القائد الدكتاتوري عادة عن تفويض أي من سلطاته إلى المستوى الأدنى لعدم ثقته فيهم وفي قدراتهم، وهم عليهم الطاعة وتنفيذ أوامر القائد الدكتاتوري، إلى جانب الإفقار إلى انتشار العلاقات الإنسانية، وانعدام الثقة بين القائد والتابعين، وفي ظل القيادة الأوتوقراطية يسود الجماعة نوعاً من الإحباط والقلق والتوتر وانخفاض الروح المعنوية وسوء النقاوم نتيجة عدم مشاركة المرؤوسين وكبت مبادرتهم وبالتالي تزداد سلبية المرؤوسين، وعدم رضائهم عن القائد والعمل بالمنظمة. (٣) القيادة الحرة أو الفوضوية، وفي هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة، وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل وممارسة النشاط، وتحديد المهام، وإصدار القرارات، بدون تدخل من القائد الرسمي المعين في ذلك، وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية (رشوان، ٢٠١٠). ولقد أسفرت تجارب الإنسانية عبر العصور عن أن أفضل أنماط القيادة، هو النمط الديمقراطي، حيث أن جماعية القيادة ليست عاصماً من جنوح الفرد فحسب، وإنما هي تأكيد للديمقراطية على أعلى المستويات (العيسوي، ١٩٩٩).

وللقيادة وظائف متعددة حددها كل من "كرتش وكريتشفيلد" وتلخص في: الإدارة والتنفيذ والتخطيط وإبداء الرأي

المنظمة بكفاءة عالية ، وهذا يعنى أن القيادة تتمثل في تحقيق جميع الوظائف القيادية التي تستهدف تحقيق أهداف الجماعة (المنظمة)، حيث ينظر إلى القيادة على أنها مجموعة من الوظائف يقوم بها الأفراد، أي أنها تعنى القيام بالأعمال التي تساعد على تحقيق أهداف الجماعة (المنظمة)، مما يؤكد على أن مهمة القائد الرئيسية هي مساعدة الجماعة على أن تتعلم كيف تفرز وتعمل لنفسها بكفاءة أفضل، ويساعدها على تنظيم نفسها وتحديد أساليبها في العم ، واختيار أهدافها، واتخاذها القرارات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، باعتباره المسئول عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة (المنظمة) التي يقودها (جوهر، ١٩٧٢- جامع وآخرون، ١٩٩٠ / عكاشة ، ٢٠٠٢- راوية حسن، ٢٠٠٤ - السبيعي، ١٤٣٠ هـ)، ويتمشى مع هذا الاتجاه رؤية كل من: Wissenberg (1971)، Kohen (1977)، المحبوب (١٩٩٦)، مرسى (١٩٩٨)، عكاشة وشفيق (١٩٩٩)، كنعان (١٩٩٩)، على (٢٠٠٨ نقلا عن Tsitlin ، أسماء على (٢٠١٠ نقلا عن فرج)، عبد الرحمن (٢٠٠٣)، رشوان (٢٠١٠)، العيباني (٢٠١١: ١٣)، سلامة وآخرون (٢٠١٣).

وبمراجعة تعريفات القيادة الواردة بالاتجاهات الثلاثة

السابقة يتبين أنها تتضمن جوانب رئيسية في القيادة، هي:

(١) جوهر القيادة يتمثل في التأثير الذي يمارسه القائد في التابعين، وهذا التأثير يكون نتاجاً للمحاولات التي يقوم بها القائد وتهدف تنسيق جهودهم وتوجيه سلوك ومشاعر التابعين، (٢) للقيادة دور اجتماعي يتمثل في تحقيق أهداف الجماعة (المنظمة) من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي والاتصال بين القائد والتابعين، (٣) التأثير القيادي للقائد يتطلب عمليات تفاعل اجتماعي مستمرة مع التابعين، لذلك فإن القائد هو من تربطه بالتابعين علاقات تفاعل متكررة يمارس من خلالها تأثيراً في اتجاهات ومشاعر وسلوك التابعين، (٤) التأثير القيادي يعتبر عملية موقفية يحكمها طبيعة ومتطلبات الموقف من ناحية، ومن ناحية أخرى السمات والمهارات الواجب توافرها في القائد والضرورية

يكون لديه قدر كبير من الكفاءة الفنية أو المهنية إلى جانب الكفاءة الاجتماعية والخبرة، ووفقاً لما ذكره "Krech" فإننا نستطيع أن نجمل هذه الصفات في صفة واحدة وهي النضج الشخصي.

ويميز كل من العيسوي (١٩٩٩ نقلاً عن Sanford)، وعكاشة وشفيق (١٩٩٩) وعيسوي (٢٠٠٠) نقلاً عن Klineberg) ورشوان (٢٠١٠) بين قائد الجماعة Leader كفرد له قوة التأثير على الجماعة، وبين الرئيس الرسمي Head الذي ليس له تأثيراً قوياً على الجماعة، وعلى ذلك فليس كل رئيس قائد، ومن وجوه التمييز بين القيادة Leadership وبين الرئاسة Headship ما يلي: (١) الرئاسة تقوم نتيجة لنظام رسمي، وليس نتيجة لاعتراض تلقائي من أعضاء الجماعة بقدرة الرئيس في تحقيق أهدافها، فالرئاسة تستمد القوة من سلطة خارج الجماعة نفسها، (٢) في الرئاسة يقوم الرئيس بتحديد أهداف الجماعة طبقاً لمصلحه هو أو لمصالح الجهة التي منحه السلطة، (٣) الأعمال المشتركة أو الأعمال الجماعية في الرئاسة قليلة، (٤) في الرئاسة لا يوجد تقارب كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة، ويعتقد الرئيس أن تباعده عن الجماعة يساعد على إرغامها على طاعة أوامره، (٥) سلطة الرئيس مستمدة من خارج الجماعة نفسها وليست من داخلها، وهي تقبل سلطة الرئيس خوفاً من العقاب، ولذلك تميل النظم الإدارية الحديثة إلى التقريب بين نظام القيادة والرئاسة بحيث يصبح الرئيس قائداً. لذلك فإن البعض يرى الجمع بين الرئاسة والقيادة للاستفادة من مزايا كل منهما، والتخلص من المساوئ التي قد تنتج عنهما، وذلك عن طريق إيجاد كوارر تجمع بين هذه المزايا، ويتخلصون من العيوب (المليجي، ٢٠٠٢).

ويمكن التفرقة بين القيادة والإدارة على النحو التالي: (١) الإدارة تعني إدارة الأشياء وليس إدارة الأفراد، فنحن ندير الشيء ولا نقوده، أما القيادة فتعني قيادة الأفراد وليس قيادة الأشياء، فنحن نقود الأفراد وليس الأشياء (السبيعي، ١٤٣٠ هـ نقلاً عن Owens). (٢) الإدارة تعني تنفيذ الأمور (الأشياء) بالطريقة الصحيحة، أما القيادة فتعني تنفيذ الأمور (الأشياء) الصحيحة (دركر، ١٩٩٦ - الفقي، ٢٠٠٨ - المرسي

والاستشارة للجماعة وتمثيلها لدى الغير، وضبط العلاقات بين أعضائها، ومنح الثواب وفرض العقاب والفصل في المنازعات التي تنشأ بين أعضاء الجماعة (عكاشة وشفيق، ١٩٩٩ - عيسوي، ٢٠٠٠ - رشوان، ٢٠١٠). وقد أشارت النظرية الوظيفية إلى أن للقائد وظائف، لعل أهمها: (١) تحديد أهداف الجماعة وتنفيذها، (٢) ضبط الصراع وخفضه داخل الجماعة، (٣) رسم سياسة الجماعة وتوزيع الأدوار، (٤) توجيه أفكار الجماعة وإثراء ثقافتها، (٥) الحفاظ على النظام من خلال سياسة الثواب والعقاب، (٦) تحديد المثل الأعلى لنماذج السلوك الواجب إتباعها، (٧) الحفاظ على استمرار الجماعة وبناءها، (٨) تأكيد التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة وتنسيق السياسات نحو تحقيق الأهداف، (٩) الحفاظ على روح الجماعة ومعنوياتها (رشوان، ٢٠١٠)

ويشير كل من الحربي (٢٠٠١) وثابت (٢٠٠٨) إلى أن هناك صفات تميز القادة عن غيرهم - وتساعدهم في إدارة المنظمة وتحقيق أهدافها - من أهمها: (١) أنه يتمتع بمستوى من النزاهة أعلى من مستوى نكاه تابعيه "مرؤوسيه"، (٢) سعة الأفق، (٣) سداد في الرأي، (٤) طلاقة اللسان، (٥) حسن المنطق، (٦) النضج العقلي والتحليل المنطقي للأحداث، (٧) قوة الشخصية، (٨) رجاحة العقل، (٩) القدرة على الإمساك بزمام الأمور، (١٠) يقظة الضمير، (١١) الجرأة الاجتماعية، (١٢) الثقة بالنفس، (١٣) الحماس والطاقة العالية، (١٤) الجاذبية الشخصية، (١٥) القدرة على العمل في فريق، (١٦) التعاطف مع الآخرين، (١٧) الافتتاح بأهداف المنظمة، (١٨) فهم العوامل البيئية، (١٩) التعرف على مستوى المسؤولية، ويحدد عيسوي (٢٠٠٠) الشروط الواجب توافرها في القائد الكفاء "الناجح"، وتتمثل في قدرته على: (١) تنظيم وإدارة المناقشات، (٢) حماية الأقلية، (٣) اتخاذ القرارات، (٤) المعاملة الحسنة للأفراد، (٥) التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها، (٦) إقامة علاقة ودية مع أفراد الجماعة، (٧) التنظيم الاجتماعي، (٨) مشاركة أعضاء الجماعة في آمالهم وحاجاتهم، (٩) تأكيد الذات وتقدير الجماعة، (١٠) (١١) إدارة الغير، (١٢) حل المشكلات، (١٣) الاتزان الانفعالي وضبط النفس، (١٤) أن

في حاجة للصفات والمهارات القيادية لدى المدير عند ممارسته للوظائف الإدارية (عيد، ٢٠٠٣).

#### - القيادة الإدارية: Administrative leadership

يعرف القحطاني (٢٠٠٨) القيادة الإدارية بأنها الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التألف والتعاون المثمر بين العاملين في المنظمة والتأثير عليهم ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة. ويعرفها أبو بكر (٢٠٠٢) بأنها مهارات كسب ثقة وقبول الآخرين والقدرة على التأثير عليهم وإقناعهم لتوجيه الجهود إلى تحقيق الأهداف وذلك من خلال توفير مجموعة من المهارات لدى القائد الإداري وتمتعه بمجموعة من السمات والصفات. وترى أسماء على (٢٠١٠) أن القيادة الإدارية تعد نوعاً من أنواع القيادة العامة التي تستخدم الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة. بينما يرى القحطاني (٢٠٠٨) أن القيادة الإدارية تختلف عن القيادة بشكل عام، وذلك لأن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها ثم على ما يتوافر لديها من السمات والصفات الشخصية. ويشير عيد (٢٠٠٣) إلى أن القيادة الإدارية تعتبر نتاج كل من خصائص القائد، خصائص المرؤوسين، والموقف، والتفاعل، ثم النتائج.

وتتمثل أهمية القيادة الإدارية في: (١) تحويل الأهداف الموضوعية مسبقاً إلى نتائج، (٢) تمكين المنظمة من ممارسة التخطيط للمستقبل، (٣) زيادة فعالية وتأثير كونه العناصر الإنتاجية، (٤) تمكين المنظمة من التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها، (٥) تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، (٦) الاهتمام بالتطوير الدائم للعاملين ولشخصية القائد، (٧) الاهتمام بالتطوير الدائم لمهارات اتخاذ القرار، (٨) الدعم المستمر لكل من وظائف المدير ووظائف المشروع، (٩) القدرة على الاتصال والتنسيق مع القادة السياسيين بما يضمن بدرجة ما عدم تعارض القرارات وإمكانية تحقيق التنمية المستهدفة، (١٠) امتلاك الرؤية الاستراتيجية التي تصفي معنى لحياة المنظمة من خلال القادة

وإدريس، ٢٠٠١). (٣) لتحقيق الغايات والأهداف المنشودة يعتمد القائد على استمالة وإقناع الآخرين بالوسائل السلمية من أجل تحقيق الأهداف، بينما يعتمد المدير على سلطته وسيطرته الوظيفية، لذلك تلقى تعليماته وقراراته في بعض الأحيان نوعاً من التذمر والمعارضة، في حين يستطيع القائد من خلال أسلوبه أن يحقق أهدافه بيسر وسهولة (حريري، ١٤١٩هـ - الفقي، ٢٠٠٨). (٤) الإدارة هي فن جمع المصادر في إطار المنظمة بطريقة تؤدي للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، أما القيادة فهي فن وحث المصادر البشرية في إطار المنظمة للتركيز على أهدافها، ومن ثم تعتمد على القدرة على إقناع العاملين بالمنظمة بتعديل أهدافهم لتتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة (السيبي، ١٤٣٠هـ نقلاً عن Argyris and Cyert). (٥) المدير، يدير العمل المكلف به، ويسعى إلى استمرار عجلة العمل، أما القائد بيدع ويجدد ويتميز في أي عمل يقوم به، وينمي ويطور ويبحث دائماً عن ما يفيد العمل (الفقي، ٢٠٠٨). (٦) الإدارة تركز على الأشياء والهياكل التنظيمية والنظم والسياسات، بينما تركز القيادة على البشر حيث أن الفرق الحاسم بين المدير والقائد يكمن في أن المدير يقبل الأمر الواقع فهو يخطط ويعد الموازنات ويجدد المسؤوليات ويهيئ طاقة العمل ليراقب ويتابع ولينأكد من أن ما تم مطابقاً لما كان مخططاً، بينما ينطلق القائد من دراسة الواقع باحثاً عن التغيير للأفضل، فهو يكون رؤية مستقبلية نسبياً ويهيئ الجهود للاتصال والإقناع، ويقوي دوافع الناس ويزيد من حماسهم (إيمان عبد الحليم، ٢٠١٠ / سمر شيخ السوق، ٢٠١٤ نقلاً عن Lunenburg).

ويرى المرسي وإدريس (٢٠٠١) أن المنظمات تحتاج إلى كل من الإدارة والقيادة، إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها، فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير، كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق نتائج المنظمة، كما أن الإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته. وفي هذا الشأن يؤكد أبو بكر (٢٠٠٢) على أن مصطلح القيادة الإدارية تستخدم لحسم قضية هل نحن في حاجة إلى مديرين أم قادة؟. كما أن المفاضلة بين المدير والقائد لم تعد ملائمة خاصة في بيئة الأعمال المعاصرة خصوصاً ونحن

لدى القائد "المدير" نفسه، أو بالأنشطة التي يقوم بها ذلك القائد "المدير".

### ٣- القيادة الإدارية التربوية (التعليمية):

#### Educational administrative leadership

تشير أسماء علي (٢٠١٠) إلى أن القيادة الإدارية التربوية لا تختلف عن غيرها من القيادات الإدارية إلا في طبيعة ومجالات وأهداف عملها، حيث أن القيادة الإدارية التربوية تعمل في مجال التربية والتعليم. ويرى كرايفسكي وليرنير "Kraevski & Lirnar" أن القيادة التربوية تتجلى من خلال تلك الممارسات الإدارية والتنظيمية والفنية، التي يقوم بها مدير المدرسة، بالتعاون مع غيره، بغية تحقيق أفضل النتائج المرجوة من المدرسة، للقيام بدورها في تحقيق تنمية المجتمع (علي، ٢٠٠٨). ويعرف البديري (٢٠٠١) القيادة الإدارية التربوية بأنها مجموعة من العمليات القيادية والتنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسى والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة، وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية. بينما يعرف عريفج (٢٠٠١) القيادة التربوية بأنها "قيادة القوى العاملة في العملية التربوية وتوجيهها نحو الأهداف التربوية، من خلال تفاعل اجتماعي يحافظ على بناء الجماعة وتماسكها، وتحقيق التعاون ورفع مستوى الأداء". وتتجلى أهمية القيادة التربوية (التعليمية)، كونها المرتكز الأساسي لتقديم المؤسسات التعليمية، ومن دونها لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال أو إصلاح حقيقي فيها، كون القيادة تعد أكثر أهمية من الوظائف الإدارية الأخرى، التي تمارسها الإدارة التعليمية، على مستوياتها المختلفة، نظراً لأهمية الدور الذي تؤديه القيادة في تلك الوظائف (المخلافي ومحسن، ١٩٩٩).

ويذهب دارسو الإدارة التربوية إلى أن هناك فرقاً بين مفهوم الإدارة التعليمية، ومفهوم القيادة التعليمية، فالإدارة التعليمية تعنى بتنفيذ المهام الإدارية وتأمين المستلزمات المادية والبشرية الضرورية للعملية التعليمية، في حين أن

الإداريين الذين لا غنى لأي من المنظمات عنهم (بدور، ١٩٩٦: ٢٣ / هلال، ١٩٩٨ - كنعان، ١٩٩٩ - عيد، ٢٠٠٣)

ويفرق المتخصصون بين المدير القائد والمدير الإداري من حيث أساليب العمل، والسمات، والقدرات ذات العلاقة بمهارات التأثير في الآخرين كما أوردها الهواري (٢٠٠٢) على النحو التالي: (١) تتسم أساليب الإدارة لدى المدير القائد بالمرونة والتجديد والرؤية الواضحة للمستقبل، بينما تتسم أساليب الإدارة لدى المدير الإداري بالتمسك والتقليد والجمود والمحافظة على سير العمل في الوقت الحاضر دون النظرة المستقبلية، (٢) يتميز المدير القائد بالقدرة على الإبداع والتطوير والمبادرة، بينما يفتقر المدير الإداري هذه القدرات، (٣) يستمد المدير القائد قوة تأثيره في العاملين معه من خلال العلاقة التفاعلية معهم، والمعاملة الحسنة لهم، بينما يستمد المدير الإداري قوة تأثيره من خلال السلطات الرسمية فقط والتمثلة في الصلاحيات المخولة له.

لذلك يجب أن تتوفر لدى المديرين مهارات قيادية تتلخص في أربعة أنواع هي: (١) المهارات الفنية: وتعني الفهم المتعمق للعمل في المنظمة وأهدافها وطرقه ودورته وعلاقاته والمشكلات التي تحيط بتنفيذه، والإمكانيات المطلوبة لإنجازه، (٢) المهارات التنظيمية: حيث ينظر إلى المنظمة بوصفها كياناً متكاملًا يتكون من إجراءات متداخلة تعتمد على بعضها البعض، وعلاقة تأثر وفهم أبعاد هذه العلاقة والنتائج العملية والإنسانية المترتبة عليها، (٣) المهارات الإنسانية: وتضمن القدرة على الاتصال وفهم العاملين بالمنظمة، وتفهم مشكلاتهم ودوافعهم وطموحاتهم والتعرف على قدراتهم وفحص الجوانب المختلفة لعلاقاتهم الرسمية وغير الرسمية، (٤) المهارات الفكرية: وتتعلق بالاستعداد لقبول فكرة التغيير والتطور، وتشمل القدرة التحليلية ومهارة قراءة المعلومات ومقارنتها، وفهم مدلولاتها والخروج بنتائج يمكن الاعتماد عليها في تطوير العمل بالمنظمة (إبراهيم، ٢٠٠٠).

ومما سبق يتبين أن مدير المدرسة يجب أن يكون قائداً، وليس إدارياً، حتى يؤدي دوره بكفاءة وفعالية، ومن ثم تحقيق أهداف المدرسة، وهذا يتطلب توافر العديد من المقومات سواء

ما عندما يكون شاغلاً لموقع وظيفي معين ومؤدياً لمتطلباته. ويعرف غيث (١٩٧٩) الدور بأنه "التوقعات التي يعتقد الشخص أن الآخرين ملزمون بأدائها نحوه في موقف معين". بينما يعرف Dejnozka (1983) الدور بأنه "مجموعة السلوكيات المتوقعة من فرد ما يشغل موقفاً تنظيمياً معيناً في بناء تنظيمي ما، دون الحاجة إلى النظر لمن يشغل الموقع". في حين يعرف بهجت (١٩٨٥) الدور بأنه "السلوك الظاهري الذي يسلكه شاغل المركز أثناء تفاعله مع شاغلي مراكز أخرى". ويعرف نشوان (١٩٩١) الدور بأنه "الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرين". بينما يعرف أبو حشيش (١٩٩٩) الدور بأنه المهام والواجبات والوظائف التي ينبغي أن يقوم بها المدير في مجال الإدارة وفقاً لتوقعات العاملين.

ويعرف شرف (٢٠٠٢) أدوار مدير المدرسة بأنها جميع النشاطات والسلوكيات الفنية والإدارية المخططة والمنظمة التي يقوم بها مدير المدرسة من أجل إنجاح العملية التعليمية في مدرسته. ويرى أحمد (١٩٩٧) أن الدور الفعلي لمدير المدرسة بأنه ما يقوم به مدير المدرسة من واجبات تعطى له في مجال الإدارة ويتقنها. ويفرق أحمد (٢٠٠٠) بين الدور المتوقع والدور الممارس لمدير المدرسة، فالدور المتوقع عبارة عن ما يجب أن يقوم به مدير المدرسة من مسؤوليات وواجبات تجاه مدرسته وتجاه العاملين بها، أما الدور الممارس عبارة عن الممارسات الفعلية للمسؤوليات والواجبات التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة بالفعل.

وفي هذه الدراسة يقصد بالأدوار القيادية: الأنماط السلوكية "الممارسات" التي يتوقع أن يقوم بها مدير المدرسة - بوصفه قائداً تربوياً - في مجالات التخطيط والتنظيم، والشؤون الإدارية والمتابعة، والتطوير والجودة، والنمو المهني للمعلمين، والعلاقات الإنسانية والاجتماعية.

ومدير المدرسة هو المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتنظيمها والمشرف العام على جميع شؤونها التربوية والإدارية والتعليمية والاجتماعية، وصولاً بكافة الطلاب والعاملين لدرجة أفضل في الأداء في ظل مفاهيم الجودة الشاملة التي تسعى

القيادة التعليمية، علاوة على ما سبق ذكره، تقوم بأدوار إضافية مثل: المشاركة في رسم السياسة التعليمية وتنفيذها، ووضع الخطط والاستراتيجيات والمساهمة في البحوث العلمية والإصلاح الدوري للمناهج وأساليب التدريس والتقويم... إلى غير ذلك من الأدوار (علي، ٢٠٠٨).

وتتميز الإدارة التربوية العصرية بمجموعة من السمات والمميزات هي: (١) إدارة إستراتيجية، تسعى لتشكيل المستقبل، وتستهدف الحفاظ على المؤسسة، (٢) إدارة معلوماتية، تسعى لرفع كفاءة المؤسسة من خلال الاطلاع والاستفادة من نظم المعلومات الجديدة، (٣) إدارة ديناميكية تعمل بمرونة تنظيمية ولديها القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة، (٤) إدارة الأزمات بفاعلية، وابتكار أساليب متطورة للتعامل معها، (٥) إدارة التغيير المخطط ووضع النصوص المستقبلية للمدرسة، (٦) إدارة العلاقات الإنسانية، وذلك بتحسين التعامل مع العاملين، (٧) إدارة توجهها حاجات الجمهور المستهدف "طلبة - أولياء أمور - مجتمع محلي"، (٨) إدارة الموارد البشرية وتنميتها بما يساعد على تحقيق أهداف المدرسة، (٩) إدارة التدريب لإكساب العاملين المهارات المطلوبة لمواكبة المستجدات في مختلف مجالات العمل بالمدرسة، (١٠) إدارة الجودة الشاملة، (١١) إدارة الابتكار والتجديد والبحث والتطور، (١٢) إدارة المشاركة وتكوين وإدارة فرق العمل (الرشيدة، ٢٠٠٧).

وتأسيساً على ما سبق، يعتبر مدير المدرسة قائد تربوي - يقود فريق العمل المدرسي الذي يضم الوكلاء والمدرسين الأوائل والجهاز الإداري المعاون والمدرسين، والعمال - ويتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته لمدرسته، لبلوغ أهدافها المنشودة في جو يسوده الأمن والارتياح، في ضوء ما تيسر له من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وفي ضوء فلسفة وثقافة المجتمع (غانم، ٢٠٠٠ - حجي، ٢٠٠٠ - أسماء علي، ٢٠١٠)

#### ٤- أدوار مدير المدرسة: School director' roles

يعرف Sergiovanni and Carver (1973) الدور بأنه مجموعة التصورات القائمة حول السلوك التابع والمتوقع لفرد

أعمالها - تطوير معايير الجودة - تطوير الأنشطة المدرسية - دراسة المشاكل المتعلقة بالمناهج الدراسية ومناقشتها مع المعلمين - تقديم الخبرات المناسبة ونقل وتبادل التجارب (الناجحة).

### ثالثاً: الأدوار الاجتماعية والمجتمعية:

وتتضمن (توفير المناخ المنظمي الذي يمكن العاملين والمعلمين بالمدرسة من العمل سوياً وتشجيع روح الفريق في العمل - التعاون مع المرشدين النفسيين والاجتماعيين في حل مشكلات الطلبة - التعاون والتنسيق مع أولياء أمور الطلبة - زيادة الثقة بين الأفراد والجماعات في المدرسة وتنمية الإحساس لديهم بالانتماء للمدرسة - توثيق وتفعيل علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي - دراسة المجتمع المحلي للتعرف على إمكانياته ومشاكله - تنظيم برامج لخدمة المجتمع المحلي - تنظيم برامج للاستفادة من إمكانيات المجتمع المحلي المادية والبشرية - إدارة الصراعات داخل المدرسة واستثمارها في تحسين أداء العاملين والمعلمين بالمدرسة.

### ٥- الرضا الوظيفي: Job satisfaction

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام العديد من العلماء والباحثين من مختلف التخصصات - علم النفس والتربية والإدارة والاجتماع - مما أدى إلى تعدد تعريفات الرضا الوظيفي، لذا سوف يتم بلورة وعرض هذه التعريفات في أربعة اتجاهات رئيسية، على النحو التالي:

**الاتجاه الأول: تعريفات ركزت على اتجاهات ومشاعر الفرد "الموظف":** وفيه يتم تعريف الرضا الوظيفي على أنه مجموعة من الاتجاهات لدى الفرد أو المشاعر التي يشعر بها الفرد تجاه عمله كرد فعل على ما يحصل عليه (أجور، مكافآت، حوافز، تقدير، معاملة حسنة، علاقة مع الآخرين) من وظيفته مقارنة بما كان يتوقع الحصول عليه منها.

ويتمشى مع مضمون هذا الاتجاه تعريفات كل من: Blum & Naylor (1972)، Donald (1980)، French (1982)، عاشور (1985)، Reyes & Hoyle (1991)، Naumann (1993)، النمر (1993)، المبيض وحسن (1993)، Cheng (1994)، عاشور (1997)، مساعدة (1999)، توفيق (1999)، عابدة خطاب (1999)، صومع وآخرون (1999)

إلى سهولة تحقيق الأهداف في أقل وقت وجهد وتكلفة (زدة شرير، 2003 - الغامدي، 2006 - نيفين أبو حصيرة، 2008).

ومما سبق يتبين أن مدير المدرسة قائد تربوي ويعتبر الركيزة الأساسية في مدرسته، فهو المسئول عن حسن سير العمل بالمدرسة، وتسيير شئونها في مختلف المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والإنسانية، لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، ولكي يتحقق ذلك يجب أن يقوم مدير المدرسة بالعديد من المهام والأدوار.

وبمراجعة ما أورده كل من: سليمان (1985)، مصطفى (1987)، Sullivan and Wirenski (1988)، نشوان (1992)، فهمي ومحمود (1993)، أبو عودة (1998)، العاجز (1998)، مرسى (1999)، منقريوس (بدون تاريخ)، بهاء الدين (2003)، زدة شرير (2004)، علي (2008) أسماء علي (2010)، صفية السنيدية (2009)، الغامدي (2006)، القليوبي (2012)، والسبيعي (2013) يمكن رصد المجالات التالية، والتي تتضمن الأدوار المتوقعة من مدير المدرسة:

### أولاً: الأدوار الإدارية:

وتتضمن (توزيع المسؤوليات على العاملين - إدارة وقيادة الاجتماعات والتخطيط لها - إعداد السجلات المدرسية والمحافظة عليها - تسيير الأعمال الروتينية - إعداد وتنظيم الجداول الدراسية - تسيير وتنظيم الشؤون المالية - تنظيم الخطط والبرامج الدراسية - إدارة الموارد البشرية "عاملين - طلبة" - ضبط النظام في المدرسة - تطبيق القرارات الوزارية - إدارة الأزمات الطارئة (الحرائق - حوادث العنف) - إدارة المباني المدرسية وصيانتها.

### ثانياً: الأدوار الفنية:

وتشتمل على (وضع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها - تقويم وتوجيه العاملين - التنمية المهنية للعاملين والمعلمين - تبصير المعلمين بأساليب وطرق التدريس الحديثة والمناسبة - معاونة المعلمين على فهم مشكلات التلاميذ التعليمية والنفسية - تشكيل اللجان الخاصة بإجراء الدراسات والبحوث ومتابعة

**الوظيفي**: حيث ينظر أنصار هذا الاتجاه إلى الرضا الوظيفي على أنه الرضا الكلي الذي يستمدده الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه، وكذلك المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، لذلك يعتبر محصلة لتفاعل العديد من العوامل منها الأجر، الإشراف، محتوى العمل، التقدم والنمو المهني، ظروف العمل، ساعات العمل، علاقات العمل، محيط العمل، وبعض الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها مع الوظيفة. ومن أنصار هذا الاتجاه كل من: الديجان والبابطين (1991)، شيخة المسند (1994)، Simither (1994)، السيد (1999)، شمسان (2001)، نعساني (2001)، إدريس والمرسي (2002)، إبراهيم (2004)، Ubom & Joshua (2004)، الظفيري (2014)، إيمان طایل (2015).

#### ثانياً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي عنيت بتفسير الرضا الوظيفي من أهمها:

##### (1) نظرية إشباع الحاجات لماسلو:

قدم العالم ماسلو Maslow نظريته حول الدافعية، ويرى أن الفرد يولد ولديه مستويات من الدوافع والرغبات لإشباع مجموعة من الحاجات، وينتج رضا الفرد عند إشباع هذه الحاجات، وتستند هذه النظرية على مجموعة من الأسس منها: أن الحاجة غير المشبعة هي المؤثرة على سلوك الفرد، وأن تدرج الحاجات في هرم يعكس مدى أهمية وإلحاح هذه الحاجات، ويسعى الإنسان لإشباع حاجة من مستوى أعلى بالرغم من أن درجة الإشباع في الحاجة السابقة لها لم تصل للدرجة الكافية، أي أن الإنسان يسعى إلى إشباع نوعين أو أكثر من هذه الحاجات في وقت واحد (ماهر، 2000-2001). وقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات وقام بترتيبها على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية (كالحاجة للطعام، والماء والهواء والنوم) وهذه حاجات أساسية يشترك فيها كل البشر، وحاجات الأمان (وتتضمن الأمن المادي والمعنوي) ثم الحاجات الاجتماعية (كالحاجة إلى الحب والانتماء والصدقة)، وحاجات التقدير

نقلًا عن Locke & Henne)، سهيلة عباس وعلي (1999)، MacMillan (1999)، النعيمي (2000)، هاشم (2000)، ماهر (2000)، الكيلاني (2000) (ب) راوية حسن (2001)، شمس الدين (2003)، راوية حسن (2004) هجان (2001)، أبو بكر وحيدر (2001)، خليفة (2001)، إدريس والمرسي (2002)، الراجحي (2003)، آمال حنا (2003)، Melton (1981).

#### الاتجاه الثاني: تعريفات ركزت على إشباع حاجات الفرد:

وفيه يتم التركيز على مقدار ما يشبعه العمل من الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها من عمله، ومن ثم فإن الرضا الوظيفي عبارة عن رد الفعل المؤثر في الفرد تجاه عمله نتيجة لإشباع حاجاته، أي أنه بمثابة العلاقة بين ما يريد الموظف من عمله وما يحصل عليه بالفعل نتيجة مجهوداته. ويتوافق مع هذا المضمون تعريفات كل من: عباس والشنواي (1972)، Thomas (1977)، بدر (1983)، عاشور (1985)، العديلي (1406هـ)، عابدة خطاب (1988)، كامل وبكري (1990)، لولو العيدروسي (1410هـ) نقلًا عن Hoppock، Dailes (1991)، عبد المتعال (1992)، عبد الرحمن (1992)، الحربي (1994)، Elgmori (1996)، Mercer (1998)، حسين (2004)، العازمي (2010)، شمس الدين (2003).

#### ثالثاً: تعريفات ركزت على التكامل من الفرد ووظيفته:

وفي هذا الاتجاه ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي والرغبة في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية والمادية، وهذا التفاعل قد يكون إيجابياً بين الفرد وعمله وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبياً وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به نتيجة لعوامل مادية أو معنوية. ويتوافق مع هذا المعنى تعريفات كل من: البابطين (1410هـ)، بسيوني (1992)، الشهري (2002)، سلطان (2003) نقلًا عن ستون، ماهر (2004).

#### رابعاً: تعريفات تؤكد على أنه مفهوم متعدد الأبعاد وهي

تلك التعريفات التي ركزت على العوامل المحددة للرضا

منفصلتان عن بعضهما البعض، وأن هناك مجموعتين مختلفتين من العوامل تؤثران على كل من الرضا وعدم الرضا عن العمل، وأن محددات الرضا عن العمل والتي اصطلح على تسميتها العوامل الدافعة وهي المتعلقة بطبيعة العمل ذاته وحاجة الفرد للنمو النفسي وتشمل الإنجاز، المسؤولية، النمو، والتقدم، التميز، والعمل ذاته، وهذه العوامل ضرورية لحدوث الرضا ولكن نقصها لا يؤدي إلى حدوث عدم الرضا، بينما محددات عدم الرضا عن العمل والتي اصطلح على تسميتها العوامل الوقائية وهي المرتبطة بمحيط العمل وبيئته وتضم الأجر، العلاقات الشخصية، السياسات الإدارية للمؤسسة، ظروف العمل، الإشراف، استقرار العمل، ويشير هرزبرج إلى أن توافر هذه العوامل لن يؤدي بالضرورة إلى حدوث الرضا الوظيفي عن العمل ولكن نقصها يؤدي إلى حدوث عدم الرضا عن العمل (زايد، ١٩٩٤ - بسيوني، ١٩٩٢ - عبد الرحيم، ١٩٩٤ - سمر شيخ السوق، ٢٠١٤ نقلاً عن العسال).

#### (٤) نظرية دافعية الإنجاز لماكلياند:

يرى ما كلياند McClelland أن هناك حافزاً من بين الحوافز يحكم سلوك الفرد وأدائه، وهذا الحافز يجذب الانتباه أكثر من غيره وهو الدافع للإنجاز، فالأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يعملون من أجل الوصول إلى مستوى الطموح الذي وضعوه لأنفسهم، وعند تطابق مستوى الأداء الفعلي مع مستوى الطموح فإن الفرد يشعر بالرضا، ويبين ماكلياند في نظريته وجود مستويين لأداء الأفراد هما: مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي، والفرق بين هذين المستويين يمثل الحافز على العمل، بحيث إذا قلت المسافة بينهما قل الحافز (الدافع) إلى الإنجاز (سمر شيخ السوق، ٢٠١٤ نقلاً عن إسماعيل).

#### (٥) نظرية التوقع لفروم:

يرى فروم Vroom أن التوقع هو اعتقاد الشخص أن سلوكاً معيناً سيتبعه أو يترتب عليه ناتج معين، وفي مجال العمل هناك نوعان من التوقع: (١) التوقع الخاص بالعلاقة بين المجهود والأداء: ماذا توقع الفرد مقدار الجهد المطلوب لإنجاز عمل معين واتفق مع الواقع، وأن ذلك يولد لديه شعوراً

والاحترام (حاجات الإنجاز، والقوة والحرية والثقة بالنفس والاحترام والتقدير من الآخرين) وحاجات تحقيق وإثبات الذات وتمثل قمة الهرم مثل (شعور الفرد للإبداع والابتكار وتنمية الذات) (Hjelle & Ziegler, 1981 - القريطي، ١٩٩٨ - تنظيم والجمال، ١٩٩٨).

#### (٢) نظرية الدرفير لإشباع الحاجات:

تتفق نظرية الدرفير مع نظرية ماسلو في أن حاجات الأفراد تتدرج في شكل هرمي، غير أن هرم الدرفير يتكون من ثلاث مستويات تعكس ثلاثة حاجات رئيسية فقط هي: حاجات البقاء (الحياة) وتشير إلى العوامل الفسيولوجية والمادية التي تساعد على بقاء البشرية، وحاجات الانتماء والصلة وتشمل الحاجات الاجتماعية الأساسية، وحاجات النمو (التطور) والتي تتصل بتطور وضع الإنسان وتتضمن تحقيق وتقدير الذات في هرمية ماسلو. ويتفق الدرفير مع ماسلو بأن الأفراد يميلون إلى إشباع الحاجات ذات المستوى الأقل في الهرمية وهي الأكثر إلحاحاً، ولكن الدرفير يختلف عن ماسلو في أن جميع الحاجات تعمل في وقت واحد، ولا يعتقد بأن الحاجة الأعلى في الهرمية لا تظهر إلا بعد إشباع الحاجة التي تسبقها أولاً، ولذلك فهو يرى أن السلوك الإنساني متعدد الدافعية، حيث يشبع السلوك المدفوع حاجات كثيرة في نفس الوقت (عبد الرحيم، ١٩٩٤ - سمر شيخ السوق، ٢٠١٤ نقلاً عن إسماعيل والحنوي وسليمان). وهذه النظرية تعتبر ذات فائدة من الناحية الإدارية، فإذا وجد المدير أن هناك معوقات تحول دون إشباع حاجات النمو لدى العاملين بسبب السياسة الحالية للمنظمة أو نتيجة القصور في مواردها فإن يمكن أن يحاول توجيه مجهوداتهم نحو حاجات الانتماء التي تشبع بالعلاقات الاجتماعية والتعامل بين الأفراد وذلك في محاولة للحفاظ على مستوى الرضا في جانب آخر (صفاء عباس، ٢٠٠٧).

#### (٣) نظرية العاملين لهزبرج:

قدم العالم هرزبرج Herzberg نظريته عام ١٩٥٩م والتي أطلق عليها نظرية العاملين وهما العوامل الدافعة (المحفزة) والعوامل الوقائية (الصحية). حيث تقوم هذه النظرية على افتراض أن الرضا وعدم الرضا عن العمل ظاهرتان

للحاجات الفردية (كامل وبكري، ١٩٩٠- ياسمين عيسى، ٢٠١٤).

#### (٨) نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

يركز تايلور Taylor في هذه النظرية على أهمية الحوافز المالية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وقد وضع تايلور معايير الأداء التي تمثل الأساس لإعطاء الحوافز المادية للعمال، وقد بنى دراسته لتحقيق ذلك على فرضيتين هما: (١) أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل قد يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية، ويقصد بالأساليب العلمية إيجاد مقاييس دقيقة لتنفيذ العمل بجهد أقل وفي زمن أقل، (٢) أن تطبيق الحوافز المادية يؤدي إلى الإنتاج في زمن أقل بجهد أقل، حيث يرى أن الحوافز المادية هي الأساس لدفع وحث العاملين لزيادة الإنتاج (الزهراني، ١٩٩٥- العازمي، ٢٠١٠).

#### (٩) نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

وقد ركزت هذه النظرية على العلاقات الإنسانية بين أعضاء المنظمة الواحدة سواء كانوا مديريين أو عاملين، حيث اكتشف إلتون مايو Elton Mayo أن الأجور ومكافآت العمل والظروف المادية الأخرى لم تكن هي السبب الرئيسي في انخفاض الإنتاج، بل كانت رغبة العاملين في تكوين الجماعات غير الرسمية والانتماء إليها والالتزام بقيمتها، وقد أبرزت هذه النظرية الأهمية الكبرى للجانب الإنساني والنفسي في المنظمات، ومن مميزات هذه، القدرة على فهم الخصائص النفسية لأعضاء المنظمة وتقدير جهودهم والاعتراف بقدراتهم وتقبل آرائهم وأفكارهم، وتوثيق الروابط بينهم، ومشاركتهم المناسبات المختلفة، ومشاركتهم في صنع القرارات، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء المنظمة (العازمي، ٢٠١٠).

#### ثالثاً: الدراسات السابقة

لقد حظي موضوعي الأدوار القيادية لمديري المنظمات، والرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات باهتمام العلماء والباحثين في مختلف التخصصات ذات الصلة، حيث تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت كل منها في إطار الكثير من المسميات الوظيفية والمستويات الإدارية والمهنية، ولقد أمكن التوصل إلى ١٧٢ بحثاً ودراسة، ثم تصنيفها إلى: دراسات وبحوث تتعلق

بالارتياح والرضا، (٢) التوقع الخاص بالعلاقة بين الأداء والنتائج: كأن يتوقع العامل حصوله على مكافأة (مادية أو معنوية) مقابل ما بذله من جهد في الأداء، وإذا اتفق مع الواقع كانت النتيجة شعور الفرد بالرضا (عبد الرحيم، ١٩٩٤- صفاء عباس، ٢٠٠٧). ويرى فروم أنه يمكن تفسير وفهم الحوافز التي تدفع سلوك الفرد بناءً على فرضيتين أساسيتين هما: (١) يفضل الفرد عادة العمل الذي غالباً ما يعود عليه بأكبر نفع ممكن، (٢) يجب على الإدارة أن تأخذ في الاعتبار الغايات والرغبات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها (ياسمين عيسى، ٢٠١٤ نقلاً عن الزهراني).

#### (٦) نظرية العدالة "المساواة":

يعتقد آدمز Adams أن المحدد الرئيسي لجهد العامل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة التي يدركها الفرد في وظيفته، وتقوم هذه النظرية على فكرة أن الفرد يقارن العوائد التي يحصل عليها من العمل والمدخلات التي يقدمها للعمل، مع عوائد ومدخلات فرد أو مجموعة من الأفراد، ويرى آدمز أن تلك المدخلات تتمثل في خصائص وسمات الفرد مثل (العمر، النوع، مستوى التعليم، الخبرة، المعرفة، المهارات، الجهد المبذول) في حين تتمثل المخرجات أو العوائد في ما يحصل عليه الفرد مثل (المكافآت، الترقيّة، المدح، التقدير، السلطة)، وبموجب هذه النظرية فإن العدالة أو المساواة تتحقق عندما يدرك العاملون أن النسب بين مدخلاتهم ومخرجاتهم تتساوى مع تلك الخاصة بالعاملين الآخرين (سالم، ١٩٩٦- زايد، ٢٠٠٦ - Simither: 1994).

#### (٧) نظرية القيمة:

يرى لوك Lock أن الرضا عن العمل يتحقق للفرد إذا كان هذا العمل يوفر العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية، وأن تتناسب هذه العوائد وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، وهناك نموذجين لهذه النظرية، النموذج الأول، يركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وأن الرضا يتحقق نتيجة لذلك، غير أن الانتقاد الأساسي لهذا النموذج هو أنه يتجاهل الأهمية النسبية للحاجات الفردية، أما النموذج الثاني فيحدد مستوى الرضا الوظيفي بناءً على الأهمية النسبية

العمارة وأبو نمرة (٢٠٠٤)، رندة شير (٢٠٠٤)،  
 Marlette (2004)، محمد (٢٠٠٤)، البطي (١٤٢٤هـ)،  
 البرنس (٢٠٠٥)، الدسوقي ومحمد (٢٠٠٦)، الغامدي  
 (٢٠٠٦)، الفقيه (١٤٢٧هـ)، على (٢٠٠٨)، أبو الوفا حسين  
 (٢٠٠٨)، نيفين أبو حصيرة (٢٠٠٨)، المنيع (١٤٢٨هـ)،  
 صفية السنيدي (٢٠٠٩)، أسماء على (٢٠١٠)، السبيعي  
 (١٤٣٠هـ)، ومن أبرز نتائجها:

(١) أمكن تصنيف مجالات عمل مديري المدارس إلى اثني عشر مجالاً رئيسياً، وهي تلك المتعلقة بممارستهم تجاه التنظيم الإداري والمالي للمدرسة، التنشئة الاجتماعية، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، الإشراف على المباني، البرنامج التربوي، إحداث التغيير والتطوير والجودة، تنمية العلاقات الإنسانية، المناهج الدراسية، إدارة شؤون الطلاب، إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الإداريين.

(٢) جهود مديري المدارس تتصرف في الأعمال الإدارية والكتابية على حساب الجوانب الإشرافية ومتابعة شؤون المعلمين والطلاب اعتقاداً منهم بأن نتائج الأعمال الفنية والأكاديمية غير ملحوظة، وأن نتائج الأعمال الإدارية هي الملموسة.

(٣) قصور المهارات المهنية الضرورية لدى مديري المدارس والتي تمكنهم من أداء مهامهم "أدوارهم" بكفاءة وفعالية.

(٤) أهمية وجود القائد التربوي "المدير القائد" في المنظمات التعليمية، الذي يمتلك مهارات التأثير في الآخرين من خلال القدرة على فهم العاملين معه، والتعامل معهم، ومراعاة خصائصهم، وحاجاتهم وقدراتهم وميولهم.

(٥) تبين أن توافر الخبرة المهنية فقط لدى مدير المدرسة ليست كافية لأداء أدواره بكفاءة وفعالية، حيث يجب توافر مجموعة من السمات المتنوعة والمتعددة والشاملة لجميع جوانب شخصية المدير منها: المهنية "العنبة"، والإنسانية، الاجتماعية، الديمقراطية، وهذا يؤكد على أن تفوق المدير في بعض الجوانب دون غيرها لا يكفي لكي يكون مديراً "قائداً" ناجحاً، إذ لا بد أن تكون شخصيته متعددة الجوانب.

بأدوار مديري المنظمات التعليمية وعددها ٩٥ بحثاً، ودراسات وبحوث ذات صلة بالرضا الوظيفي للمعلمين (العاملين) بالمنظمات التعليمية وعددها ٧٧ بحثاً. وفيما يلي تلك الدراسات وأبرز نتائجها بما يخدم أهداف الدراسة الحالية.

(أ) الدراسات والبحوث ذات الصلة بأدوار مديري المنظمات التعليمية وعددها ٩٥ بحثاً، هي:

الأزهري (١٩٧٩)، Brown (1979)، الطوباسي (١٩٨٠)، Wilson (1980)، أحمد (١٩٨١)، المنيع والعبودي (١٩٨٢)، Bridges (1982)، Leithwood and Montgomery (1982)، إبراهيم (١٩٨٤)، سليمان (١٩٨٥)، عواد (١٩٨٥)، نشوان (١٩٨٦)، مصطفى (١٩٨٧)، عبد اللطيف (١٩٨٨)، الصياد وعبد الغفار (١٩٨٨)، (1988) Sullivan & Wirenski، فلية (١٩٩٠)، أميرة الغامدي (١٩٩٠)، الهلال (١٩٩١)، دلال الهدود (١٩٩١)، النوري (١٩٩١)، العمري (١٩٩٢)، Sheppard (1992)، فرج (١٩٩٢)، نشوان (١٩٩٢)، نجم (١٩٩٢)، علقم (١٩٩٣)، الحوراني (١٩٩٣)، MacNeil (1993)، Lester (1993)، فهمي ومحمود (١٩٩٣)، فرج (١٩٩٤)، فرحات (١٩٩٤)، الدعيج (١٩٩٤)، Johnson (1995)، غنيم (١٩٩٥)، الصائغ (١٩٩٥)، الجوفي (١٩٩٥)، الشمري (١٩٩٦)، Palmer (1996)، المالكي (١٤١٨هـ)، نصار (١٩٩٧)، أحمد (١٩٩٧)، العاجز (١٩٩٨)، Bales (1997)، (1998) George، Gupton (1998)، أبو عودة (١٩٩٨)، مرسي (١٩٩٩)، مطر (١٩٩٩)، James (1999)، أمل زفتاوي (٢٠٠٠)، المحبوب (٢٠٠٠)، حجي (٢٠٠٠)، نادية عبد المنعم (٢٠٠٠)، Matrin (2000)، سيسيابار إسلافسكي (٢٠٠١)، عريفج (٢٠٠١)، سعاد معروف (٢٠٠١)، الخميسي (٢٠٠١)، علميات (٢٠٠١)، نياي (٢٠٠١)، سليمان (٢٠٠١)، عابدين (٢٠٠١)، البوهي (٢٠٠١)، العمارة (٢٠٠١)، مرسي (٢٠٠١)، مصطفى (٢٠٠٢)، السعود (٢٠٠٢)، الشرقاوي (٢٠٠٢)، Van-Heerden (2002) and Cornelia، الدهش (١٤٢٢هـ)، أحمد (٢٠٠٣)، بهاء الدين (٢٠٠٣)، الصالحي (٢٠٠٣)، الشريبي (٢٠٠٤)، الرشدي (٢٠٠٤)، حسين (٢٠٠٤)، سليمان (٢٠٠٤)،

المسند (١٩٩٤)، Cheng (1994)، Ely (1994)، محمد (١٩٩٥)، إبراهيم (١٩٩٥)، أمينة الصاوي (١٩٩٦)، عزة عبد الحميد (١٩٩٦)، بسيوني (١٩٨٧)، الجندي (١٩٩٧)، Mercer (1998)، الصياد وعبد الغفار (١٩٩٨)، نورة أبا الجبل (١٩٩٨)، الشباسي (١٩٩٩)، خضراء حسين (١٩٩٩)، توفيق (١٩٩٩)، رضا (١٩٩٩)، مساعدة (١٩٩٩)، صومع وآخرون (١٩٩٩)، أمل زفتاوي (٢٠٠٠)، فاتن عيد (٢٠٠٠)، الشافعي (٢٠٠٠)، لمياء أحمد (٢٠٠١)، هجان (٢٠٠١)، شمس الدين (٢٠٠٣)، الراجحي (٢٠٠٣)، شمس الدين (٢٠٠٣)، McDonnell (2003)، العاجز ونشوان (٢٠٠٤)، حميد (٢٠٠٤)، حسين (٢٠٠٤)، لمياء شيحة (٢٠٠٤)، عائشة إبراهيم (٢٠٠٤)، حسين (٢٠٠٤)، نجوى أبو رمضان (٢٠٠٤)، الرواشدة (٢٠٠٥)، صوالحه (٢٠٠٦)، العلاونة (٢٠٠٦)، المعيلي (٢٠٠٦)، صفاء عباس (٢٠٠٧)، العجمي (٢٠٠٧)، الزيودي والزرغول (٢٠٠٨)، ندا (٢٠٠٨)، خليل وعزيزة شرير (٢٠٠٨)، دعاء محمد (٢٠٠٨)، الحراحشة (٢٠٠٨)، العازمي (٢٠١٠)، عبد الحميد (٢٠١١)، عبد السلام (٢٠١١)، ياسمين الذليهي (٢٠١١)، نجلاء القحطاني (٢٠١١)، هويدا زين العابدين (٢٠١٢)، السحباني (٢٠١٢)، Anari (2012)، الظفيري (٢٠١٤)، سمر شيخ السوق (٢٠١٤)، إيمان طایل (٢٠١٥)، و تتلخص أهم نتائجها في:

(١) درجة الرضا الوظيفي للمعلمين وأعضاء هيئة التدريس تراوحت بين المتوسطة والمنخفضة بغالبية الدراسات والبحوث.

(٢) العلاقات الاجتماعية بين المعلمين كانت من أكثر العوامل المؤدية لارتفاع درجة الرضا الوظيفي، بينما أكثر العوامل المؤدية لانخفاض درجة رضا المعلمين الوظيفي كان الراتب.

(٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وتطور فعالية أداء المعلمين طبقاً للنوع لصالح الذكور، وطبقاً للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، وطبقاً للمؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات

(٦) عدم وجود قاعدة بيانات للممارسات التدريبية، التي يمكن إتباعها داخل المدرسة.

(٧) قدرة مديري المدرسة على أداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية تتأثر بالعديد من المتغيرات والعوامل من أهمها: صفات المدير الشخصية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي للمدير، بالإضافة إلى بعض المتغيرات المرتبطة بخصائص العاملين بالمدرسة.

(٨) يتم اختيار مديري المدارس من خلال مجموعة من المعايير منها: (أ) معيار الشخصية ومحصلاته القوة، (ب) معيار الخبرة ومحصلاته الأداء الجيد، (ج) معيار الابتكار ومحصلاته التجديد، (د) معيار التقبل ومحصلاته حسن القيادة، (هـ) معيار التميز ومحصلاته القدرة على المنافسة وإدارة الوقت وتحقيق أهداف المدرسة وتحقيق التوازن بين الحاضر والمستقبل.

(٩) مدير المدرسة الآن في حاجة إلى امتلاك صفات شخصية ونوعية وكفايات على مستوى عالي، حتى يكون قادراً على الاضطلاع بمهامه الإدارية والفنية والاجتماعية.

(١٠) الوظيفة الأساسية لمدير المدرسة هي تهيئة موقف تعليمي سليم يستطيع المعلمون من خلاله تعليم التلاميذ، وفي الوقت نفسه تحقيق التوقعات المطلوبة منه تجاه العاملين معه وكذلك المجتمع المحلي الذي يعيش فيه.

(ب) الدراسات والبحوث ذات الصلة بالرضا الوظيفي للعاملين أو المعلمين بالمنظمات التعليمية (مدارس التعليم العام والخاص والمعاهد الأزهرية والتعليم العالي) وعددها ٧٧ بحثاً ودراسة وهي:

بدر (١٩٨٣)، نوال العرادي (١٩٨٦)، البابطين (١٩٤١٠هـ)، كامل وسونيا البكري (١٩٩٠)، أرشيد (١٩٩١)، الديحان والبابطين (١٩٩١)، Reyes & Hoyle (1991)، حليلة شهاب (١٩٩٢)، السيسى (١٩٩٢)، فرج (١٩٩٢)، عبد الجواد (١٩٩٣)، آل ناجي والمحبيب (١٩٩٣)، عبد الغفار (١٩٩٣)، Heller & William (1993)، Padilla-Velez (1993)، المعمر (١٩٩٣)، دلال الهدود (١٩٩٤)، الحربي (١٩٩٤)، الحربي (١٩٩٤)، شيخة

والمحلية والتي اهتمت بأدوار مديري المنظمات سواء كانت تعليمية أو غير تعليمية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تعددت الدراسات التي اهتمت أيضاً بموضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من : أنماط القيادة، التعويض الإداري، المشاركة في صنع القرار، الصراع التنظيمي، الولاء التنظيمي، الإنتاجية والأداء الوظيفي، دافعية الإنجاز، تمكين العاملين أنماط إدارة الصراع التنظيمي، والمعتقدات الإدارية، غير أنه لم تجرى دراسات - لحد علم الباحث - تتناول العلاقة بين أدوار مديري المنظمات والرضا الوظيفي للعاملين بتلك المنظمات وخاصة بالمنظمات التعليمية، وهو ما يضيف على الدراسة الحالية أهمية، حيث تعد هذه الدراسة محاولة في هذا الاتجاه.

#### الإجراءات البحثية

##### أولاً: المجال الجغرافي والبشري للدراسة

أجريت الدراسة في محافظة المنوفية، وقد تم اختيار مركزين روعي في اختيارهما تباين المستوى التنموي، وبناءً على ذلك تم اختيار مركز الشهداء وترتيبه الخامس ومركز أشمون وترتيبه التاسع والأخير - وفقاً لقيم دليل التنمية البشرية لمحافظة المنوفية ٢٠٠٣ - وبطريقة عشوائية تم اختيار وحدة محلية من كل مركز فكانت الوحدة المحلية بزواوية الناعورة من مركز الشهداء، والوحدة المحلية بسمادون من مركز أشمون، ثم اختيار القرى التي يتواجد بها مدرسة إعدادية وأخرى ثانوية، فكانت قري زواوية الناعورة ونادر وجزيرة الحجر من الوحدة المحلية بزواوية الناعورة، وقرية سمادون التابعة للوحدة المحلية بسمادون، ومن كل قرية من القرى التابعة لمركز الشهداء تم إختيار مدرسة إعدادية وأخرى ثانوية عامة، أما قرية سمادون فقد تم إختيار ثلاث مدارس إعدادية وهي سمادون الإعدادية القديمة، وسمادون الإعدادية الجديدة، والسلام الإعدادية التجريبية، ومدرستان للثانوي الفني الصناعي، الأولي للبنين والثانية للبنات، ولتحقيق أهداف الدراسة اختير من دفاتر الحضور والانصراف وبطريقة عشوائية بسيطة ٥٠% من إجمالي عدد المعلمين بكل مدرسة، لتصبح العينة الإجمالية للدراسة ٢٥٤ مبحوثاً -

العليا، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بسنوات الخدمة التدريسية.

(٤) وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، حيث تبين وجود علاقة وثيقة "عكسية" بين مقاييس ضغوط العمل (صراع الدور، القيود التنظيمية وعبء العمل، ومقاييس الآثار النفسية المترتبة عليها (الرضا الوظيفي، الإحباط، القلق، والرغبة في ترك العمل).

(٥) درجة الرضا الوظيفي للمعلمين تتأثر إيجابياً بكل من تفويض السلطة، مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار بمدارسهم، ونمط القيادة الديمقراطي من جانب المرء.

(٦) ارتفاع الرضا الوظيفي للمعلمين يؤثر إيجابياً في كل من ولائهم والتزامهم الوظيفي، إنتاجيتهم وأدائهم الوظيفي.

(٧) تتمثل محددات الرضا الوظيفي (وهي العوامل التي تؤثر

على رضا المعلمين عن عملهم) والتي أمكن تصنيفها كما يلي: (أ) المحددات (العوامل) المرتبطة بالمنظمة: وهي

عوامل تتعلق بالمحيط الداخلي للمدرسة (المنظمة) وبالعامل فيها، وترتبط بسياسة المنظمة ومنها: بيئة

وظروف العمل، نمط القيادة والإشراف، نظم المعلومات، التكنولوجيا المستخدمة، زملاء العمل، والأجر والحوافز

والمكافآت، (ب) محددات مرتبطة بالوظيفة نفسها من حيث مستواها ومتطلباتها ومن هذه العوامل: طبيعة

الوظيفة، فرص الترقى، شعور الفرد بالإنجاز في العمل، مدى استغلال قدرات الفرد، المشاركة في صنع القرارات،

درجة إثراء الوظيفة. (ج) المحددات (العوامل) الذاتية المرتبطة بالفرد نفسه منها: السن، النوع، الحالة

الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة، مستوى الذكاء، مستوى الطموح. (د) العوامل المرتبطة بالمجتمع (البيئة): وهي

العوامل المتعلقة بالبيئة (المجتمع) وتأثيرها المتبادل على الموظف ومنها: مدى رضا الفرد عن الحياة بصفة

عامة، نظرة المجتمع للموظف، النشأة الديموجرافية (ريفى - حضري)، حرية الانضمام للنقابات العمالية والاتحادات

ومن العرض السابق للدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي الدراسة تبين إجراء العديد من الدراسات الأجنبية والعربية

التابع، وقد أستخدم معامل التحديد المعدل ( $R^2$  Adjusted) \* لتحديد نسبة التباين في المتغير التابع والتي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة الفترية المؤثرة، كما أستخدم علي قيمة إحصاء إيتا تربيع \*\* (Eta Squared) في تقدير نسبة التباين في المتغير التابع الذي يفسره ويحدده المتغيرات المستقلة التي قيست بمقياس اسمي "Nominal" أو رتبي Ordinal، وأخيراً أستخدم معامل الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ - والذي يعتمد علي الإتساق الداخلي للمقياس - لقياس ثبات المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات. وأستخدم في تحليل بيانات الدراسة على برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

### ثالثاً : المفاهيم الإجرائية وقياس المتغيرات البحثية

تشير بيانات جدول (١) إلي نتائج توصيف العينة في ضوء المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة ، وهي:

[١] المتغيرات المستقلة:

١- المرحلة التعليمية: وهي تعبر عن المرحلة التعليمية للمدرسة التي يعمل بها المبحوث وقت جمع البيانات ، وتم قياسها بمقياس إسمي "Nominal Variable" " حيث منح المبحوث درجة تتناسب مع المرحلة التعليمية للمدرسة التي يعمل بها كما يلي : المرحلة الاعدادية = ١ ، المرحلة الثانوية = ٢ ، وقد بلغ عدد المعلمين - بعينة الدراسة - بالمرحلتين الإعدادية والثانوية ١٢١ ، ١٣٣ معلماً علي الترتيب.

٢- نوع المدرسة : تم قياسه بمقياس اسمي : حكومي = (١) ، تجريبي (٢).

بواقع ١٢١ ، ٧٤ ، ٥٩ مبحوثاً من المعلمين بالمدارس الإعدادية، والثانوية الصناعية، والثانوية العامة علي التوالي .

### ثانياً: جمع وتحليل بيانات الدراسة

أستخدم الاستبيان بالمقابلة الشخصية لجمع بيانات الدراسة، وذلك بعد إختبار صلاحية استمارة الاستبيان في تحقيق أهداف الدراسة. وقد استغرقت عملية جمع البيانات نحو ثلاثة شهور حيث بدأت في أول أغسطس وإنتهت في آخر أكتوبر ٢٠١٥. وللإجابة علي أسئلة الدراسة استخدمت عدة مقاييس وأساليب إحصائية في تحليل البيانات شملت المتوسط الحسابي والإتحراف المعياري والمدى والنسب المئوية. ولتقدير معنوية الفروق بين فئات المتغيرات المستقلة المقاسة علي المستوي الإسمي "Nominal" أو الرتبي Ordinal فيما يتعلق بالمتغير التابع أستخدم كل من إختبار "ت" للفروق بين متوسطين وأسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه One-Way Anova، وإختبار "F"، كما أستخدم إختبار شيفيه "Scheffe" للمقارنات البعدية بين المجموعات لمعرفة إتجاه الفروق الدالة إحصائياً، كما استخدمت معاملات الارتباط اللابارمترية، حيث أستخدم معامل Somer's d لقياس قوة الإرتباط بين المتغير التابع والمتغيرات التي قيست بمقياس إسمي "Nominal" أو مجازي "Dummy"، وأستخدم معامل Spearman's rho لقياس قوة العلاقات بين المتغير التابع والمتغيرات التي قيست بمقياس رتبي "Ordinal"، بينما أستخدم معامل Pearson's r لقياس الإرتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المقاسة علي المستوي الفترتي "Interval". ومن المعروف أن معاملات Somer's d، و Spearman's rho تنتمي إلي المقاييس المعروفة إختصاراً PRE والتي لها القدرة علي تقييم القدرة التنبؤية لمتغير x بالمتغير y ، حيث يعتبر x متغيراً مستقلاً و y متغيراً تابعاً (العزبي، ٢٠١١: ١٦ نقلاً عن Lutz). وأستعين بأسلوب التحليل الإتحداري المتعدد المتدرج الصاعد بطريقة "Step-wise" لتوضيح تأثير المتغيرات المستقلة التي قيست بمقياس فترتي "Interval" على المتغير

$$* \text{ Adjusted } R^2 = 1 - \left( 1 - R^2 \right) \frac{N - 1}{N - K} \quad (\text{Pindyck and Rubinfeld, 1981, pp. 78 - 80})$$

قيمة إحصاء إيتا تربيع تساوي \*\*:

أولاً: في حالة إجراء إختبار "ت" للفروق بين متوسطين = ت ÷ [ت + ٢) (٢ - ن + ١) ] (بالانت، ٢٠٠٧ : ٢٣٢ - ٢٣٣) حيث أن ت = مربع قيمة (ت) المحسوبة، (١، ن) = عدد الأفراد بالمجموعة الأولى والثانية والتي يجري عليهما إختبار "ت"

ثانياً: في حالة إجراء تحليل التباين أحادي الإتجاه = مجموع المربعات بين المجموعات ÷ المجموع الكلي للمربعات (بالانت، ٢٠٠٧ : ٢٤٥ -

وأشارت البيانات إلي أن الغالبية العظمي من المبحوثين ( ٧٥,٢ % ) حاصلون علي مؤهل عالي منهم ١٤,٦ % ، ٤,٧ % ، ٢ % حاصلون علي دبلوم تربوي عام ، دبلوم تربوي خاص ، وماجستير علي الترتيب .

٦- نوع التأهيل : وقد قيس بمقياس اسمي إذ أعطي المبحوث درجة تتوافق مع تأهيله التربوي : غير مؤهل تربوياً = ١ ، مؤهل تربوياً = ٢ ، وأوضحت البيانات أن الغالبية العظمي من المعلمين (٧٦%) مؤهلين تربوياً .

٧- التخصص: تم قياسه بمقياس اسمي، وذلك بمنح المبحوث درجة تتناسب مع تخصصه كما يلي : = فني(١)، أدبي(٢)، علمي(٣)، وأظهرت البيانات أن أكثرية المعلمين بعينة الدراسة ( ٤٤,٥ % ) تخصصهم أدبي، ٣٣,٥ % ، ٢٢ % منهم تخصصهم علمي، وفني علي الترتيب .

٣- نوع المبحوث : وقد قيس بمقياس اسمي : ذكر = ١ ، أنثى = ٢ ، وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات بعينة الدراسة ١٩٥ ، ٥٩ علي الترتيب .

٤- الحالة الزوجية : وهي تعبر عن الحالة الاجتماعية التي يكون عليها المبحوث وقت جمع البيانات، وتم قياسها بمقياس اسمي : غير متزوج (أعزب) = ١ ، متزوج = ٢ . وأظهرت البيانات أن الغالبية العظمي من المعلمين بعينة الدراسة ( ٨٦,٦ % ) من المتزوجين .

٥- المؤهل العلمي: ويقصد به الدرجة العلمية للمبحوث وفقاً لآخر مؤهل علمي حصل عليه ، وتم قياس هذا المتغير بمقياس رتبي Ordinal، بمنح المبحوث درجة تتناسب مع مؤهله العلمي كما يلي: دبلوم فني متوسط = (١)، دبلوم فني فوق متوسط = (٢)، دبلوم معلمين / معلمات = (٣)، مؤهل عالي (بكالوريوس/ ليسانس) = (٤)، دبلوم تربوي عام = (٥)، دبلوم تربوي خاص = (٦)، ماجستير = (٧) .

جدول ١: التوزيع العددي والنسبي للمعلمين-بعينة الدراسة- وفقاً للمتغيرات البحثية المستقلة التي تناولتها الدراسة ، ومقاييس الاحصاء الوصفي لمتغير الرضا الوظيفي لكل فئة من فئات المتغيرات المستقلة

| مقاييس الاحصاء الوصفي لمتغير الرضا الوظيفي لكل فئة من فئات المتغيرات المستقلة | ن = ٢٥٤ | %      | فئات المتغيرات المستقلة | المتغيرات المستقلة   |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|-------------------------|----------------------|
| المتوسط الحسابي                                                               | ١٤٩,١٤  | ٤٧,٦   | ١٢١                     | الاعدادية            |
| الإحراف المعياري                                                              | ١٧,٩١٨  | ٥٢,٤   | ١٣٣                     | الثانوية             |
|                                                                               | ٢٠,٢٧٩  | ٩١,٧   | ٢٣٣                     | حكومي                |
|                                                                               | ١٨,٨٦٨  | ٨,٣    | ٢١                      | تجريبي               |
|                                                                               | ٢١,٦١٣  | ٧٦,٨   | ١٩٥                     | ذكر                  |
|                                                                               | ١٩,٦٢٩  | ٢٣,٢   | ٥٩                      | أنثى                 |
|                                                                               | ١٧,٦٣٣  | ١٣,٤   | ٣٤                      | أعزب                 |
|                                                                               | ٢٠,١١٥  | ٨٦,٦   | ٢٢٠                     | متزوج                |
|                                                                               | ١٨,٨٢٨  | ١٠,٦   | ٢٧                      | دبلوم فني متوسط      |
|                                                                               | ١٩,٦٦٣  | ٧,٩    | ٢٠                      | دبلوم فني فوق متوسط  |
|                                                                               | ١٩,٧٧١  | ٦,٣    | ١٦                      | دبلوم معلمين ومعلمات |
|                                                                               | ١٦,١٧٠  | ٥٣,٩   | ١٣٧                     | بكالوريوس/ليسانس     |
|                                                                               | ١٨,٣٩٣  | ١٤,٦   | ٣٧                      | دبلوم تربوي عام      |
|                                                                               | ٢٠,٧٩٩  | ٤,٧    | ١٢                      | دبلوم تربوي خاص      |
|                                                                               | ١٩,١٠٣  | ٢,٠    | ٥                       | ماجستير              |
|                                                                               | ٢٥,٠٣٠  | ١٤٩,٠٠ | ٢٤                      | غير تربوي            |
|                                                                               | ٢١,٥٥٠  | ١٤٩,٥٥ | ٦١                      | تربوي                |
|                                                                               | ١٨,٣٨٠  | ٣٣,٥   | ١٩٣                     | علمي                 |
|                                                                               | ١٧,٠١٣  | ٤٤,٥   | ١١٣                     | أدبي                 |
|                                                                               | ١٩,٥١٤  | ٢٢     | ٥٦                      | وفني                 |
|                                                                               | ٢١,١٥٠  | ٢٧,٦   | ٧٠                      | منخفضة               |
|                                                                               | ١٩,٨٨٩  | ٢٠,١   | ٥١                      | متوسطة               |
|                                                                               | ١٥,٧٠٣  | ١٣,٨   | ٣٥                      | مرتفعة               |
|                                                                               | ١٩,٥٥٩  | ٣٨,٦   | ٩٨                      | مرتفعة جداً          |
|                                                                               | ١٨,٣٢٠  |        |                         |                      |

|        |        |      |     |                                    |                            |
|--------|--------|------|-----|------------------------------------|----------------------------|
| ١٦,٩٨٨ | ١٤٦,١٤ | ٣٣,١ | ٨٤  | معلم                               |                            |
| ٢٢,٣٦٨ | ١٤٨,٨٩ | ١٧,٧ | ٤٥  | معلم أول                           |                            |
| ١٨,٥٦٥ | ١٥١,٧٥ | ٢٢,٤ | ٥٧  | معلم أول (أ)                       | ٩- الدرجة الوظيفية         |
| ١٩,٤٩٧ | ١٥٤,٦٨ | ٢٣,٢ | ٥٩  | معلم خبير                          |                            |
| ١٨,٣٤٧ | ١٥٥,٨٩ | ٣,٥  | ٩   | معلم كبير                          |                            |
| ١٧,٩٦٥ | ١٤٠,٤٣ | ١١,٤ | ٢٩  | منعدم                              |                            |
| ١٨,٣٢٠ | ١٤٧,٤١ | ٢٧,٢ | ٦٩  | ضعيف                               | ١٠. مستوى التدريب:         |
| ١٨,٦٦٥ | ١٤٩,٠٣ | ٢٣,٢ | ٥٩  | متوسط                              | (عدد الدورات التدريبية)    |
| ١٨,٩٤٢ | ١٥٥,٨٩ | ٣٨,٢ | ٩٧  | مرتفع                              |                            |
| ١٩,٩٨٣ | ١٣٦,٨٥ | ١٠,٢ | ٢٦  | منخفضة                             | ١١. السمات القيادية للمدير |
| ١٥,٧٢٩ | ١٤١,٨٠ | ٣٣,١ | ٨٤  | متوسطة                             |                            |
| ١٧,٥٨٨ | ١٥٧,٥٤ | ٥٦,٧ | ١٤٤ | مرتفعة                             |                            |
| ٢٠,٢٩٣ | ١٣٢,١٧ | ٧,١  | ١٨  | منخفضة                             | ١٢. ممارسات الموجه التربوي |
| ١٤,٩٧٢ | ١٤٣,٣٨ | ٥٢   | ١٣٢ | متوسطة                             |                            |
| ١٧,١٢١ | ١٦٢,٠٢ | ٤٠,٩ | ١٠٤ | مرتفعة                             |                            |
| ٣١,١١٣ | ١٥٥,٠٠ | ٠,٨  | ٢   | منخفض                              |                            |
| ١٦,٤١٩ | ١٤٠,٩٣ | ٤٤,٩ | ١١٤ | متوسط                              | ١٣. الرضا الأسري           |
| ١٧,٨٨٠ | ١٥٧,٨٢ | ٥٤,٣ | ١٣٨ | عالي                               |                            |
| ٦,٣٦٤  | ١٣٥,٥٠ | ٠,٨  | ٢   | منخفض                              |                            |
| ١٧,٩٩٩ | ١٤٧,٣٠ | ٣٦,٢ | ٩٢  | متوسط                              | ١٤. الرضا المجتمعي         |
| ١٩,٧١٤ | ١٥٢,٠٨ | ٦٣   | ١٦٠ | عالي                               |                            |
|        |        |      |     | ١٥- الأدوار القيادية لمدير المدرسة |                            |
|        |        |      |     | سوف يتم تحليلها وصفاً في النتائج   |                            |

المصدر : جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي.

١٠. مستوى التدريب : وتم قياس هذا المتغير بمقياس رتبي ، إذ أعطي المبحوث درجة تتناسب مع عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوث منذ تعيينه بمهنة التدريس كما يلي: منعدم (لم يحصل علي دورات)=(صفر)، منخفض(دورة واحدة)=(١)، متوسط(دورتان)=(٢)، مرتفع(ثلاث دورات فأكثر)=(٣)، وقد إتضح أن أكثرية المبحوثين (٣٨,٢%) مستواهم التدريبي مرتفع حيث حصلوا علي ثلاث دورات فأكثر مقابل ١١,٤% منهم لم يحصلوا علي دورات تدريبية منذ تعيينهم.

١١. السمات القيادية لمدير المدرسة : ويقصد بها مدي توافر مجموعة من الخصائص القيادية لدي مدير المدرسة والتي تؤهله لقيادة فريق العمل بالمدرسة والتأثير فيهم، وتم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن تقييمه لمدي توافر عدد (١٧) سمة قيادية لدي مدير المدرسة بوصفها قائداً تربوياً هي : الخبرة العملية، الدقة، الأمانة، العدالة، التعاون، الطموح، المرونة، الصدق، الحزم، قوة الشخصية، الحماس، قوة التحمل، التنظيم، الروح المرحة، النواضع، الديمقراطية، المثابرة والجدل. وأعطي المبحوث درجة تتناسب مع تقييمه لدرجة توافر كل سمة كالتالي:

٨- الخبرة الوظيفية : ويقصد بها إجمالي الفترة الزمنية التي قضاها المبحوث في مجال التدريس، وتم قياس هذا المتغير بمقياس رتبي Ordinal، بمنح المبحوث درجة تتناسب مع عدد السنوات التي قضاها في مهنة التدريس كما يلي: خبرة منخفضة (أقل من ٥ سنوات)=(١)، خبرة متوسطة(من ٥ - ٩ سنوات)=(٢)، خبرة مرتفعة(١٠ - ١٤ سنة)=(٣)، خبرة مرتفعة جداً(من ١٥ سنة فأكثر)=(٤). وأشارت البيانات إلي أن أكثرية المبحوثين(٣٨,٦%) خبرتهم الوظيفية مرتفعة جداً حيث يعملون بمهنة التدريس منذ ١٥ سنة فأكثر، مقابل ٢٧,٦% منهم خبرتهم الوظيفية ضعيفة حيث لم تتجاوز فترة عملهم بمهنة التدريس الـ ٥ سنوات.

٩. الدرجة الوظيفية: تم قياسها بمقياس رتبي ، بمنح المبحوث درجة تتناسب مع درجته الوظيفية كما يلي : معلم=(١)، معلم أول=(٢)، معلم أول أ=(٣)، معلم خبير=(٤)، معلم كبير=(٥)، وأوضح البيانات أن أكثرية المبحوثين ( ٣٣,١ % ) درجتهم الوظيفية كانت معلم، ١٧,٧% معلم أول، ٢٢,٤% معلم أول أ ، ٢٣,٢% معلم خبير، ٣,٥% معلم كبير.

ملاحظاته عن المعلم خارج الفصل، (٨) يحل مشكلات المعلمين أثناء الزيارة الصفية، (٩) يزود المعلمين بتغذية راجعة عن أدائهم، (١٠) يشرك المعلمين في تقويم أدائهم، (١١) يزيد قدرة المعلمين علي تحليل جوانب الموقف التعليمي، (١٢) يلتزم الدقة والموضوعية في تقويم أداء المعلمين، (١٣) يسمح للمعلمين لإبداء وجهات نظرهم بحرية وصراحة، (١٤) يقترح أساليب جديدة لتحسين المواقف التدريسية، (١٥) يعقد ورش عمل لمناقشة أفكار المعلمين وقضاياهم، (١٦) يشجع الزيارات المتبادلة بين المعلمين داخل المدرسة، (١٧) يقدم دروساً نموذجية، (١٨) يشرك المديرين ورؤساء الأقسام في تقويم أداء المعلم، (١٩) يعقد ندوات للمعلمين لمناقشة المستحدثات والمستجدات التربوية، (٢٠) يعقد دورات تأهيلية للمعلمين داخل المدرسة، (٢١) يعقد إجتماعات دورية مع المعلمين، (٢٢) يشجع تبادل الزيارات بين معلمي المدارس لتبادل الخبرات التربوية. وأعطى المبحوث درجة تتناسب مع تقييمه لكل دور كالتالي: يتحقق بدرجة كبيرة= (٣)، يتحقق بدرجة متوسطة = (٢)، لا يتحقق = (١). وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث، وأستخدمت كمؤشر يعكس تقييمه لدرجة ممارسة الموجه التربوي لأدواره، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٤٨ ، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لتقديرات المعلمين لممارسات الموجه التربوي ٤٩,٢٤ درجة، والانحراف المعياري ٨,٨ درجة. وقد تم قياس هذا المتغير علي مستويين من القياس: الأول، مقياس فترتي "Interval" لاختبار علاقته بالمتغير التابع والذي قيس علي المستوي الفترتي، والثاني كمقياس رتبي "Ordinal" لاختبار معنوية الفروق بالمتغير التابع، حيث تم تقسيم المدى النظري للدرجات إلي ثلاث فئات هي: ممارسة منخفضة، ممارسة متوسطة، و ممارسة مرتفعة لأدواره. وأوضحت البيانات أن غالبية المعلمين بعينة الدراسة (٥٢%) يرون أن ممارسة الموجهين التربويين لأدوارهم تتحقق بدرجة متوسطة.

تتوافر بدرجة كبيرة= (٣)، تتوافر لحد ما= (٢)، لا تتوافر = (١). وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث، وأستخدمت كمؤشر يعكس تقييمه لدرجة توافر السمات القيادية لدي مدير المدرسة، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٦٦ ، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لتقديرات المعلمين لدرجة توافر السمات القيادية لدي مديري المدارس ٤٠,٠٦ درجة، والانحراف المعياري ٨,٨ درجة. وقد تم قياس متغير السمات القيادية لمدير المدرسة علي مستويين من القياس، الأول منهما مقياس فترتي "Interval" لاختبار علاقته بالمتغير التابع والمقاس علي المستوي الفترتي، والثاني كمقياس رتبي "Ordinal" لاختبار معنوية الفروق بالمتغير التابع، حيث تم تقسيم المدى النظري للدرجات إلي ثلاث فئات هي: تتوافر بدرجة منخفضة، تتوافر بدرجة متوسطة، وتتوافر بدرجة مرتفعة. وأظهرت البيانات أن غالبية المعلمين بعينة الدراسة (٥٦,٧%) يرون ارتفاع درجة توافر السمات القيادية لدي مديري المدارس، مقابل ١٠,٢% من المعلمين يرون انخفاض درجة توافر السمات القيادية لدي مديري مدارسهم.

١٢ . ممارسات الموجه التربوي\* : ويقصد بها ما يقوم بها الموجه التربوي (الفني) من أدوار في عملية الاشراف والتقويم ، وتم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن تقييمه لعدد (٢٢) دوراً من المتوقع أن يؤديها الموجه التربوي وهي : (١) يحدد الموجه مواعيد مسبقة للزيارة الصفية مع المعلمين، (٢) يشترك المعلمين في تحديد أهداف الزيارة الصفية، (٣) يرافق المعلمين من بدء الحصة حتى نهايتها، (٤) يحرص علي عدم تشتيت إنباه الطالب، (٥) يحرص علي عدم إظهار إستيائه من المعلم، (٦) لا يقاطع المعلم أثناء الشرح، (٧) يسجل

\* استعين في هذه الدراسة ببعض الممارسات الإشرافية للموجه التربوي كما وردت في دراسة العجمي (٢٠٠٧) حول العلاقة بين الممارسات الإشرافية والرضا الوظيفي للمعلمين.

المبحوث عن كل عبارة بأحد الإجابات التالية: موافق، محايد، غير موافق، وأعطيت الدرجات ٣، ٢، ١ على الترتيب في حالة العبارات الإيجابية و١، ٢، ٣ على الترتيب في حالة العبارات السلبية. وأستخدم مجموع الدرجات التي حصل عليها المبحوث كمؤشر يعكس درجة شعوره بالرضا عن أسرته، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٣٦، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير ٦٢,١٦ درجة، والإتحراف المعياري ٩,٤٨ درجة. وقد تم قياس متغير الرضا الأسري علي مستويين من القياس، الأول منهما مقياس فترتي "Interval" لإختبار علاقته بالمتغير التابع والذي قيس بمقياس علي المستوي الفترتي، والثاني كمقياس رتبي "Ordinal" لإختبار معنوية الفروق بالمتغير التابع، حيث تم تقسيم المدي النظري للدرجات إلي ثلاث فئات هي: شعور منخفض بالرضا الأسري، شعور متوسط بالرضا، وشعور عالي بالرضا الأسري. وأشارت البيانات إلي أن غالبية المعلمين بعينة الدراسة (٥٤,٣%) لديهم شعور عالي بالرضا عن الأسرة، مقابل ٠,٨% منهم لديهم شعور منخفض بالرضا عن الأسرة.

١٤- الرضا المجتمعي : وهو يشير إلى درجة ارتباط المبحوث بالمجتمع المحلي الذي يعيش فيها ومدى إحساسه بأنه جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع، وتم قياسه بسؤال المبحوث عن رأيه في ثلاثة عشر عبارة إتجاهية، تسع عبارات منها إيجابية الإتجاه نحو المجتمع المحلي وهي : (١) هعيش وأندفن في بلدي وعمري ماهسيها، (٢) الواحد لازم يرجع بلده مهما طال الزمن، (٣) الواحد هنا في البلد بيحس بالأمن والأمان، (٤) بتمني أن ولادي يتجوزوا ويعيشوا في نفس البلد، (٥) بلدى اللى فيها رزقى، (٦) الواحد ميسبشى بلده إلا مضطر، (٧) بزعل لما بشوف أو أسمع حاجه تسى للبلد، (٨) الناس فى البلد بتحاول تصلح من أحوال البلد كلها، (٩) من الصعب أن أجد مكان أعيش فيه أحسن من بلدي. وأربع عبارات سلبية الإتجاه نحو القرية وهي: (١) الواحد بيحس أن البلد دى مش بلده، (٢) قليل قوى لما الناس بتشارك فى عمل

١٣- الرضا الأسري: وهو يشير إلى درجة ارتباط المبحوث بالأسرة التي يعيش فيها ومدى إحساسه بأنه جزء لا يتجزأ منها ومدى شعوره بالسعادة والأمن والاستقرار في هذه الأسرة، وتم قياسه بسؤال المبحوث عن رأيه في ست وعشرون عبارة إتجاهية، أربعة عشر عبارة منها إيجابية الإتجاه نحو الأسرة وهي : (١) لو فاضي أجلس في البيت مع زوجتي وأولادي، (٢) قليل قوي لما يحصل خلاف بيني وبين زوجتي، (٣) زوجتي تتوفر فيها كل الصفات التي كنت أتمناها دائما في شريكة حياتي، (٤) أشعر بالأمن والإستقرار مع زوجتي، (٥) عندما تنشأ خلافات بيننا، فإنها تنتهي دائما بسلام وعدل وبأسلوب ديمقراطي، (٦) أحرص بقوة علي إستمرار حياتنا الزوجية، (٧) زوجي ناجح كأى زوج آخر أعرفه، (٨) نادراً ما تقوم زوجتي بعمل أشياء تغضبني، (٩) لما تهبط معنوياتي، فإن زوجتي تقف بجانبني كي تسندني وتشد من أزرني، (١٠) لما نختلف في وجهات نظرنا، فإننا نجلس سوياً ونناقشها معاً، (١١) أنا راضي تماماً بمقدار الوقت الذي أقضيه مع زوجتي في أوقات الفراغ، (١٢) كثيراً ما يأتي أولادي ويتكلمون معي في أمور حياتهم اليومية، (١٣) أولادي عايشين زى ما أنا عايز، (١٤) أولادي بيعملوا اللي عليهم. وأثني عشر عبارة سلبية الإتجاه نحو الأسرة وهي : (١) أفضل الجلوس مع أصحابي من الجلوس مع أسرتي، (٢) لا توجد لحظة أشعر فيها بالحب الشديد لزوجتي، (٣) نتجادل غالباً أنا وزوجتي بسبب الأولاد، (٤) صعب أن أتقاهم مع أولادي، (٥) أتمني أن أعيش مع زوجة أخرى غير زوجتي، (٦) زوجي هو غالباً السبب في أتعس لحظات حياتي، (٧) هناك بعض الأشياء التي لا أستطيع أنا وزوجتي التحدث فيها مع بعض، (٨) غالباً ما تنتهي مناقشتنا بتبادل التشتائم والإهانات، (٩) أطفال اليوم لا يؤثر فيهم الكلام، (١٠) عند عمل ميزانية البيت، فإن هذا يسبب مشكلة مع زوجتي أكثر مما يستحق الموضوع، (١١) زوجتي لا تقضي وقتاً كافياً مع الأولاد، (١٢) معظم العمل اللي يتعلق برعاية الأولاد يقع علي عاتقي. وكانت إستجابة

والتنظيم، (٢) الشؤون الإدارية والمتابعة ، (٣) التطوير والجودة، (٤) النمو المهني للمعلمين، (٥) العلاقات الإنسانية والاجتماعية - وسوف يشار إلي هذه الأدوار في الجداول رقم (٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ) علي التوالي بالجزء الخاص بنتائج الدراسة. ولقياس المتغيرات الفرعية تم سؤال المبحوث عن تقييمه لعدد (٧٥) دوراً - من المتوقع أن يؤديها مدير المدرسة - مقسمة بالتساوي علي المجالات الخمس السالف ذكرها، وأعطى المبحوث درجة تتناسب مع تقييمه لكل دور كالتالي : يتحقق بدرجة كبيرة=(٣)، يتحقق بدرجة متوسطة =(٢)، لا يتحقق =(١). وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث في كل مجال واستخدمت كمؤشر يعكس تقييمه لدرجة أداء المدير للأدوار القيادية في هذا المجال، ثم جمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث في المجالات الخمس واستخدمت كمؤشر يعكس تقييمه لدرجة أداء مدير المدرسة للأدوار القيادية، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للمقاييس التي استخدمت في قياس المتغيرات الفرعية الخمس وللمقياس الكلي للأدوار القيادية لمدير المدرسة ٠,٧٦٤ ، ٠,٧٦٥ ، ٠,٧٦٦ ، ٠,٧٦٧ ، ٠,٧٥٣ ، ٠,٧٦٥ علي الترتيب.

وقد تم قياس كل متغير من المتغيرات الفرعية الخمسة علي مستويين من القياس، الأول منهما مقياس فترتي "Interval" لإختبار علاقته بالمتغير التابع والمقاس علي المستوي الفترتي، والثاني كمقياس رتبي "Ordinal" لإختبار معنوية الفروق بالمتغير التابع، حيث تم تقسيم المدى النظري للدرجات إلي ثلاث فئات هي: أداء منخفض للأدوار، أداء متوسط للأدوار، وأداء عالي للأدوار القيادية. ونظراً لأهمية هذه المتغيرات باعتبارها مكون رئيسي بهذه الدراسة سوف يتم تحليلها وصفاً في النتائج. علماً بأن تم تقدير المتوسط الحسابي لأداء كل دور من الأدوار وفقاً لتقديرات المعلمين بعينة الدراسة، وذلك لتقييم درجة أداء مديري المدارس لكل دور قيادي علي حده، حيث أعتبر أداء الدور منخفض إذا قلت قيمة المتوسط الحسابي عن ١,٥ درجة، وأداء متوسط إذا تراوحت قيمته بين ١,٥ - ٢,٢٤ درجة،

ينفع البلد، (٣) أول ماتجلبى فرصة سفر هسيب البلد وأهاجر، (٤) لا يهمنى تصرفات الآخرين اللي بتسئى لسمعة بلدي. وكانت استجابة المبحوث عن كل عبارة بأحد الإجابات التالية: موافق، محايد ، غير موافق ، وأعطيت الدرجات ٣، ٢، ١ على الترتيب في حالة العبارات الإيجابية و٣، ٢، ١ على الترتيب في حالة العبارات السلبية. وأستخدم مجموع الدرجات التي حصل عليها المبحوث كمؤشر يعكس درجة شعوره بالرضا عن مجتمعه المحلي، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٦٨٩، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير ٣١,٤٥ درجة، والانحراف المعياري ٣,٨ درجة. وقد تم قياس هذا المتغير علي مستويين من القياس، الأول منهما مقياس فترتي "Interval" لإختبار علاقته بالمتغير التابع والمقاس علي المستوي الفترتي، والثاني كمقياس رتبي "Ordinal" لإختبار معنوية الفروق بالمتغير التابع، حيث تم تقسيم المدى النظري للدرجات إلي ثلاث فئات هي: شعور منخفض بالرضا المجتمعي، شعور متوسط بالرضا، وشعور عالي بالرضا المجتمعي. وأظهرت البيانات أن الغالبية العظمي من المعلمين بعينة الدراسة (٦٣%) لديهم شعور عالي بالرضا عن الحياة بالمجتمع المحلي، مقابل ٠,٨% منهم لديهم شعور منخفض بالرضا عن الحياة بمجتمعاتهم المحلية.

١٥- الأدوار القيادية لمدير المدرسة\*: ويقصد بها مجموعة من الأنماط السلوكية التي يتوقع أن يقوم بها المدير بوصفه قائد لفريق العمل بالمدرسة بغرض تحقيق أهدافها المنشودة، وتم قياس هذا المتغير بمقياس مركب من خمس متغيرات فرعية، حيث يعكس كل متغير فرعي الأدوار القيادية التي من المتوقع أن يؤديها مدير المدرسة في أحد المجالات الخمس التالية: (١) التخطيط

\* استعين بما ورد في دراسة كل من : بهاء الدين (٢٠٠٣)، رنده شريز (٢٠٠٤) ، الغامدي (٢٠٠٦)، علي (٢٠٠٨)، صفية السنيدية (٢٠٠٩)، السبيعي (١٤٣٠ هـ)، أسماء علي (٢٠١٠)، والقلبيوي (٢٠١٢) لتحديد الأدوار القيادية لمدير المدرسة.

عبارات منها إيجابية الاتجاه نحو محتوى العمل وظروفه، وهي: (١) مواعيد العمل بالمدرسة تتناسب مع ظروفه الشخصية، (٢) أشعر بالتقدير والاحترام في عملي بالمدرسة، (٣) عملي بالمدرسة يوفر لي مكانة اجتماعية مناسبة داخل المجتمع، (٤) أشعر أحيانا أن عملي يعتبر شيق بالمقارنة بأعمال أخرى، (٥) أشعر بالسعادة لانتمائي للعمل بهذه المدرسة، (٦) لا أترك العمل بالمدرسة حتى لو توفرت لي وظيفة أخرى بأجر أعلى (٧) أشعر أن عملي بالمدرسة شيق ويمنع عني الضيق والملل، (٨) عملي في هذه الوظيفة يجعلني أشعر بمتعة كبيرة، وإحدى عشر عبارة سلبية الاتجاه نحو محتوى العمل وظروفه، وهي: (١) دائما أشعر بالضيق من وظيفتي بالمدرسة، (٢) عدم توافر التجهيزات بمعامل المدرسة مما يعيق أداء عملي، (٣) عملي بالمدرسة لا يعتبر هويتي المفضلة، (٤) في معظم الأحيان لا أشعر أنني متحمس لعملي هنا، (٥) الواحد يجد نفسه مجبر علي الذهاب للعمل في معظم الأحيان، (٦) بدون شك المكان ده كره الواحد في الشغله دي، (٧) أحيانا كثيرة أشعر أن عملي بالمدرسة ممل ومرهق، (٨) أنا مش راضي عن عملي بس بقول أهي وظيفة وخلص، (٩) لا يعينني فشل المدرسة في إنجاز أعمالها، (١٠) إذا توفرت لي الفرصة للعمل بمدرسة أخرى سأترك هذه المدرسة فوراً، (١١) أشعر بأن عملي روتيني نتيجة لعدم مناسبة اللوائح والإجراءات الإدارية. وأستخدم مجموع الدرجات التي حصل عليها المبحوث كمؤشر يعكس درجة شعوره بالرضا عن محتوى العمل وظروفه، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٤١ ، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير ٤٥,١ درجة، والانحراف المعياري ٧,١ درجة.

(٢) الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز: تم قياسه بسؤال المبحوث عن رأيه في تسع عبارات إيجابية، ست عبارات منها إيجابية الاتجاه نحو الأجر والمكافآت والحوافز، وهي: (١) المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع مجهودي بالمدرسة، (٢) النظام الحالي لمكافآت نهاية الخدمة

وأداء عالي إذا انحصرت قيمته بين ٢,٢٥ - ٣ درجات. وللحكم علي درجة أداء المدير للأدوار القيادية في كل مجال علي حده، تم ضرب الحد الأدنى والحد الأقصى لقيمة المتوسط الحسابي في ١٥ (عدد الأدوار في كل مجال)، وأعتبر أداء المدير منخفض إذا قلت قيمة المتوسط الحسابي في المجال عن ٢٢,٥ درجة، وأداء متوسط إذا تراوحت قيمته بين ٢٢,٥ - ٣٣,٦ درجة، وأداء عالي إذا انحصرت قيمة المتوسط الحسابي لأداء الأدوار الخمسة عشر بين ٣٣,٧ - ٤٥ درجة، وبنفس الطريقة تم ضرب الحد الأدنى والحد الأقصى لقيمة المتوسط الحسابي في ٧٥ (عدد الإجمالي للأدوار القيادية بالدراسة)، للحكم علي درجة أداء المدير للأدوار القيادية (إجمالاً): أداء منخفض إذا قلت قيمة المتوسط الحسابي عن ١١٢,٥ درجة، وأداء متوسط (١١٢,٥ - ١٦٨,٠ درجة)، وأداء عالي إذا زادت عن ١٦٨ درجة.

#### [ب] المتغير التابع:

**الرضا الوظيفي:** يقصد به مشاعر واتجاهات المبحوث تجاه وظيفته، والتي تعكس اتجاهاته ومشاعره نحو مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة، وانعكاس ذلك على أدائه وحياته الشخصية، وفقاً لما تم تحقيقه من طموحات ورغبات وإشباعه لاحتياجاته من خلال الوظيفة. وتم قياس هذا المتغير بمقياس مركب يتكون من خمس متغيرات فرعية، كل منها يعكس أحد أبعاد الرضا الوظيفي، ولقياس كل متغير من المتغيرات الفرعية تم صياغة مجموعة من العبارات الاتجاهية يعكس محتواها توجهات المبحوث نحو أحد أبعاد الرضا الوظيفي، وذلك من خلال إبداء رأيه في كل عبارة من عبارات المقياس، وكانت استجابة المبحوث عن كل عبارة بأحد الإجابات التالية: موافق، محايد، غير موافق، وأعطيت الدرجات ٣، ٢، ١، على الترتيب في حالة العبارات الإيجابية، و١، ٢، ٣ على الترتيب في حالة العبارات السلبية. وفيما يلي المتغيرات الفرعية التي تعكس أبعاد الرضا الوظيفي والعبارات المستخدمة في قياس كل منها:

(١) الرضا عن محتوى وظروف العمل: تم قياسه باستطلاع رأي المبحوث في تسعة عشر عبارة اتجاهية، ثماني

(٤) الرضا عن العلاقات مع الزملاء: تم قياسه باستطلاع رأي المبحوث في ست عبارات اتجاهية، ثلاث عبارات منها إيجابية الاتجاه نحو العلاقات مع الزملاء، وهي: (١) يوجد تفاهم وود متبادل بيني وبين زملائي بالمدرسة، (٢) يظهر الموظفون روح الصداقة أثناء العمل بالمدرسة، (٣) أتعاون مع زملائي لتحقيق أهداف المدرسة، وثلاث عبارات سلبية الاتجاه نحو العلاقات مع الزملاء، وهي: (١) أشعر بالغيرة بيني وبين زملاء العمل بالمدرسة، (٢) لا يوجد انسجام بين الموظفين بالمدرسة، (٣) أشعر بوجود صراع بين العاملين بالمدرسة، وأستخدم مجموع الدرجات التي حصل عليها المبحوث كمؤشر يعكس درجة شعوره بالرضا عن العلاقات مع الزملاء، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٥٢، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير ١٥,٠٢ درجة، والانحراف المعياري ٢,٤٣ درجة.

(٥) الرضا عن الإشراف والتوجيه\*: ويقصد به درجة رضا المبحوث عن الأساليب التي يستخدمها الموجه التربوي في عملية الإشراف وتوجيه المعلمين، وتم قياسه بمعرفة رأي المبحوث في أربعة وعشرون عبارة اتجاهية، ثلاث عبارات منها سلبية الاتجاه نحو الإشراف والتوجيه، وهي: (١) ينظر باستعلائية للمعلمين، (٢) يشعر التلاميذ بخطأ المعلم، (٣) يبدي السخرية من أخطاء المعلمين، واحدي وعشرون عبارة إيجابية الاتجاه نحو الإشراف والتوجيه، وهي: (١) يتبع رؤسائي أساليب مناسبة في الإشراف والتوجيه، (٢) يعرف المعلمين بأخطائهم وسبل التعامل معها، (٣) يساعد المعلم في توقع الصعوبات التربوية والتقليل من أثارها، (٤) يدعم ثقة المعلم بنفسه أثناء المواقف الصعبة، (٥) يساعد المعلم علي تقبل النقد البناء من الآخرين، (٦) يدعم المشاركة الجماعية بين المعلمين وإدارة المدرسة، (٧) يساعد المعلمين علي وضع أهدافهم

مناسب، (٣) تتبع إدارة المدرسة سياسة المكافآت الحافزة، (٤) الأجر الذي أحصل عليه أثناء الأجازات المرضية يتناسب مع تكاليف المعيشة، (٥) تتبع إدارة المدرسة أسس ومعايير عدالة في توزيع المكافآت، (٦) ساعات عملي بالمدرسة تتناسب مع الأجر والحوافز، وثلاث عبارات سلبية الاتجاه نحو الأجر والمكافآت والحوافز، وهي: (١) لا توجد قواعد في توزيع الحوافز علي الموظفين بالمدرسة، (٢) الأجر الذي أحصل عليه من هذه الوظيفة لا يتناسب مع تكاليف المعيشة، (٣) لا توجد عدالة في المعاملة بين الموظفين بالمدرسة، وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس درجة شعوره بالرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٣٩، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير ١٧,٥٤ درجة، والانحراف المعياري ٤,٢١ درجة.

(٣) الرضا عن النمو المهني وفرص الترفي: تم قياسه بمعرفة رأي المبحوث في سبع عبارات اتجاهية، ثلاث عبارات منها إيجابية الاتجاه نحو النمو المهني وفرص الترفي، وهي: (١) العمل بالمدرسة يتيح لي الفرصة لإبراز وتنمية مهارتي، (٢) أفكر في وضع خطط لتحسين أداء عملي هنا، (٣) أشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي، وأربع عبارات سلبية الاتجاه نحو النمو المهني وفرص الترفي، وهي: (١) الترفيات بالتربية والتعليم لا تتم وفقا لمعايير محددة، (٢) لا توجد سياسة واضحة لتخطيط مستقبل الوظيفي بالتربية والتعليم، (٣) في هذه المدرسة لم أحقق ما كنت أصبو إليه من آمال وطموحات، (٤) عملي بالمدرسة لا يتيح لي الفرصة علي الابتكار، وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس درجة شعوره بالرضا عن النمو المهني، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٥٩، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير ١٥,٩٤ درجة، والانحراف المعياري ٣,٢٣ درجة.

\* استعين في هذه الدراسة ببعض الأساليب الإشرافية للموجه التربوي كما وردت في دراسة العجمي (٢٠٠٧) حول العلاقة بين الممارسات الإشرافية والرضا الوظيفي للمعلمين.

فيما يلي عرض ومناقشة لأهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتنا:

**أولاً: درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية:**

فيما يلي نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى أداء مديري المدارس الريفية بمحافظه المنوفية للأدوار القيادية من وجهة نظر المعلمين بتلك المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين بعينة الدراسة لدرجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في كل مجال من المجالات الخمس التي تناولتها الدراسة، وكذلك تصنيف المعلمين إلي فئات وفقاً لتقديراتهم لدرجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في كل مجال من تلك المجالات، وفيما يلي عرض موجز لأهم النتائج :

**[1] درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في مجال التخطيط والتنظيم**

تشير النتائج الواردة في جدول (٢) إلي ارتفاع درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية التالية: تحديد المشكلات التي تواجه المدرسة، يليه تخطيط الوقت، ثم إقامة علاقة منظمة بين المدرسة والمجتمع، يلي ذلك دوره في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة أداء كل منهم بين ٢,٢٥ - ٢,٤٣ درجة وفقاً لتقديرات المعلمين بعينة الدراسة، اما باقي الأدوار فكانت درجة أدائها متوسط حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الأداء بين ٢,٠٣ و ٢,٢٤ درجة، وتشير هذه النتائج إلي عدم ممارسة مديري المدارس للغالبية العظمى من هذه الأدوار بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، خاصة ما يتعلق بتطبيق المستجدات التكنولوجية، وتدريب الكوادر البشرية على التقنيات الحديثة، ووضع الخطط الإجرائية لتنفيذ التغيير والتطوير المدرسي، وتعبئة جهود القوى المستفيدة في المجتمع المحلي لمواجهة مقاومة التغيير، والبحث عن وسائل جديدة لتدعيم المشاركة المجتمعية مع أفراد المجتمع، وتوضيح أهداف المدرسة وإعلانها للجميع. وجاءت تقديرات المعلمين

والتعبير عنها، (٨) يساعد المعلم علي اكتشاف قدراته وإمكانياته، (٩) يساعد المعلم علي تنمية جوانبه الإبداعية، (١٠) ينمي قدرة المعلم علي القيادة الذاتية، (١١) يساعد المعلمين في التعبير عن أفكارهم وخبراتهم، (١٢) يثير روح المنافسة بين المعلمين، (١٣) يلقي الموجه المعلمين ببشاشة وابتسامه، (١٤) يقيم علاقات مهنية مبنية علي الثقة والاحترام بين المعلمين، (١٥) يلغي الزيارة الصفية التي تسبب حرجاً للمعلمين، (١٦) يعتذر للمعلمين عن عدم التمكن لزيارتهم أثناء الموعد، (١٧) يغادر الصف حين يحدث إرباكاً للمعلم، (١٨) يراعي مشاعر المعلمين عند مناقشته ملاحظاتهم، (١٩) يشجع المعلمين المتميزين في أدائهم، (٢٠) يحرص علي عدم تهديد المعلمين بالتقارير السرية، (٢١) يحرص علي البعد عن مجاملة إدارة المدرسة علي حساب المعلمين، وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس درجة شعوره بالرضا عن الإشراف والتوجيه، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٣٧، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير ٥٦,٧١ درجة، والانحراف المعياري ٧,٩٩ درجة. ثم جمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث في المتغيرات الفرعية الخمسة، واستخدمت كمؤشر يعكس درجة رضاه الوظيفي، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للمقياس المركب للرضا الوظيفي ٠,٧٣٩، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الرضا الوظيفي ١٥٠,٢٢ درجة، والانحراف المعياري ١٩,١٨ درجة.

وقد تم قياس متغير الرضا الوظيفي علي مستويين من القياس، الأول منهما مقياس فترتي "Interval" لاختبار علاقته بالمتغيرات المقاسة علي المستوي الفترتي، والثاني كمقياس رتبي "Ordinal" لاختبار علاقته بالمتغيرات المقاسة علي المستوي الرتبي والمستوي الاسمي، حيث تم تقسيم الدرجات إلي ثلاث فئات هي: رضا وظيفي منخفض (٦٥-١٠٨ درجة)، رضا وظيفي متوسط (١٠٩-١٥١ درجة)، ورضا وظيفي عالي (١٥٢-١٩٥ درجة).

**النتائج ومناقشتها**

## [٢] درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في مجال الشؤون الإدارية والمتابعة

تشير النتائج الواردة في جدول (٣) إلى ارتفاع درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية التالية: توجيه العاملين في المواقف المختلفة، يليه دوره في سرعة إنجاز الأعمال المدرسية بتفويض السلطة، وتفويض الرؤوسين بالمدرسة لبعض الصلاحيات، يلي ذلك دوره في إدارة الاجتماعات بصورة صحيحة، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة أداء كل منهم بين ٢,٢٩ - ٢,٣٢ درجة وفقاً لتقديرات المعلمين بعينة الدراسة،

لدرجة أداء مديري المدارس لأدوارهم القيادية فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم (إجمالاً) متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة أداء مديري المدارس لتلك الأدوار ٣٢,٥٢ درجة، مما يعني أن هذه الأدوار لا تتحقق بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. ويتوزع المعلمين بعينة الدراسة -إلى فئات وفقاً لتقديراتهم لدرجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية (جدول ٨) يتضح أن غالبية المعلمين بعينة الدراسة (٥٧,٥%) يرون عدم ارتفاع درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في مجال التخطيط والتنظيم.

## جدول ٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين بعينة الدراسة لدرجة أداء مديري المدارس الريفية

| م | الأدوار القيادية في مجال التخطيط والتنظيم                            | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الأداء | الترتيب |
|---|----------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------|---------|
| ١ | يمنح مدير المدرسة صلاحيات للرؤوسين للاشتراك في صناعة القرارات        | ٠,٦٥٥             | ٢,٢١            | متوسط       | ٦       |
| ٢ | يقوم مدير المدرسة علاقة منظمة بين المدرسة والمجتمع                   | ٠,٧٥٠             | ٢,٢٦            | عالي        | ٣       |
| ٣ | يستخدم مدير المدرسة شبكات اتصال واضحة ومحددة لتحقيق أهداف            | ٠,٧٤٩             | ٢,٠٦            | متوسط       | ١١      |
| ٤ | يحرص مدير المدرسة على تدريب الكوادر البشرية على التقنيات الحديثة     | ٠,٧٧١             | ٢,٠٤            | متوسط       | ١٤      |
| ٥ | يهتم مدير المدرسة بتدريب الكوادر البشرية على التقنيات الحديثة        | ٠,٧٢٤             | ٢,٠٤            | متوسط       | ١٢      |
| ٦ | يهتم مدير المدرسة بتطبيق المستجدات التكنولوجية في مجالات عمل المدرسة | ٠,٧٢٢             | ٢,٠٣            | متوسط       | ١٥      |
| ٧ | يهتم مدير المدرسة عن وسائل جديدة لتدعيم المشاركة المجتمعية مع أفراد  | ٠,٧١٧             | ٢,٠٩            | متوسط       | ١٠      |
| ٨ | يهتم مدير المدرسة بوضوح أهداف المدرسة وإعلانها للجميع                | ٠,٧٣٤             | ٢,٢٤            | متوسط       | ٥       |
| ٩ | يحرص مدير المدرسة على وضع الخطط الإجرائية لتنفيذ التغيير والتطوير    | ٠,٧٤٥             | ٢,١٦            | متوسط       | ٩       |
| ١ | يحاول المدير تعبئة جهود القوى المستفيدة في المجتمع المحلي لمواجهة    | ٠,٧٤٦             | ٢,٠٤            | متوسط       | ١٣      |
| ١ | يهتم مدير المدرسة بتحديد المشكلات التي تواجه المدرسة                 | ٠,٦٨٩             | ٢,٤٣            | عالي        | ١       |
| ١ | يحرص مدير المدرسة على تخطيط الوقت                                    | ٠,٦٨٣             | ٢,٣١            | عالي        | ٢       |
| ١ | يمتلك مدير المدرسة القدرة على إدارة المعلومات داخل وخارج المدرسة     | ٠,٧٠٤             | ٢,١٩            | متوسط       | ٨       |
| ١ | يمتلك مدير المدرسة مهارة اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب       | ٠,٦٩٣             | ٢,٢٥            | عالي        | ٤       |
| ١ | يدعم مدير المدرسة العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي         | ٠,٧٠١             | ٢,١٩            | متوسط       | ٧       |
|   | مجموع الأدوار القيادية في مجال التخطيط والتنظيم                      | ٧,٦٣٠             | ٣٢,٥٢           | متوسط       |         |

المصدر : جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

## جدول ٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين بعينة الدراسة لدرجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في مجال الشؤون الإدارية والمتابعة .

| م | الأدوار القيادية في مجال الشؤون الإدارية والمتابعة               | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الأداء | الترتيب |
|---|------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------|---------|
| ١ | يحرص مدير المدرسة على اكتشاف مواهب الطلاب ويرعاها                | ٠,٧٦٥             | ٢,١٤            | متوسط       | ١٣      |
| ٢ | يحرص مدير المدرسة على متابعة الإنجازات لتحقيق المزيد من النجاحات | ٠,٧٢٩             | ٢,١٥            | متوسط       | ١٢      |
| ٣ | يهتم مدير المدرسة بأخذ آراء الخبراء والمختصين في حل المشكلات     | ٠,٧٠٩             | ٢,١٨            | متوسط       | ٩       |
| ٤ | يهتم مدير المدرسة بتفويض السلطة لسرعة إنجاز الأعمال المدرسية     | ٠,٦٩٦             | ٢,٣١            | عالي        | ٢       |
| ٥ | يواجه مدير المدرسة التحديات بكل إرادة وعزيمة                     | ٠,٧٢٩             | ٢,٢٤            | متوسط       | ٦       |
| ٦ | يحاول مدير المدرسة تطبيق الفكر القيادي الحديث في قيادة المدرسة   | ٠,٧٢٤             | ٢,١٠            | متوسط       | ١٥      |
| ٧ | يهتم مدير المدرسة بمساندة المبادرات الفردية والجماعية            | ٠,٧٣١             | ٢,١٨            | متوسط       | ١٠      |

|       |       |       |       |    |                                                                  |
|-------|-------|-------|-------|----|------------------------------------------------------------------|
| ٤     | عالي  | ٢,٢٩  | ٠,٦٩٦ | ٨  | يحاول مدير المدرسة إدارة الاجتماعات بصورة صحيحة                  |
| ٥     | متوسط | ٢,٢٦  | ٠,٦٨٤ | ٩  | يحرص مدير المدرسة على صياغة التقارير واستخدامها بفاعلية          |
| ١١    | متوسط | ٢,١٧  | ٠,٧٢٢ | ١٠ | يمتلك مدير المدرسة مهارة إعداد برنامج العمل اليومي بالمدرسة      |
| ٣     | عالي  | ٢,٣٠  | ٠,٧١٤ | ١١ | يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات للمؤسسين بالمدرسة                |
| ١     | عالي  | ٢,٣٢  | ٠,٦٦٤ | ١٢ | يمتلك مدير المدرسة القدرة على توجيه العاملين في المواقف المختلفة |
| ٨     | متوسط | ٢,٢٠  | ٠,٧٠٦ | ١٣ | يحرص مدير المدرسة على تحفيز العاملين بالمدرسة                    |
| ١٤    | متوسط | ٢,١١  | ٠,٧٢٣ | ١٤ | يحرص مدير المدرسة على الدعم المعنوي العاملين بالمدرسة            |
| ٧     | متوسط | ٢,٢٤  | ٠,٦٨٠ | ١٥ | يجيد مدير المدرسة التعامل مع مختلف المواقف ومختلف الأشخاص        |
| متوسط | متوسط | ٣٣,١٧ | ٧,٦٢٦ |    | مجموع الأدوار القيادية في مجال الشؤون الإدارية والمتابعة         |

المصدر : جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

بتوزيع المعلمين - بعينة الدراسة - إلى فئات وفقاً لتقديراتهم لدرجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية أن غالبية المعلمين (٥٤,٣%) يرون عدم ارتفاع درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في مجال الشؤون الإدارية والمتابعة.

### [٣] درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في مجال التطوير والجودة

تشير النتائج الواردة في جدول (٤) إلى أن درجة أداء مديري المدارس لجميع الأدوار القيادية في مجال التطوير والجودة كانت متوسطة، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة أداء كل منهم بين ٢,٠٤ - ٢,٢١ درجة وفقاً لتقديرات المعلمين بعينة الدراسة، وجاء دور مديري المدارس الريفية المتعلق باستخدام عناصر فعالة لإحداث التغيير داخل المدرسة في المرتبة الأولى، يليه أولوية تطوير إدارة المدرسة، ثم تقديم نفسه كنموذج للمبادأة والمشاركة الفعالة، بينما جاء دورهم في التأكيد على فلسفة التنوع في المرتبة الأخيرة ، ويسبقه تهيئة مجتمع المدرسة لمواجهة مقاومة التغيير .

### جدول ٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين بعينة الدراسة لدرجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في مجال التطوير والجودة .

| م  | الادوار القيادية في مجال التطوير والجودة                                            | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الأداء | الترتيب |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------|---------|
| ١  | يهتم مدير المدرسة بتوفير بيئة مدرسية محفزة للإبداع والابتكار .                      | ٠,٧٧٦             | ٢,١٧            | متوسط       | ٥       |
| ٢  | يعطي مدير المدرسة أولوية التطوير لإدارة المدرسة                                     | ٠,٧٠٦             | ٢,٢٠            | متوسط       | ٢       |
| ٣  | يهتم مدير المدرسة باستخدام عناصر فعالة لإحداث التغيير داخل المدرسة                  | ٠,٧١٧             | ٢,٢١            | متوسط       | ١       |
| ٤  | يستخدم مدير المدرسة التكنولوجيا الحديثة في تسيير أمور المدرسة .                     | ٠,٧٣٤             | ٢,١٥            | متوسط       | ٩       |
| ٥  | يتابع مدير المدرسة كل ما هو جديد ويوظفه لصالح المدرسة .                             | ٠,٧٦٢             | ٢,١٥            | متوسط       | ١٠      |
| ٦  | يؤكد مدير المدرسة على فلسفة التنوع .                                                | ٠,٧٣٥             | ٢,٠٤            | متوسط       | ١٥      |
| ٧  | يحرص مدير المدرسة على غرس ونشر ثقافة التغيير في المدرسة .                           | ٠,٧٠٠             | ٢,١١            | متوسط       | ١٣      |
| ٨  | يحرص مدير المدرسة على تقديم نفسه كنموذج للمبادأة والمشاركة الفعالة .                | ٠,٧٤١             | ٢,٢٠            | متوسط       | ٣       |
| ٩  | يستفيد مدير المدرسة من نماذج ونظريات التغيير التربوي في وضع الخطط الإجرائية .       | ٠,٧٢٩             | ٢,١٢            | متوسط       | ١٢      |
| ١٠ | يهتم مدير المدرسة بتوظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة في عمليات التغيير | ٠,٧٠٧             | ٢,١٩            | متوسط       | ٤       |

|    |       |       |       |    |                                                                              |
|----|-------|-------|-------|----|------------------------------------------------------------------------------|
| ٧  | متوسط | ٢,١٦  | ٠,٧١٠ | ١١ | يحرص مدير المدرسة على تمكين العاملين من تحقيق أهداف التغيير والتطوير المدرسي |
| ١٤ | متوسط | ٢,١١  | ٠,٧١٤ | ١٢ | يهتم مدير المدرسة بتهيئة مجتمع المدرسة لمواجهة مقاومة التغيير                |
| ٦  | متوسط | ٢,١٦  | ٠,٧٠٥ | ١٣ | يهتم مدير المدرسة بوضع جداول زمنية لتنفيذ خطة التغيير .                      |
| ٨  | متوسط | ٢,١٥  | ٠,٧١٢ | ١٤ | يمتلك مدير المدرسة القدرة على التعامل مع متغيرات العصر .                     |
| ١١ | متوسط | ٢,١٢  | ٠,٦٩٨ | ١٥ | يمتلك مدير المدرسة مهارة التطوير والتحسين المستمر بالمدرسة .                 |
|    | متوسط | ٣٢,٢٢ | ٧,٨٦٩ |    | مجموع الأدوار القيادية في مجال التطوير والجودة                               |

المصدر : جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

إلى عدم ممارسة مديري المدارس للغالبية العظمى من هذه الأدوار بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، خاصة ما يتعلق بتنظيم لقاءات لدراسة مشاكل المعلمين، ومناقشة أفكارهم، وعقد ندوات لمناقشة المستحدثات التربوية، ومساعدة المعلمين في توقع الصعوبات التربوية والتقليل من أثارها، واقتراح أساليب جديدة لتحسين المواقف التدريسية، ورفع قدرة المعلمين علي تحليل جوانب الموقف التعليمي، واكتشاف قدراتهم وإمكانياتهم. وجاءت تقديرات المعلمين لدرجة أداء مديري المدارس لأدوارهم القيادية فيما يتعلق بالنمو المهني للمعلمين (إجمالاً) متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة أداء مديري المدارس لتلك الأدوار ٣٢,٢٢ درجة، مما يعني أن هذه الأدوار لا تتحقق بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. وتوزيع المعلمين-بعينة الدراسة- إلى فئات وفقاً لتقديراتهم لدرجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية (جدول ٨)، يتبين أن غالبية المعلمين (٥٦,٧%) يرون عدم ارتفاع درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في مجال النمو المهني للمعلمين.

وجاءت تقديرات المعلمين لدرجة أداء مديري المدارس لأدوارهم القيادية فيما يتعلق بالتطوير والجودة (إجمالاً) متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة أداء مديري المدارس لتلك الأدوار ٣٢,٢٢ درجة، مما يعني أن هذه الأدوار لا تتحقق بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. كما أوضحت النتائج الواردة بجدول (٨) أن غالبية المعلمين بعينة الدراسة (٥٦,٣%) يرون عدم ارتفاع درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في مجال التطوير والجودة. [٤] درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في مجال النمو المهني للمعلمين.

تشير النتائج الواردة في جدول (٥) إلي ارتفاع درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية التالية : تعريف المعلمين بأخطائهم وسبل التعامل معها، يليه عدم تهديد المعلمين بالتقارير السرية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة أداء كل منهما ٢,٣٠ ، ٢,٢٦ درجة علي الترتيب وفقاً لتقديرات المعلمين بعينة الدراسة، أما باقي الأدوار فكانت درجة أدائها متوسطة حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الأداء بين ٢,٢٢ و ١,٩٤ درجة، وتشير هذه النتائج

جدول ٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين بعينة الدراسة لدرجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في مجال النمو المهني للمعلمين.

| م | الأدوار القيادية في مجال النمو المهني للمعلمين                   | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الأداء | الترتيب |
|---|------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------|---------|
| ١ | يعقد ندوات للمعلمين لمناقشة المستحدثات التربوية                  | ٠,٧٨٢             | ٢,٠٤            | متوسط       | ١٣      |
| ٢ | يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين                                  | ٠,٧٢٥             | ٢,١٩            | متوسط       | ٦       |
| ٣ | تعريف المعلمين بأخطائهم وسبل التعامل معها                        | ٠,٧١٠             | ٢,٣٠            | عالي        | ١       |
| ٤ | يساعد المعلمين في توقع الصعوبات التربوية والتقليل من أثارها      | ٠,٧٢١             | ٢,١٠            | متوسط       | ١٢      |
| ٥ | يزيد قدرة المعلمين علي تحليل جوانب الموقف التعليمي               | ٠,٧٦٢             | ٢,١١            | متوسط       | ١٠      |
| ٦ | يلتزم بالدقة والموضوعية في تقويم أداء المعلمين                   | ٠,٧٢٥             | ٢,٢٢            | متوسط       | ٣       |
| ٧ | تنظيم لقاءات لدراسة مشاكل المعلمين                               | ٠,٧٥٥             | ١,٩٤            | متوسط       | ١٥      |
| ٨ | يقترح أساليب جديدة لتحسين المواقف التدريسية                      | ٠,٧٦٢             | ٢,١١            | متوسط       | ١١      |
| ٩ | يستعين مدير المدرسة بالمعلمين للاستفادة من خبراتهم في أداء مهامه | ٠,٧١٠             | ٢,١٩            | متوسط       | ٥       |
| ١ | دعم ثقة المعلم بنفسه أثناء المواقف الصعبة                        | ٠,٧١٧             | ٢,٢١            | متوسط       | ٤       |
| ١ | مساعدة المعلم علي تقبل النقد من الآخرين                          | ٠,٧٠٥             | ٢,١٦            | متوسط       | ٨       |

|    |       |       |       |                                                      |
|----|-------|-------|-------|------------------------------------------------------|
| ٩  | متوسط | ٢,١١  | ٠,٧١٤ | ١ مساعدة المعلمين علي اكتشاف قدراتهم وامكانياتهم     |
| ١٤ | متوسط | ١,٩٥  | ٠,٧٢٦ | ١ يعقد ورش عمل لمناقشة أفكار المعلمين                |
| ٧  | متوسط | ٢,١٧  | ٠,٧١١ | ١ يهتم مدير المدرسة بصياغة الأفكار الجديدة المبتكرة  |
| ٢  | عالي  | ٢,٢٦  | ٠,٧٢٦ | ١ يحرص علي عدم تهديد المعلمين بالتقارير السرية       |
|    | متوسط | ٣٢,٠٧ | ٧,٩٨٣ | مجموع الأدوار القيادية في مجال النمو المهني للمعلمين |

المصدر : جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

المعلمين لدرجة أداء مديري المدارس لأدوارهم القيادية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية (إجمالاً) متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة أداء مديري المدارس لتلك الأدوار ٣٢,٩٨ درجة، مما يعني أن هذه الأدوار لا تتحقق بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. كما كشفت النتائج الواردة بجدول (٨) والمتعلقة بتوزيع المعلمين-بعينة الدراسة- إلي فئات وفقاً لتقديراتهم لدرجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية أن غالبية المعلمين (٥٤,٨%) يرون عدم ارتفاع درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

وبوجه عام، ومن النتائج الواردة بجدول (٧) والمتعلقة بتقديرات المعلمين بعينة الدراسة لدرجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في المجالات الخمس موضع الدراسة ، أمكن ترتيب درجة أداء مديري المدارس لتلك الأدوار باستخدام المتوسط الحسابي لكل مجال علي حده، حيث تبين أن درجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية المتعلقة بالشئون الإدارية والمتابعة جاءت في المرتبة الأولى،

جدول ٦: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين بعينة الدراسة لدرجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

| م  | الأدوار القيادية في مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية           | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الأداء | الترتيب |
|----|-------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------|---------|
| ١  | يحاول مدير المدرسة غرس الثقة في نفوس العاملين                     | ٠,٧٨٥             | ٢,١٧            | متوسط       | ١٢      |
| ٢  | يسعى مدير المدرسة نحو تدعيم شبكة العلاقات الإنسانية بالمدرسة      | ٠,٧٥٥             | ٢,٢٢            | متوسط       | ٦       |
| ٣  | يراعي مشاعر المعلمين عند مناقشة مشاكلهم الخاصة                    | ٠,٧٣٢             | ٢,١٨            | متوسط       | ٩       |
| ٤  | يراعي عدم تهديد المعلمين .                                        | ٠,٧٣٦             | ٢,٢٤            | متوسط       | ٢       |
| ٥  | يحاول مدير المدرسة استخدام وسائل اتصال متنوعة مع العاملين         | ٠,٧١٨             | ٢,١٦            | متوسط       | ١٣      |
| ٦  | يؤكد مدير المدرسة على حرية التعبير عن الرأي .                     | ٠,٧٠٩             | ٢,١٧            | متوسط       | ١٠      |
| ٧  | يراعي مشاعر المعلمين عند مناقشة ملاحظاتهم حول تطوير الأداء        | ٠,٧٢٨             | ٢,٠٩            | متوسط       | ١٥      |
| ٨  | يستخدم مدير المدرسة العلاقات الشخصية لحل مشكلات المدرسة.          | ٠,٧١٣             | ٢,٢٣            | متوسط       | ٤       |
| ٩  | يمتلك مدير المدرسة القدرة على العمل الاجتماعي .                   | ٠,٧٣٨             | ٢,٢٢            | متوسط       | ٥       |
| ١٠ | يتدخل مدير المدرسة في العلاقة بين المدرسين لتجنب النحول في        | ٠,٧١٨             | ٢,٢١            | متوسط       | ٧       |
| ١١ | يستخدم مدير المدرسة الكلمة الطيبة لأنها ذات قوة تحفيزية غير عادية | ٠,٦٩٧             | ٢,٣٧            | عالي        | ١       |
| ١٢ | يعطي مدير المدرسة الفرصة للمعلمين أكثر من مرة لإثبات ذاتهم        | ٠,٦٨٩             | ٢,٢٠            | متوسط       | ٨       |
| ١٣ | يسنقذ مدير المدرسة من تجارب الآخرين في مهام عملهم                 | ٠,٦٧٩             | ٢,٢٣            | متوسط       | ٣       |

|    |       |       |       |                                                                                                          |
|----|-------|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١٤ | متوسط | ٢,١٣  | ٠,٧٠٨ | نادرا ما تحدث مشكلات بين مدير المدرسة والمعلمين بسبب حالات الغضب والإنفعالات غير المدروسة من جانب المدير |
| ١٥ | متوسط | ٢,١٧  | ٠,٧١٤ | غالبا ما يتعامل مدير المدرسة مع كل العاملين بعدالة وموضوعية                                              |
|    | متوسط | ٣٢,٩٨ | ٧,٧٣٣ | مجموع الأدوار القيادية في مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية                                            |

المصدر : جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

جدول ٧: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين بعينة الدراسة لدرجة أداء مديري المدارس الريفية

| م | الأدوار القيادية لمدير ي المدارس                                               | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الأداء | الترتيب |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------|---------|
| ١ | درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في مجال التخطيط والتنظيم      | ٧,٦٣٠             | ٣٢,٥٢           | متوسط       | ٣       |
| ٢ | درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار في مجال الشؤون الإدارية والمتابعة      | ٧,٦٢٦             | ٣٣,١٧           | متوسط       | ١       |
| ٣ | درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار في مجال التطوير والجودة                | ٧,٨٦٩             | ٣٢,٢٢           | متوسط       | ٤       |
| ٤ | درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار في مجال النمو المهني للمعلمين          | ٧,٩٨٣             | ٣٢,٠٧           | متوسط       | ٥       |
| ٥ | درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار في مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية | ٧,٧٣٣             | ٣٢,٩٨           | متوسط       | ٢       |
|   | مجموع الأدوار القيادية لمدير ي المدارس في مختلف المجالات                       | ٣٧,٠٢             | ١٦٢,٩٧          | متوسط       |         |

المصدر : جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي.

يليهما الأدوار القيادية في مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية ، ثم في مجال التخطيط والتنظيم، ثم في مجال التطوير والجودة، وأخيراً الأدوار القيادية في مجال النمو المهني للمعلمين، كما أوضحت النتائج أن درجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في كل المجالات كانت متوسطة، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الأداء بكل مجال منهم بين ٣٢,٠٧ - ٣٣,١٧ درجة. وجاءت تقديرات المعلمين لدرجة أداء مديري المدارس لأدوارهم القيادية (إجمالاً) متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية ١٦٢,٩٧ درجة، مما يعني أن هذه الأدوار لا تتحقق بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. ويتوزع المعلمين-بعينة الدراسة- إلي فئات وفقاً لتقديراتهم لدرجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية (جدول ٨)،

جدول ٨: فئات المعلمين-بعينة الدراسة- وفقاً لتقديراتهم لدرجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في المجالات

المختلفة التي تناولتها الدراسة، ومقاييس الإحصاء الوصفي لمتغير الرضا الوظيفي لكل فئة من الفئات.

| الأدوار القيادية لمدير المدرسة                                                         | الفئات | ن = ٢٥٤ | %    | مقاييس الإحصاء الوصفي لمتغير الرضا الوظيفي لكل فئة من فئات المتغيرات المستقلة | الانحراف المعياري |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| (١) درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في مجال التخطيط والتنظيم          | منخفضة | ٤٣      | ١٦,٩ | ١٣٩,٤٧                                                                        | ١٨,٢٠٣            |
|                                                                                        | متوسطة | ١٠٣     | ٤٠,٦ | ١٤٣,٥٨                                                                        | ١٥,٥٠٠            |
|                                                                                        | مرتفعة | ١٠٨     | ٤٢,٥ | ١٦٠,٨٢                                                                        | ١٧,٥٦٣            |
| (٢) درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في مجال الشؤون الإدارية والمتابعة | منخفضة | ٣٤      | ١٣,٤ | ١٣٧,٨٢                                                                        | ١٨,٢٠٥            |
|                                                                                        | متوسطة | ١٠٤     | ٤٠,٩ | ١٤٢,٦٥                                                                        | ١٤,٩٢١            |
|                                                                                        | مرتفعة | ١١٦     | ٤٥,٧ | ١٦٠,٦٣                                                                        | ١٧,٥٦١            |
| (٣) درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في مجال التطوير والجودة           | منخفض  | ٤٥      | ١٧,٧ | ١٣٨,٨٩                                                                        | ١٧,٥٢٢            |
|                                                                                        | متوسط  | ٩٨      | ٣٨,٦ | ١٤٣,٦٧                                                                        | ١٦,٠٨٨            |
|                                                                                        | عالي   | ١١١     | ٤٣,٧ | ١٦٠,٥٩                                                                        | ١٧,٢٠٥            |
| (٤) درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في مجال النمو المهني للمعلمين     | منخفض  | ٤٧      | ١٨,٥ | ١٣٨,٩١                                                                        | ١٧,٩١٣            |
|                                                                                        | متوسط  | ٩٧      | ٣٨,٢ | ١٤٤,٣٦                                                                        | ١٥,٥٣٠            |
|                                                                                        | عالي   | ١١٠     | ٤٣,٣ | ١٦٠,٢١                                                                        | ١٧,٨٨٢            |
| (٥) درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار في مجال العلاقات                           | منخفض  | ٣٧      | ١٤,٦ | ١٣٧,٩٢                                                                        | ١٦,٠٦٠            |
|                                                                                        | متوسط  | ١٠٢     | ٤٠,٢ | ١٤٢,٥٧                                                                        | ١٥,٩٣٢            |

|        |        |      |     |       |                               |
|--------|--------|------|-----|-------|-------------------------------|
| ١٧,٠٩٩ | ١٦٠,٩٦ | ٤٥,٣ | ١١٥ | عالي  | الإثنائية والاجتماعية         |
| ١٨,٣٣٩ | ١٣٧,٥١ | ١٥,٤ | ٣٩  | منخفض | مجموع درجة أداء مديري المدارس |
| ١٤,٦٢٨ | ١٤٢,٩٨ | ٤٢,١ | ١٠٧ | متوسط | الريفية للأدوار القيادية في   |
| ١٦,٩٦٦ | ١٦١,٩٧ | ٤٢,٥ | ١٠٨ | عالي  | المجالات الخمسة               |

المصدر : جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي.

متوسطة، ويرجع ذلك إلي أن غالبية المعلمين (٥٣,٥%) لديهم درجة متوسطة من الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز، وأيضاً لدي غالبيتهم (٥١,٢%) درجة متوسطة من الرضا عن النمو المهني وفرص الترقى، كما أن أكثرية المعلمين (٤٩,١%) كانت درجة رضاهم عن محتوى وظروف العمل متوسطة أيضاً، مما ينعكس علي درجة الرضا الوظيفي للمعلمين. في حين تبين ارتفاع درجة رضا غالبية العظمي من المعلمين (٦٨,٥%) عن العلاقات مع الزملاء ، بالإضافة إلي ارتفاع درجة غالبيتهم (٥٧,٩%) عن الإشراف والتوجيه.

وبفحص النتائج الواردة بجدول (١٠) يتضح أن شعور المعلمين بالرضا الوظيفي كان يتمثل بالدرجة الأولى في بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء، يليه بعد الرضا عن الإشراف والتوجيه،

يتبين أن غالبية المعلمين (٥٧,٥%) يرون عدم ارتفاع درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في مختلف المجالات موضع الدراسة. وقد يرجع ذلك إلي عدم توافر السمات القيادية بدرجة كبيرة لدي مديري المدارس وفقاً لتقديرات ٤٣,٣% من المعلمين بعينة الدراسة (جدول ١).

#### ثانياً: الرضا الوظيفي للمعلمين:

فيما يلي نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوي الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية في محافظة المنوفية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج مقاييس الإحصاء الوصفي لدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين ومكوناته الفرعية الخمسة (جدول ٩)، وكذلك توزيع المعلمين - بعينة الدراسة - وفقاً لدرجة رضاهم الوظيفي ومكوناته الفرعية الخمسة (جدول ١٠)، ومنها يتبين أن غالبية المعلمين (٥٢,٨%) درجة رضاهم الوظيفي كانت

#### جدول ٩: مقاييس الإحصاء الوصفي لدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين ومكوناته الفرعية.

| المتغيرات                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اكبر قيمة | اقل قيمة | المدى |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------|----------|-------|
| الرضا الوظيفي للمعلمين، ويساوي مجموع المتغيرات الفرعية الخمسة | ١٥٠,٢٢          | ١٩,١٨             | ١٩٥       | ٦٥       | ١٣٠   |
| ١- الرضا عن محتوى وظروف العمل                                 | ٤٥,٠١           | ٧,١٠              | ٥٧        | ١٩       | ٣٨    |
| ٢- الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز                         | ١٧,٥٤           | ٤,٢١              | ٢٧        | ٩        | ١٦    |
| ٣- الرضا عن النمو المهني وفرص الترقى                          | ١٥,٩٤           | ٣,٢٣              | ٢١        | ٧        | ١٤    |
| ٤- الرضا عن العلاقات مع الزملاء                               | ١٥,٠٢           | ٢,٤٣              | ١٨        | ٦        | ١٢    |
| ٤- الرضا عن الإشراف والتوجيه                                  | ٥٦,٧١           | ٧,٩٩              | ٧٢        | ٢٤       | ٤٨    |

المصدر : جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

#### جدول ١٠: توزيع المعلمين - بعينة الدراسة - وفقاً لدرجة رضاهم الوظيفي ومكوناته الفرعية

| فئات المتغيرات                       | ن = ٢٥٤ | %    | فئات المتغيرات                        | ن = ٢٥٤ | %    |
|--------------------------------------|---------|------|---------------------------------------|---------|------|
| ١- الرضا عن محتوى وظروف العمل        | ٨       | ٣,٢  | ٢- الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز | ٥٥      | ٢١,٧ |
| منخفض                                | ٨       | ٣,٢  | منخفض                                 | ٥٥      | ٢١,٧ |
| متوسط                                | ١٢٦     | ٤٩,٦ | متوسط                                 | ١٧٦     | ٥٣,٥ |
| مرتفع                                | ١٢٠     | ٤٧,٢ | مرتفع                                 | ٦٣      | ٢٤,٨ |
| ٣- الرضا عن النمو المهني وفرص الترقى | ٢٢      | ٨,٦  | ٤- الرضا عن العلاقات مع الزملاء       | ٤       | ١,٦  |
| منخفض                                | ٢٢      | ٨,٦  | منخفض                                 | ٤       | ١,٦  |
| متوسط                                | ١٣٠     | ٥١,٢ | متوسط                                 | ٧٦      | ٢٩,٩ |
| مرتفع                                | ١٠٢     | ٤٠,٢ | مرتفع                                 | ١٧٤     | ٦٨,٥ |

| الرضا الوظيفي للمعلمين |       | الرضا عن الإشراف والتوجيه |       |
|------------------------|-------|---------------------------|-------|
| منخفض                  | منخفض | منخفض                     | منخفض |
| متوسط                  | متوسط | متوسط                     | متوسط |
| مرتفع                  | مرتفع | مرتفع                     | مرتفع |
| ١,٢                    | ٣     | ١,٦                       | ٤     |
| ٥٢,٨                   | ١٣٤   | ٤٠,٥                      | ١٠٣   |
| ٤٦,١                   | ١١٧   | ٥٧,٩                      | ١٤٧   |

الوظيفي، وأن العمل بمهنة التدريس لم يحقق للمعلمين ما كانوا يصبو إليه من آمال وطموحات، ولم يوفر لهم فرصة الابتكار والإبداع وتنمية مهاراتهم، لعدم توافر الفرص المناسبة لاكتساب مهارات جديدة، كنتيجة مباشرة لعدم توافر الفرص المناسبة لحضور دورات تدريبية متخصصة - حيث تبين انعدام التدريب لدي ١١,٤% من المعلمين بعينة الدراسة حيث لم يحصلوا علي دورات تدريبية منذ تعيينهم، وضعف مستوي تدريب ٢٧,٢% منهم حيث قد حصلوا علي دورة تدريبية واحدة (جدول ١) - بالإضافة إلي شعور المعلمين بقلة فرص ترقيتهم في الوقت المناسب، وأخيراً شعورهم بعدم وجود سياسة واضحة للتخطيط الوظيفي المستقبلي بالتربية والتعليم.

#### ثالثاً: تقدير معنوية الفروق في درجة الرضا الوظيفي

##### للمعلمين والتي تعزي للمتغيرات المستقلة:

فيما يلي نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك اختلاف في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية في محافظة المنوفية تعزي للمتغيرات المستقلة التي تناولتها الدراسة: المرحلة التعليمية، ونوع المدرسة، ونوع المبحوث، والحالة الزوجية للمبحوث، ونوع التأهيل، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والدرجة الوظيفية، ومستوي التدريب، والسماح القيادية للمدير، وممارسات الموجه التربوي، والرضا الأسري، والرضا المجتمعي؟ ويمكن تقسيم هذا السؤال إلي الأسئلة الفرعية الآتية:

(١) هل هناك اختلاف في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية في محافظة المنوفية تعزي لمتغيرات: المرحلة التعليمية، نوع المدرسة، نوع المبحوث، الحالة الزوجية للمبحوث، ونوع التأهيل؟ للإجابة عن هذا السؤال، أستخدم اختبار "ت" للفرق بين متوسطين، لتقدير معنوية الفروق بين فئات تلك المتغيرات فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين، كما توضحها النتائج الواردة بجدول (١١)، ومنها يتبين عدم وجود فروق

فقد يرجع شعور المعلمين بالرضا عن العلاقات مع الزملاء إلي وجود انسجام وعلاقات ودية وتقاهم متبادل بين المعلمين، بالإضافة إلي تقسي علاقات الصداقة والتعاون بينهم وعدم انتشار الصراع بين المعلمين. وفيما يتعلق بارتقاء شعور المعلمين بالرضا عن الإشراف والتوجيه، فقد يرجع ذلك إلي أن الموجه التربوي يتبع أساليب مناسبة في الإشراف، ويقيم علاقات مهنية مبنية علي الثقة والاحترام بين المعلمين، ولا ينظر للمعلمين باستعلائية، ويبدو عليه البشاشة والابتسامه عندما يتقابل مع المعلمين، ولا يسخر من أخطائهم، ولا يشعر التلاميذ بأخطاء المعلمين، ويدعم ثقة المعلمين بأنفسهم أثناء المواقف الصعبة، ويساعدهم علي اكتشاف قدراتهم وإمكانياتهم، وتنمية جوانبهم الإبداعية، وينمي قدرتهم علي القيادة الذاتية، ويساعد المعلمين في التعبير عن أفكارهم وخبراتهم، ويثير روح المنافسة بين المعلمين، ويراعي مشاعر المعلمين عند مناقشة ملاحظاتهم، ويحرص علي عدم تهديد المعلمين بالتقارير السرية، ويؤكد ذلك أن ما يقرب من ٤١% ، ٥٢% من المعلمين يرون أن ممارسة الموجهين لأدوارهم تتحقق بدرجة مرتفعة أو متوسطة علي الترتيب (جدول ١).

كما أشارت النتائج الواردة بجدول (١٠) إلي أن شعور المعلمين بعدم الرضا الوظيفي كان يتمثل بالدرجة الأولى في بعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز، يليه بعد الرضا عن النمو المهني وفرص الترقى، وقد يكون السبب في ذلك أن الرواتب والمكافآت والحوافز لا تتناسب مع مؤهلات المعلمين وساعات وكمية وطبيعة العمل والمجهود الذي يقدمونه بالمقارنة برواتب الموظفين والعاملين بمهن أخرى، وأن الرواتب التي يحصلون عليها لا تكفي لإشباع احتياجاتهم الأساسية، ولا تتناسب مع تكاليف المعيشة، بالإضافة إلي شعورهم بعدم عدالة توزيع المكافآت والحوافز كنتيجة لعدم توافر الأسس والمعايير العادلة للتوزيع. وفيما يتعلق بانخفاض شعور المعلمين بالرضا عن النمو المهني وفرص الترقى، قد يتمثل السبب في انخفاض شعور المعلمين بالأمن والاستقرار

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين  
جدول ١١: تقدير معنوية الفروق بين فئات المتغيرات المستقلة الاسمية "المجازية" فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي  
للمعلمين، باستخدام إختبار  $t$  للفرق بين متوسطين، وقيمة إحصاء إيتا تربيع، و % للتباين المفسر في المتغير التابع  
(درجة الرضا الوظيفي)

| المتغيرات المستقلة | فئات المتغيرات المستقلة | ن = ٢٥٤ | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة $t$ | قيمة إحصاء إيتا تربيع | % للتباين المفسر في المتغير التابع |
|--------------------|-------------------------|---------|-----------------|-------------------|----------|-----------------------|------------------------------------|
| المرحلة التعليمية  | الإعدادية               | ١٢١     | ١٤٩,١٤          | ١٧,٩١٨            | - ٠,٨٥٢  | -                     | -                                  |
|                    | الثانوية                | ١٣٣     | ١٥١,٢٠          | ٢٠,٢٧٩            |          |                       |                                    |
| نوع المدرسة        | حكومي                   | ٢٣٣     | ١٤٩,٥٨          | ١٨,٨٦٨            | - ١,٧٧١  | -                     | -                                  |
|                    | تجريبي                  | ٢١      | ١٥٧,٢٩          | ٢١,٦١٣            |          |                       |                                    |
| نوع المبحوث        | ذكور                    | ١٩٥     | ١٤٩,٦٢          | ١٩,٦٢٩            | - ٠,٩٠٠  | -                     | -                                  |
|                    | إناث                    | ٥٩      | ١٥٢,١٩          | ١٧,٦٣٣            |          |                       |                                    |
| الحالة الزوجية     | أعزب                    | ٣٤      | ١٤٢,٩١          | ٢٠,١١٥            | - ٢,٤٠٩* | ٠,٠٢٣                 | ٢,٣                                |
|                    | متزوج                   | ٢٢٠     | ١٥١,٣٥          | ١٨,٨٢٨            |          |                       |                                    |
| نوع التأهيل        | غير تربوي               | ٦١      | ١٥٢,٣١          | ٢١,٥٥٠            | - ٠,٩٧٩  | -                     | -                                  |
|                    | تربوي                   | ١٩٣     | ١٤٩,٥٥          | ١٨,٣٨٠            |          |                       |                                    |

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي.

\* مستوى معنوية ٠.٠٥

وممارسات الموجه التربوي، والرضا الأسري، والرضا المجتمعي؟  
للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل التباين أحادي الإتجاه One-Way Anova، وإختبار "F"، لتقدير معنوية الفروق بين فئات تلك المتغيرات فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين، كما توضحها النتائج الواردة بجدول (١٢)، كما أستخدم إختبار شيفيه "Scheffe" للمقارنات البعدية بين المجموعات لمعرفة إتجاه الفروق الدالة إحصائياً (جدول ١٣)، ومنها يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين تعزي لكل من التخصص، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، والرضا المجتمعي، ويمكن تفسير ذلك بأن الظروف والمناخ السائد يكاد يكون واحد لدي المعلمين بعينة الدراسة فيما يتعلق بتلك المتغيرات. بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq a$ ) في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين تعزي لكل من:

تعزي لكل من المرحلة التعليمية، نوع المدرسة، نوع المبحوث، ونوع التأهيل، ويمكن تفسير ذلك بأن الظروف والمناخ السائد يكاد يكون واحد لدي المعلمين بعينة الدراسة فيما يتعلق بتلك المتغيرات. بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين تعزي للحالة الزوجية للمعلمين (أعزب - متزوج) وكانت الفروق لصالح المتزوجين، حيث كانت درجة رضا المعلمين المتزوجين أعلى من غير المتزوجين، وقد يرجع ذلك إلي مجموعة من الأسباب لعل من أهمها أن المعلمين المتزوجين قد يكونوا أكثر موضوعية في نظرهم للأمور، أو قد يكون بسبب التوقعات العالية لغير المتزوجين، مع تدني المرتبات بما لا يتناسب مع تكاليف المعيشة وزيادة متطلبات الزواج وارتفاع تكاليفه، مما يضعف قدرتهم علي الزواج وتكوين أسرة.

(٢) هل هناك اختلاف في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية في محافظة المنوفية تعزي لمتغيرات: التخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والدرجة الوظيفية، ومستوي التدريب، والسماوات القيادية للمدير،

جدول ١٢: تقدير معنوية الفروق بين فئات المتغيرات المستقلة الإسمية والرتبية فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين، باستخدام تحليل التباين أحادي الإتجاه One-Way Anova واختبار F ، وقيمة إحصاء إيتا تربيع، و % للتباين المفسر

في المتغير التابع (درجة الرضا الوظيفي)

| المتغيرات              | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F   | قيمة إحصاء إيتا تربيع | % للتباين المفسر في المتغير التابع |
|------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|-----------------------|------------------------------------|
| التخصص                 | بين المجموعات  | ١٥١٧,٠٣٨       | ٢            | ٧٥٨,٥١٩        | ٢,٠٧٩    | -                     | -                                  |
|                        | داخل المجموعات | ٩١٥٦٤,٠٥٢      | ٢٥١          | ٣٦٤,٧٩٧        |          |                       |                                    |
|                        | الكلية         | ٩٣٠٨١,٠٩١      | ٢٥٣          | -              |          |                       |                                    |
| المؤهل العلمي          | بين المجموعات  | ٣٥٧٤,٨٤٦       | ٦            | ٥٩٥,٨٠٨        | ١,٦٤٤    | -                     | -                                  |
|                        | داخل المجموعات | ٨٩٥٠٦,٢٤٥      | ٢٤٧          | ٣٦٢,٣٧٣        |          |                       |                                    |
|                        | الكلية         | ٩٣٠٨١,٠٩١      | ٢٥٣          | -              |          |                       |                                    |
| الخبرة الوظيفية        | بين المجموعات  | ٧٨٩٦,٢٠٥       | ٣            | ٢٦٣٢,٠٦٨       | **٧,٧٢٥  | ٠,٠٨٥                 | ٨,٥                                |
|                        | داخل المجموعات | ٨٥١٨٤,٨٨٥      | ٢٥٠          | ٣٤٠,٧٤٠        |          |                       |                                    |
|                        | الكلية         | ٩٣٠٨١,٠٩١      | ٢٥٣          | -              |          |                       |                                    |
| الدرجة الوظيفية        | بين المجموعات  | ٣٠٧٢,٠٢٩       | ٤            | ٧٦٨,٠٠٧        | ٢,١٢٥    | -                     | -                                  |
|                        | داخل المجموعات | ٩٠٠٠٩,٠٦٢      | ٢٤٩          | ٣٦١,٤٨٢        |          |                       |                                    |
|                        | الكلية         | ٩٣٠٨١,٠٩١      | ٢٥٣          | -              |          |                       |                                    |
| مستوى التدريب          | بين المجموعات  | ٦٥٧٢,٢١٦       | ٣            | ٢١٩٠,٧٣٩       | **٦,٣٣١  | ٠,٠٧١                 | ٧,١                                |
|                        | داخل المجموعات | ٨٦٥٠٨,٨٧٤      | ٢٥٠          | ٣٤٦,٠٣٥        |          |                       |                                    |
|                        | الكلية         | ٩٣٠٨١,٠٩١      | ٢٥٣          | -              |          |                       |                                    |
| السمات القيادية للمدير | بين المجموعات  | ١٨٣٢٨,٣٩٦      | ٢            | ٩١٦٤,١٩٨       | **٣٠,٧٧١ | ٠,١٩٧                 | ١٩,٧                               |
|                        | داخل المجموعات | ٧٤٧٥٢,٦٩٤      | ٢٥١          | ٢٩٧,٨١٩        |          |                       |                                    |
|                        | الكلية         | ٩٣٠٨١,٠٩١      | ٢٥٣          | -              |          |                       |                                    |
| ممارسات الموجه التربوي | بين المجموعات  | ٢٦٥٢٣,٥٦٨      | ٢            | ١٣٢٦١,٧٨٤      | **٥٠,٠١٢ | ٠,٢٨٥                 | ٢٨,٥                               |
|                        | داخل المجموعات | ٦٦٥٥٧,٥٢٢      | ٢٥١          | ٢٦٥,١٦٩        |          |                       |                                    |
|                        | الكلية         | ٩٣٠٨١,٠٩١      | ٢٥٣          | -              |          |                       |                                    |
| الرضا الأسري           | بين المجموعات  | ١٧٨٥٣,١٨١      | ٢            | ٨٩٢٦,٥٩٠       | **٢٩,٧٨٤ | ٠,١٩٢                 | ١٩,٢                               |
|                        | داخل المجموعات | ٧٥٢٢٧,٩١٠      | ٢٥١          | ٢٩٩,٧١٣        |          |                       |                                    |
|                        | الكلية         | ٩٣٠٨١,٠٩١      | ٢٥٣          | -              |          |                       |                                    |
| الرضا المجتمعي         | بين المجموعات  | ١٧٦٦,٠١٢       | ٢            | ٨٨٣,٠٠٦        | ٢,٤٢٧    | -                     | -                                  |
|                        | داخل المجموعات | ٩١٣١٥,٠٧٨      | ٢٥١          | ٣٦٣,٨٠٥        |          |                       |                                    |
|                        | الكلية         | ٩٣٠٨١,٠٩١      | ٢٥٣          | -              |          |                       |                                    |

المصدر : جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي.

\*\* مستوى معنوية ٠.٠٥

المعلمين بالرضا الوظيفي بزيادة الخبرة الوظيفية، وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها وضوح وسهولة أداء المهام والأعمال الوظيفية ، وزيادة قدرتهم علي التكيف والانسجام مع الوضع الحالي، أو كنتيجة لارتفاع الأجور والمكافآت التي يحصلون عليها، بالإضافة إلى تحسن وضعهم الوظيفي بالترقية إلى مواقع تنظيمية أعلى.

(أ) **الخبرة الوظيفية للمعلمين:** اتضح وجود فروق معنوية بين فئة "الخبرة الوظيفية المرتفعة" وكل من الفئتين "الخبرة الضعيفة" و"الخبرة المتوسطة" ولصالح فئة "الخبرة المرتفعة"، بالإضافة إلى وجود فروق معنوية بين فئة "الخبرة الوظيفية المرتفعة جداً" و فئة "الخبرة الوظيفية الضعيفة" ولصالح فئة الخبرة الوظيفية المرتفعة جداً(جدول ١٣). وهذه النتائج تشير إلى زيادة شعور

(ب) مستوي التدريب: أظهرت النتائج الواردة بجدول (١٣) وجود فروق معنوية بين فئة "التدريب المرتفع"

جدول ١٣: نتائج إختبار شيفيه "Scheffe" للمقارنات البعدية بين المجموعات لمعرفة إتجاه الفروق الدالة إحصائياً بين درجات المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي وفقاً لمجموعات متغيرات الدراسة المستقلة.

| المتغير                | المجموعات   | متوسط الفروق بين المجموعات |          |             | المتوسط الحسابي |
|------------------------|-------------|----------------------------|----------|-------------|-----------------|
|                        |             | منخفضة                     | متوسطة   | مرتفعة جداً |                 |
| الخبرة الوظيفية        | منخفضة      | -                          | ٢,٢٤٥ -  | ١٤٣,٦٦      |                 |
|                        | متوسطة      | -                          | -        | ١٤٥,٩٠      |                 |
|                        | مرتفعة      | -                          | -        | ١٥٨,٤٦      |                 |
|                        | مرتفعة جداً | -                          | -        | ١٥٤,٢٠      |                 |
| مستوي التدريب          | منعدم       | -                          | ٧,٠٦١ -  | ١٤٠,٤٣      |                 |
|                        | منخفض       | -                          | -        | ١٤٧,٤١      |                 |
|                        | متوسط       | -                          | -        | ١٤٩,٠٣      |                 |
|                        | مرتفع       | -                          | -        | ١٥٥,٨٩      |                 |
| السمات القيادية للمدير | منخفضة      | -                          | ٤,٩٥١ -  | ١٣٦,٨٥      |                 |
|                        | متوسطة      | -                          | -        | ١٤١,٨٠      |                 |
|                        | مرتفعة      | -                          | -        | ١٥٧,٥٤      |                 |
|                        | منخفضة      | -                          | -        | ١٣٢,١٧      |                 |
| ممارسات الموجه التربوي | منخفضة      | -                          | -        | ١٤٣,٣٨      |                 |
|                        | متوسطة      | -                          | -        | ١٦٢,٠٢      |                 |
|                        | منخفض       | -                          | ١٤,٠٧٠ - | ١٥٥,٠٠      |                 |
|                        | متوسط       | -                          | -        | ١٤٠,٩٣      |                 |
| الرضا الأسري للمعلمين  | منخفض       | -                          | -        | ١٥٧,٨٢      |                 |
|                        | متوسط       | -                          | -        | -           |                 |
|                        | مرتفع       | -                          | -        | -           |                 |
|                        | مرتفعة      | -                          | -        | -           |                 |

المصدر : جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي  
\*\* مستوى معنوية ٠,٠١

ويمكن تفسير ذلك بأن توافر السمات القيادية لدى مدير المدرسة يساعده علي قيادة وإدارة العمل الجماعي بالمدرسة بكفاءة وفعالية، حيث أن كفاءة الإدارة وفعالية القيادة يؤديان إلي تحقيق رغبات المعلمين علي مستوياتها المادية، والاجتماعية، والنفسية.

(د) ممارسات الموجه التربوي: أشارت النتائج الواردة بجدول (١٣) إلي وجود فروق معنوية بين فئة "ممارسة مرتفعة" وكل من الفئتين "ممارسة منخفضة" و"ممارسة متوسطة" ولصالح فئة "ممارسة مرتفعة". وهذه النتائج تشير إلي زيادة شعور المعلمين بالرضا الوظيفي بزيادة درجة ممارسة الموجه التربوي لأنواره والتي من أهمها حل مشكلات المعلمين، وتزويدهم بتغذية راجعة عن أدائهم، والالتزام بالدقة والموضوعية في تقييم أداءهم، والسماح

وهذه النتائج تشير إلي زيادة شعور المعلمين بالرضا الوظيفي بزيادة مستوى التدريب، وقد يرجع ذلك إلي عدة أسباب من أهمها أن التدريب يوفر للمعلمين الفرص المناسبة لتنمية مهاراتهم وإكتساب مهارات جديدة، ومن ثم يزيد من قدرتهم علي الابتكار والإبداع، ومن ثم يحسن من درجة أدائهم لأعمالهم، ويزيد من إنتاجيتهم وتحقق طموحاتهم وآمالهم.

(ج) توافر السمات القيادية لدي مديري المدارس: أوضحت النتائج الواردة بجدول (١٣) وجود فروق معنوية بين فئة "توافر السمات القيادية بدرجة مرتفعة" وكل من الفئتين " المنخفضة" و" المتوسطة" ولصالح فئة "توافر السمات بدرجة مرتفعة". وهذه النتائج تشير إلي زيادة شعور المعلمين بالرضا الوظيفي بزيادة درجة توافر السمات القيادية لدي مديري المدارس،

رابعاً: تقدير معنوية الفروق في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين والتي تعزي لدرجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية:

فيما يلي نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: هل هناك اختلاف في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية في محافظة المنوفية تعزي للمتغيرات المتعلقة بمستوي أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في المجالات الخمس التالية: (أ) التخطيط والتنظيم، (ب) الشؤون الإدارية والمتابعة، (ج) التطوير والجودة، (د) النمو المهني للمعلمين، (هـ) العلاقات الإنسانية والاجتماعية؟

للإجابة عن هذا السؤال، استخدم تحليل التباين أحادي الإتجاه One-Way Anova، واختبار "F"، لتقدير معنوية الفروق بين فئات تلك المتغيرات فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين، كما توضحها النتائج الواردة بجدول (١٤)، كما أستخدم اختبار شيفيه "Scheffe" للمقارنات البعدية بين المجموعات لمعرفة اتجاه الفروق الدالة إحصائياً (جدول ١٥)،

للمعلمين بإبداء وجهات نظرهم بحرية وصراحة، ومشاركتهم في تقويم أدائهم، وزيادة قدرتهم علي تحليل جوانب الموقف التعليمي، من خلال تنظيم ورش عمل لمناقشة أفكارهم وقضاياهم، وعقد ندوات ودورات تأهيلية للمعلمين لمناقشة المستجدات والمستجدات التربوية، واقتراح أساليب جديدة لتحسين المواقف التدريسية، مما يؤدي إلي تنمية مهاراتهم واكتساب مهارات جديدة، مما يحسن من درجة أدائهم لأعمالهم.

**(هـ) الرضا الأسري للمعلمين :** بينت النتائج الواردة بجدول (١٣) وجود فروق معنوية بين فئة "الرضا الأسري المرتفع" وفئة "الرضا الأسري المتوسط" ولصالح فئة "الرضا الأسري المرتفع". وهذه النتائج تشير إلي زيادة شعور المعلمين بالرضا الوظيفي بزيادة درجة رضاهم الأسري. مما يشير إلي أن قلة الخلافات الأسرية ومعالجتها بأسلوب ديمقراطي، وزيادة التفاهم بين المعلم وبين أفراد أسرته، والإحترام المتبادل بينهم، يؤدي إلي زيادة شعوره بالأمن والإستقرار الأسري، مما ينعكس إيجابياً علي درجة رضاه الوظيفي.

**جدول ١٤: تقدير معنوية الفروق بين فئات متغيرات مستوي أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين، باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way Anova واختبار F ، وقيمة إحصاء إيتا تربيع، و % للتباين المفسر في المتغير التابع (درجة الرضا الوظيفي)**

| المتغيرات                                                                        | مصدر التباين         | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F    | قيمة إحصاء إيتا تربيع | % للتباين المفسر في المتغير التابع |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------|--------------|----------------|-----------|-----------------------|------------------------------------|
| مستوي أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في مجال التخطيط والتنظيم               | بين المجموعات        | ٢١٦٥٥,٦٨٧      | ٢            | ١٠٨٢٧,٨٤٣      | ***٣٨,٠٥١ | ٠,٢٣٣                 | ٢٣,٣                               |
|                                                                                  | داخل المجموعات الكلي | ٧١٤٢٥,٤٠٤      | ٢٥١          | ٢٨٤,٥٦٣        | -         | -                     | -                                  |
|                                                                                  | المجموع الكلي        | ٩٣٠٨١,٠٩١      | ٢٥٣          | -              | -         | -                     | -                                  |
| مستوي أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في مجال الشؤون الإدارية والمتابعة      | بين المجموعات        | ٢٣٧٤٧,٥٥١      | ٢            | ١١٨٧٣,٧٧٥      | **٤٢,٩٨٥  | ٠,٢٥٥                 | ٢٥,٥                               |
|                                                                                  | داخل المجموعات الكلي | ٦٩٣٣٣,٥٤٠      | ٢٥١          | ٢٧٦,٢٢٩        | -         | -                     | -                                  |
|                                                                                  | المجموع الكلي        | ٩٣٠٨١,٠٩١      | ٢٥٣          | -              | -         | -                     | -                                  |
| مستوي أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في مجال التطوير والجودة                | بين المجموعات        | ٢١٩٠٤,١٥٨      | ٢            | ١٠٩٥٢,٠٧٩      | **٣٨,٦٢٢  | ٠,٢٣٥                 | ٢٣,٥                               |
|                                                                                  | داخل المجموعات الكلي | ٧١١٧٦,٩٣٢      | ٢٥١          | ٢٨٣,٥٧٣        | -         | -                     | -                                  |
|                                                                                  | المجموع الكلي        | ٩٣٠٨١,٠٩١      | ٢٥٣          | -              | -         | -                     | -                                  |
| مستوي أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في مجال النمو المهني للمعلمين          | بين المجموعات        | ٢٠٣١٢,٨٦٩      | ٢            | ١٠١٥٦,٤٣٤      | **٣٥,٠٣٣  | ٠,٢١٨                 | ٢١,٨                               |
|                                                                                  | داخل المجموعات الكلي | ٧٢٧٦٨,٢٢٢      | ٢٥١          | ٢٨٩,٩١٣        | -         | -                     | -                                  |
|                                                                                  | المجموع الكلي        | ٩٣٠٨١,٠٩١      | ٢٥٣          | -              | -         | -                     | -                                  |
| مستوي أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية | بين المجموعات        | ٢٤٨٢٦,٥٣٢      | ٢            | ١٢٤١٣,٢٦٦      | **٤٥,٦٤٩  | ٠,٢٦٧                 | ٢٦,٧                               |
|                                                                                  | داخل المجموعات الكلي | ٦٨٢٥٤,٥٥٩      | ٢٥١          | ٢٧١,٩٣١        | -         | -                     | -                                  |
|                                                                                  | المجموع الكلي        | ٩٣٠٨١,٠٩١      | ٢٥٣          | -              | -         | -                     | -                                  |

المصدر : جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي \*مستوى معنوية ٠.٠٥ \*\* مستوى معنوية ٠.٠١  
جدول ١٥ : نتائج اختبار شيفيه "Scheffe" للمقارنات البعدية بين المجموعات لمعرفة اتجاه الفروق الدالة إحصائياً بين درجات المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي وفقاً لمجموعات متغيرات درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية في المجالات الخمس موضع الدراسة.

| المتغيرات                                                                            | المجموعات | الفروق بين المجموعات |        |                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------|--------|-------------------|
|                                                                                      |           | المتوسط الحسابي      | منخفضة | متوسطة مرتفعة     |
| (١) مستوى أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في مجال التخطيط والتنظيم               | منخفضة    | ١٣٩,٤٧               | -      | ٤,١١٧ - ٢١,٣٥٩ ** |
|                                                                                      | متوسطة    | ١٤٣,٥٨               | -      | ١٧,٢٤٢ **         |
|                                                                                      | مرتفعة    | ١٦٠,٨٢               | -      | -                 |
| (٢) مستوى أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في مجال الشؤون الإدارية والمتابعة      | منخفضة    | ١٣٧,٨٢               | -      | ٤,٨٣٠ - ٢٢,٨٠٦ ** |
|                                                                                      | متوسطة    | ١٤٢,٦٥               | -      | ١٧,٩٧٥ **         |
|                                                                                      | مرتفعة    | ١٦٠,٦٣               | -      | -                 |
| (٣) مستوى أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في مجال التطوير والجودة                | منخفض     | ١٣٨,٨٩               | -      | ٤,٧٨٥ - ٢١,٦٩٧ ** |
|                                                                                      | متوسط     | ١٤٣,٦٧               | -      | ١٦,٩١٢ **         |
|                                                                                      | مرتفعة    | ١٦٠,٥٩               | -      | -                 |
| (٤) مستوى أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في مجال النمو المهني للمعلمين          | منخفض     | ١٣٨,٩١               | -      | ٥,٤٤٦ - ٢١,٢٩٤ ** |
|                                                                                      | متوسط     | ١٤٤,٣٦               | -      | ١٥,٨٤٨ **         |
|                                                                                      | مرتفعة    | ١٦٠,٢١               | -      | -                 |
| (٥) مستوى أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية | منخفض     | ١٣٧,٩٢               | -      | ٤,٦٥٠ - ٢٣,٠٣٨ ** |
|                                                                                      | متوسط     | ١٤٢,٥٧               | -      | ١٨,٣٨٨ **         |
|                                                                                      | مرتفعة    | ١٦٠,٩٦               | -      | -                 |

المصدر : جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

\* مستوى معنوية ٠.٠٥ \*\* مستوى معنوية ٠.٠١

النتائج تشير إلي أن ارتفاع درجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية يؤدي إلي ارتفاع درجة الرضا الوظيفي للمعلمين، مما يشير إلي أن كفاءة مدير المدرسة بوصفه قائد تربوي تؤدي إلي تحقيق رغبات وطموحات المعلمين الوظيفية بمختلف أنواعها المادية والاجتماعية، والمهنية.

**خامساً: العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمين ومتغيرات الدراسة المستقلة :**

فيما يلي نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية في محافظة المنوفية وكل من: المرحلة التعليمية، ونوع المدرسة، ونوع المبحوث، والحالة الزوجية للمبحوث، ونوع التأهيل، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والدرجة الوظيفية، ومستوي التدريب، والسمات القيادية للمدير،

ومنها يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة  $(a \geq 0.01)$  في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين تعزي لدرجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في جميع المجالات موضع الدراسة والسالف ذكرها.

وبفحص النتائج الواردة بجدول (١٥) والمتعلقة بنتائج اختبار شيفيه "Scheffe" للمقارنات البعدية بين المجموعات لمعرفة اتجاه الفروق الدالة إحصائياً بين درجات المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي وفقاً لمجموعات متغيرات درجة أداء مديري المدارس الريفية للأدوار القيادية، يتبين وجود فروق معنوية بين فئة "درجة الأداء المرتفعة" وكل من الفئتين "درجة الأداء الضعيفة" و"درجة الأداء المتوسطة" ولصالح فئة "درجة الأداء المرتفعة" في جميع المجالات موضع الدراسة. وهذه

علاقة معنوية بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين وكل من المرحلة التعليمية، ونوع المدرسة، والحالة الزوجية للمبحوث، ونوع التأهيل، والتخصص.

٢- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدراس الريفية في محافظة المنوفية وكل من: المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والدرجة الوظيفية، ومستوي التدريب؟

للإجابة عن هذا السؤال، أستخدم معامل Spearman's rho لقياس قوة واتجاه العلاقات بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين والمتغيرات المستقلة التي قيست بمقياس رتبي "Ordinal"، وأوضحت النتائج الواردة بجدول (١٦) وجود علاقة معنوية موجبة عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \square$ ) بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين وكل من:

وممارسات الموجه التربوي، والرضا الأسري، والرضا المجتمعي؟

ويمكن تقسيم هذا السؤال إلي الأسئلة الفرعية الآتية:

١- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدراس الريفية في محافظة المنوفية وكل من: المرحلة التعليمية، ونوع المدرسة، ونوع المبحوث، والحالة الزوجية للمبحوث، ونوع التأهيل، والتخصص؟

للإجابة عن هذا السؤال، أستخدم معامل Somer's d لقياس قوة واتجاه العلاقات بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين والمتغيرات المستقلة التي قيست بمقياس اسمي "Nominal"، وتشير النتائج الواردة بجدول (١٦) إلي وجود علاقة معنوية موجبة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \square$ ) بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين ونوع المبحوث (ذكر، أنثي)، وعدم وجود

جدول ١٦: قيم معاملات الارتباط بين متغير درجة الرضا الوظيفي للمعلمين والمتغيرات المستقلة بالدراسة.

| م  | المتغيرات المستقلة                                                  | معامل Somer's d للارتباط مع المتغيرات الاسمية | معامل Spearman's rho للارتباط مع المتغيرات الرتبية | معامل Pearson's r للارتباط مع المتغيرات الفترية |
|----|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|    | أولاً: المتغيرات الاسمية                                            |                                               |                                                    |                                                 |
| ١  | المرحلة التعليمية                                                   | ٠,١٠٧                                         |                                                    |                                                 |
| ٢  | نوع المدرسة                                                         | ٠,٠١٢                                         |                                                    |                                                 |
| ٣  | نوع المبحوث                                                         | *٠,١٢٦                                        |                                                    |                                                 |
| ٤  | الحالة الزوجية                                                      | -٠,٠٢٩                                        |                                                    |                                                 |
| ٥  | نوع التأهيل                                                         | ٠,٠٥٨                                         |                                                    |                                                 |
| ٦  | التخصص                                                              | -٠,٠٨٣                                        |                                                    |                                                 |
|    | ثانياً: المتغيرات الرتبية:                                          |                                               |                                                    |                                                 |
| ٧  | المؤهل العلمي                                                       |                                               | -٠,٠٦٠                                             |                                                 |
| ٨  | الخبرة الوظيفية (٢٣,٨%)                                             |                                               | **٠,٢٣٨                                            |                                                 |
| ٩  | الدرجة الوظيفية (١٩,٩%)                                             |                                               | **٠,١٩٩                                            |                                                 |
| ١٠ | مستوى التدريب (٢٤,١%)                                               |                                               | **٠,٢٤١                                            |                                                 |
|    | ثالثاً: المتغيرات الفترية:                                          |                                               |                                                    |                                                 |
| ١١ | السمات القيادية للمدير                                              |                                               |                                                    | **٠,٤٨١                                         |
| ١٢ | ممارسات الموجه التربوي                                              |                                               |                                                    | **٠,٥٩٩                                         |
| ١٣ | الرضا الأسري                                                        |                                               |                                                    | **٠,٤٥٩                                         |
| ١٤ | الرضا المجتمعي                                                      |                                               |                                                    | **٠,٢٠٥                                         |
| ١٥ | أداء المدير للأدوار القيادية في مجال التخطيط والتنظيم               |                                               |                                                    | **٠,٥١٩                                         |
| ١٦ | أداء المدير للأدوار القيادية في مجال الشؤون الإدارية والمتابعة      |                                               |                                                    | **٠,٥٢٣                                         |
| ١٧ | أداء المدير للأدوار القيادية في مجال التطوير والجودة                |                                               |                                                    | **٠,٥١٢                                         |
| ١٨ | أداء المدير للأدوار القيادية في مجال النمو المهني للمعلمين          |                                               |                                                    | **٠,٥٢٠                                         |
| ١٩ | أداء المدير للأدوار القيادية في مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية |                                               |                                                    | **٠,٥٢٨                                         |

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

\* مستوى معنوية ٠,٠٥ \*\* مستوى معنوية ٠,٠١

### سادساً: العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمين ودرجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية:

فيما يلي نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية في محافظة المنوفية ودرجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في المجالات الخمس التالية: (أ) التخطيط والتنظيم، (ب) الشؤون الإدارية والمتابعة، (ج) التطوير والجودة، (د) النمو المهني للمعلمين، (هـ) العلاقات الإنسانية والاجتماعية قوة واتجاه العلاقات الارتباطية بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين ودرجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في المجالات الخمس والتي قيس علي المستوي الفترتي "Interval"، وأظهرت النتائج الواردة بجدول (١٦) وجود علاقة معنوية موجبة عند مستوي الدلالة ( $0.01 \geq \square$ ) بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين ودرجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في جميع المجالات موضع الدراسة والسالف ذكرها. كما أوضحت النتائج أن جميع العلاقات بين المتغيرات المتعلقة بدرجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في جميع المجالات سألفة الذكر - والتي ثبت معنوياتها- والمتغير التابع كانت موجبة، وهذا يعني أن الزيادة في درجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في جميع المجالات سيؤدي إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي للمعلمين.

### سابعاً: الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة المدروسة في تفسير التباين الحادث في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بعينة الدراسة:

فيما يلي نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع: ما الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة المدروسة في تفسير التباين الحادث في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بعينة الدراسة؟، ويمكن تقسيم هذا السؤال إلي الأسئلة الفرعية الآتية:

الخبرة الوظيفية، والدرجة الوظيفية، ومستوي التدريب، وعدم وجود علاقة معنوية بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين والمؤهل العلمي.

وبما أن معاملات Somer's d و Spearman's rho تنتمي إلي معاملات الارتباط المعروفة إختصاراً PRE يمكن القول بأنه في إطار العلاقات الثنائية بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين وكل من المتغيرات المستقلة - التي ثبت معنوياتها- والمتغير التابع وهي: نوع المبحوث، والخبرة الوظيفية، والدرجة الوظيفية، مستوي التدريب تفسر علي الترتيب ١٢,٦%، ٢٣,٨%، ١٩,٩%، ٢٤,١% من التباين في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين. كما تبين أن جميع قيم معاملات الارتباط Somer's d و Spearman's rho موجبة، وهذا يعني أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين أكبر من المعلمين، وأن المعلمين ذوي الخبرة الوظيفية العالية، والدرجة الوظيفية العالية، وذوي المستويات التدريبية العالية درجة رضاهم الوظيفي أعلى من المعلمين ذوي الخبرة الوظيفية المنخفضة، والدرجة الوظيفية المنخفضة، وذوي المستويات التدريبية المنخفضة.

٣- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية في محافظة المنوفية وكل من: السمات القيادية للمدير، وممارسات الموجه التربوي، والرضا الأسري، والرضا المجتمعي؟ للإجابة عن هذا السؤال، أستخدم معامل Pearson's r لقياس قوة واتجاه العلاقات الارتباطية بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين والمتغيرات المستقلة المقاسة علي المستوي الفترتي "Interval"، وأظهرت النتائج الواردة بجدول (١٦) وجود علاقة معنوية موجبة عند مستوي الدلالة ( $0.01 \geq \square$ ) بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين وكل من: السمات القيادية للمدير، وممارسات الموجه التربوي، والرضا الأسري، والرضا المجتمعي. كما أوضحت النتائج أن جميع العلاقات بين المتغيرات المستقلة سألفة الذكر - والتي ثبت معنوياتها- والمتغير التابع كانت موجبة، وهذا يعني أن الزيادة في أي من هذه المتغيرات يؤدي إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي للمعلمين.

(٢) ما الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة الاسمية والرتبية في تفسير التباين الحادث في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بعينة الدراسة؟

لتقدير حجم تأثير المتغيرات المستقلة التي قيست بمقياس اسمي "Nominal" أو رتبي "Ordinal" في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين، استخدمت قيمة إحصاء إيتا تربيع (Eta Squared)، كما يلي :

أ- تكشف نتائج اختبار t الواردة بجدول (١١) عن وجود فروق معنوية في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين تعزي إلي متغير الحالة الزوجية للمعلمين، وقد بلغت قيمة إحصاء إيتا تربيع ٠.٠٢٣ مما يعني أن متغير الحالة الزوجية يفسر ٢,٣% من التباين في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين. كما بينت النتائج عدم وجود فروق معنوية في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين تعزي إلي كل من المرحلة التعليمية، ونوع المدرسة، ونوع المبحوث، ونوع التأهيل، مما يعني أن هذه المتغيرات ليس لها تأثير في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين. ب- أظهرت نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way Anova، واختبار "F" وجود فروق معنوية في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين تعزي إلي كل من الخبرة الوظيفية للمعلمين، ومستوي تدريب المعلمين، وقد بلغت قيمة إحصاء إيتا تربيع لكل منهما ٠,٠٨٥ و ٠,٠٧١ علي الترتيب.

جدول ١٧: نتائج التحليل الارتباطي والانحداري المتعدد المتدرج الصاعد Step-wise لتحديد الأهمية النسبية للمتغيرات

| المستقلة الفترية المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بعينة الدراسة |                                                           |                        |                              |                                              |                                    |                                   |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| خطوات التحليل                                                         | المتغيرات المستقلة الفترية المؤثرة في المتغير التابع      | قيم الارتباط المتعدد R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup> | % للتباين المفسر في المتغير التابع | قيم " ف " لاختبار معنوية الانحدار |
| الخطوة الأولى                                                         | ممارسات الموجه التربوي                                    | ٠,٥٩٩                  | ٠,٣٥٩                        | ٠,٣٥٧                                        | ٣٥,٧                               | **١٤١,٢٥٦                         |
| الخطوة الثانية                                                        | الرضا الأسري                                              | ٠,٧١٥                  | ٠,٥١١                        | ٠,٥٠٧                                        | ١٥,٠                               | **١٣٠,٩١٤                         |
| الخطوة الثالثة                                                        | الأدوار القيادية للمدير في مجال الشؤون الإدارية والمتابعة | ٠,٧٦١                  | ٠,٥٨٠                        | ٠,٥٧٥                                        | ٦,٨                                | **١١٤,٨٩٦                         |
| الخطوة الرابعة                                                        | السمات القيادية للمدير                                    | ٠,٧٦٧                  | ٠,٥٨٨                        | ٠,٥٨٢                                        | ٠,٧                                | **٨٨,٩٢٠                          |

\*\* مستوى معنوية ٠.٠١

المصدر : جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي



وظروف العمل متوسطة أيضاً، مما ينعكس علي درجة الرضا الوظيفي للمعلمين. في حين تبين ارتفاع درجة رضا الغالبية العظمي من المعلمين (٦٨,٥%) عن العلاقات مع الزملاء ، بالإضافة إلي ارتفاع درجة غالبيتهم (٥٧,٩%) عن الإشراف والتوجيه. وهذه النتائج تظهر أن شعور المعلمين بالرضا الوظيفي كان يتمثل بالدرجة الأولى في بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء، يليه بعد الرضا عن الإشراف والتوجيه، وفيما يتعلق بشعور المعلمين بالرضا عن العلاقات مع الزملاء قد يرجع إلي وجود علاقات ودية وتفاهم متبادل بين المعلمين، بالإضافة إلي انتشار علاقات الصداقة والتعاون وقلة الصراع بين المعلمين. وفيما يختص بارتفاع شعور المعلمين بالرضا عن الإشراف والتوجيه، فقد يرجع ذلك إلي أن الموجه التربوي يتبع أساليب مناسبة في الأشراف، ويقوم علاقات مهنية مبنية علي الثقة والاحترام مع المعلمين، ولا ينظر للمعلمين باستعلائية، ويدعم ثقتهم بأنفسهم أثناء المواقف الصعبة، ويساعدهم علي اكتشاف قدراتهم وإمكانياتهم، وينمي قدرتهم علي القيادة الذاتية، ويثير روح المنافسة بين المعلمين، ويراعي مشاعر المعلمين عند مناقشة ملاحظاتهم، ويحرص علي عدم تهديد المعلمين بالتقارير السرية، ويؤكد ذلك أن ما يقرب من ٤١% ، ٥٢% من المعلمين يرون أن ممارسة الموجهين لأدوارهم تتحقق بدرجة مرتفعة أو متوسطة علي الترتيب.

كما أشارت النتائج إلي أن شعور المعلمين بعدم الرضا الوظيفي كان يتمثل بالدرجة الأولى في بعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز، يليه بعد الرضا عن النمو المهني وفرص الترقى، وقد يكون السبب في ذلك أن الرواتب والمكافآت والحوافز لا تتناسب مع كل من مؤهلات المعلمين، والمجهود الذي يقدمونه بالمقارنة بالمجهود المقدم من الموظفين والعاملين بمهن أخرى، وأن الرواتب التي يحصلون عليها لا تكفي لإشباع احتياجاتهم الأساسية، ولا تتناسب مع تكاليف المعيشة، بالإضافة إلي شعورهم بعدم عدالة توزيع المكافآت والحوافز كنتيجة لعدم توافر الأسس والمعايير العادلة للتوزيع، ويمكن القول أنه لا يمكن الفصل بين الأجور والحوافز وبين الرضا عن العمل من ناحية، وجودة الأداء من ناحية أخرى، فالإنسان يعمل مقابل أن يكون

كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق معنوية في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين تعزي إلي كل من التخصص، والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية للمعلمين، مما يعني أن هذه المتغيرات ليس لها تأثير في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين (جدول ١٢). وبصفة عامة، فإن النتائج تشير إلي أن المتغيرات المستقلة الواردة بهذه الدراسة تستطيع تفسير ٧٦,١% من التباين في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين، أما باقي النسبة والتي تبلغ ٢٣,٩% ترجع إلي متغيرات أخرى لم تتضمنها الدراسة وتحتاج إلي مزيد من البحث والتقصي للتعرف عليها، وكذلك تطوير طرق قياس بعض المتغيرات المستقلة الواردة بهذه الدراسة والذي من شأنه يزيد من قدرتها التفسيرية.

### التوصيات

جاغت تقديرات المعلمين - بعينة الدراسة - لدرجة أداء مديري المدارس لأدوارهم القيادية "إجمالاً" متوسطة ، حيث أشارت نتائج الدراسة إلي أن غالبية المعلمين يرون عدم ارتفاع درجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في المجالات الخمس موضع الدراسة، مما يعني أن هذه الأدوار لا تتحقق بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وقد يرجع ذلك الي عدم توافر السمات القيادية بدرجة كبيرة لدي مديري المدارس وفقاً لتقديرات المعلمين. و بترتيب درجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية وفقاً لتقديرات المعلمين بعينة الدراسة، تبين أن أداء مديري المدارس للأدوار القيادية المتعلقة بالشئون الإدارية والمتابعة جاءت في المرتبة الأولى، يليها الأدوار القيادية في مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية، ثم في مجال التخطيط والتنظيم، ثم في مجال التطوير والجودة، بينما جاء أداء مديري المدارس للأدوار القيادية في مجال النمو المهني للمعلمين في المرتبة الأخيرة.

وفيما يختص بدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية في محافظة المنوفية، تبين أن غالبية المعلمين (٥٢,٨%) درجة رضاهم الوظيفي كانت متوسطة، حيث أن غالبيتهم (٥٣,٥%) لديهم درجة متوسطة من الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز، وكذلك لدي غالبيتهم (٥١,٢%) درجة متوسطة من الرضا عن النمو المهني وفرص الترقى، كما أن أكثرية المعلمين (٤٩,١%) كانت درجة رضاهم عن محتوى

ونوع التأهيل، التخصص، والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية للمعلمين، مما يعني أن هذه المتغيرات ليس لها تأثير في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين.

كما كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أهمية متغير ممارسات الموجه التربوي بوصفه أحد أهم المتغيرات المستقلة المفسرة للتباين في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين حيث بلغت نسبة مساهمته ٣٥,٧%، يليه متغير الرضا الأسري للمعلمين الذي استطاع بمفردة تفسير ١٥,٠% من التباين في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين، كما تبين أهمية متغير درجة أداء المدير للأدوار القيادية في مجال الشؤون الإدارية والمتابعة، يعقبه متغير درجة توافر السمات القيادية لدي مدير المدرسة حيث استطاع كل منهما تفسير ٦,٨%، و ٠,٧% من التباين في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين على الترتيب. وإجمالاً، فإن نتائج تحليل بيانات الدراسة تشير إلى أن المتغيرات المستقلة الواردة بهذه الدراسة تستطيع تفسير ٧٦,١% من التباين في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين. وبفحص النتائج المتعلقة بالمتغيرات التي ثبت تأثيرها على درجة الرضا الوظيفي للمعلمين يتضح أهمية المتغيرات الوظيفية المتمثلة في كل من ممارسات الموجه التربوي يليه الخبرة الوظيفية للمعلمين ثم مستوى تدريب المعلمين يعقبه أداء المدير للأدوار القيادية في مجال الشؤون الإدارية والمتابعة وأخيراً توافر السمات القيادية لدي مدير المدرسة، حيث بلغت نسبة مساهمتهم في تفسير التباين الحادث في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين ٥٨,٨%، مقابل ١٧,٣% من التباين في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات الشخصية للمعلمين والمتمثلة في الرضا الأسري، والحالة الزوجية للمعلمين.

وهذه النتائج تؤكد على أن شعور المعلمين بالرضا الوظيفي سيزيد بزيادة درجة ممارسة الموجه التربوي لأدواره الرئيسية تجاه المعلمين، ومنها حل مشكلات المعلمين، وتنظيم ورش عمل لمناقشة أفكارهم وقضاياهم، وعقد ندوات ودورات تأهيلية للمعلمين لمناقشة المستجدات والمستجدات التربوية، وزيادة قدرتهم على تحليل جوانب الموقف التعليمي، واقتراح أساليب جديدة لتحسين المواقف التدريسية، مما يؤدي إلى تنمية مهاراتهم

له مردود مجز، فإذا انعدم أو قل هذا العائد فإن الرضا عن العمل والاستمرار في جودة الأداء يصبح محل شك، ولابد للدولة من تفهم دوافع الأفراد وحاجاتهم، حتى يكون نظام الحوافز والأجور مناسباً، فكلما كانت نظم الحوافز والأجور مناسبة لحاجات كل فرد في المنظمة، كلما كان وضع المنظمة وإمكانيات الرضا عن العمل أفضل، ومن ثم يتحسن الأداء. وفيما يتعلق بانخفاض شعور المعلمين بالرضا عن النمو المهني وفرص الترقى، قد يتمثل السبب في انخفاض شعور المعلمين بالأمن والاستقرار الوظيفي، وأن العمل بمهنة التدريس لم يحقق للمعلمين ما كانوا يصبو إليه من آمال وطموحات، ولم يوفر لهم فرصة الابتكار والإبداع وتنمية مهاراتهم، لعدم توافر الفرص المناسبة لاكتساب مهارات جديدة، كنتيجة مباشرة لعدم توافر الفرص المناسبة لحضور دورات تدريبية متخصصة - حيث تبين أن أكثر من ثلث عدد المعلمين بعينة الدراسة لم تتوفر لهم فرص مناسبة لحضور دورات تدريبية منذ تعيينهم مما أدى الي ضعف مستوي تدريبهم- بالإضافة إلى شعور المعلمين بأن الترقيات بالتربية والتعليم لا تتم وفقاً لمعايير وقواعد محددة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى قد تتوافر قواعد للترقيات ومنح العلاوات، غير أن غياب وسائل الرقابة الدقيقة على تنفيذ هذه القواعد بحيث يسودها العدالة والنزاهة والشفافية، مما أدى إلى كثرة التحايل على هذه القواعد بسبب التحيزات والعلاقات الشخصية، مما ينتهي بتخطي المستحق وترقية غير المستحقين، ومن ثم قلة فرص ترقية المعلمين في الوقت المناسب، وأخيراً شعورهم بعدم وجود سياسة واضحة للتخطيط الوظيفي المستقبلي بالتربية والتعليم.

وقد كشفت نتائج اختبار"ت"، وتحليل التباين عن وجود فروق معنوية في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين تعزي إلى كل من الخبرة الوظيفية للمعلمين، ومستوي تدريب المعلمين، والحالة الزوجية للمعلمين، وقد بلغت نسبة مساهمة كل منهم في تفسير التباين الحادث في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين ٨,٥%، و ٧,١%، و ٢,٣% على الترتيب، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق معنوية في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين تعزي إلى كل من المرحلة التعليمية، ونوع المدرسة، ونوع المبحوث،

توصي الدراسة بضرورة أن تقوم الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم ونقابة المعلمين وغيرها من المؤسسات المعنية بالتدريب في المجتمع بالتعاون مع كليات التربية والعلوم والآداب بعقد دورات تدريبية تأهيلية متخصصة لمديري المدارس بهدف زيادة قدرتهم وتنمية مهاراتهم وسماتهم القيادية، مما يساعدهم ويؤهلهم علي قيادة وإدارة العمل الجماعي بالمدرسة بكفاءة وفعالية.

٤- أشارت النتائج إلي زيادة شعور المعلمين بالرضا الوظيفي بزيادة درجة ممارسة الموجه التربوي لأدواره ، كما بينت النتائج أن غالبية المعلمين بعينة الدراسة (٥٢%) يرون أن ممارسة الموجهين التربويين لأدوارهم تتحقق بدرجة متوسطة، وأن ٧,١% منهم يرون أن ممارسة الموجهين التربويين لأدوارهم تتحقق بدرجة منخفضة، لذلك توصي الدراسة بضرورة أن تقوم مديرية التربية والتعليم ونقابة المعلمين وغيرها من المؤسسات المعنية بالتدريب في المجتمع بالتعاون مع كليات التربية والعلوم والآداب بعقد دورات تدريبية تأهيلية متخصصة للموجهين التربويين بغرض تدريب الموجهين علي ممارستهم لأدوارهم وخاصة المتعلقة بمشكلات المعلمين، وتزويدهم بتغذية الراجعة عن أدائهم، والالتزام بالدقة والموضوعية في تقييم أداءهم، وزيادة قدرتهم علي تحليل جوانب الموقف التعليمي، ونقل المستحدثات والمستجدات التربوية للمعلمين، واقتراح أساليب جديدة لتحسين المواقف التدريسية.

٥- أظهرت النتائج زيادة شعور المعلمين بالرضا الوظيفي بزيادة درجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية، كما أظهرت النتائج عدم ارتفاع درجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية وفقا لتقديرات غالبية المعلمين، مما يعني أن هذه الأدوار لا تتحقق بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، كما بينت النتائج أهمية درجة أداء مدير المدارس للأدوار القيادية في مجال الشؤون الإدارية والمتابعة، بوصفة من أهم المتغيرات المؤثرة في درجة شعور المعلمين بالرضا الوظيفي، لذا توصي الدراسة بضرورة اعتبار التدريب الإداري الصيغة الأساسية للتنمية الإدارية في مجال القيادة الإدارية لذلك

، ومن ثم تحسن درجة أداء المعلمين لأعمالهم. بالإضافة إلي أن تنمية المهارات والسمات القيادية لدي مدير المدرسة سيساعده علي أداء أدواره القيادية، ومن ثم زيادة قدرته علي قيادة وإدارة العمل الجماعي بالمدرسة بكفاءة وفعالية، حيث أن كفاءة الإدارة وفعالية القيادة يؤديان إلي تحقيق رغبات المعلمين علي مستوياتها المادية، والاجتماعية، والنفسية، وبالتالي ارتفاع درجة الرضا الوظيفي للمعلمين.

#### وبناءً علي تلك النتائج فإن الدراسة توصي بما يلي :

١- أشارت النتائج إلي زيادة شعور المعلمين بالرضا الوظيفي بزيادة الخبرة الوظيفية، كما أشارت إلي أن أكثر من ربع عدد المعلمين بعينة الدراسة (٢٧,٦% ) كانت خبرتهم الوظيفية ضعيفة حيث لم تتجاوز فترة عملهم بمهنة التدريس الـ ٥ سنوات، لذا توصي الدراسة بضرورة أن تقوم إدارة المدرسة ونقابة المعلمين بعقد لقاءات واجتماعات وندوات مع المعلمين حديثي التعيين بغرض شرح وتوضيح المهام والأعمال الوظيفية لإمكانية ممارستها بسهولة ويسر، مما يساعدهم علي زيادة قدرتهم علي التكيف والانسجام مع الأوضاع الوظيفية الحالية.

٢- أوضحت النتائج زيادة شعور المعلمين بالرضا الوظيفي بزيادة مستوي تدريبهم، كما بينت النتائج أن أكثر من ثلث عدد المعلمين بعينة الدراسة لم تتوفر لهم فرص مناسبة لحضور دورات تدريبية منذ تعيينهم مما أدي إلي ضعف مستوي تدريبهم، لذا توصي الدراسة بضرورة أن تقوم إدارة المدرسة والإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم ونقابة المعلمين وغيرها من المؤسسات المعنية بالتدريب في المجتمع بالتعاون مع كليات التربية والعلوم والآداب بعقد دورات تدريبية تأهيلية متخصصة للمعلمين بهدف زيادة قدرتهم وتنمية مهارتهم وإكسابهم أساليب جديدة لتحسين المواقف التدريسية.

٣- أشارت النتائج الي زيادة شعور المعلمين بالرضا الوظيفي بزيادة درجة توافر السمات القيادية لدي مديري المدارس، كما أظهرت النتائج أن ٤٣,٣% من المعلمين يرون عدم ارتفاع درجة توافر السمات القيادية لدي مديري مدارسهم، لذا

تحليلية على جمرك مطار الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

إبراهيم، فتحي(١٩٩٥) محددات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة أسيوط: دراسة تحليلية مقارنة، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد (٢١)، يوليو، ص ص: ٧٦-١.

إبراهيم، محمد محمد(٢٠٠٠) إدارة التغيير من أجل إدارة جامعية أفضل: دراسة حالة، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، في الفترة من ٦-٧ أبريل.

إبراهيم، مطاوع(١٩٨٤) الأصول الإدارية للتربية، دار المعارف، الطبعة الثانية، القاهرة.

ابن منظور، محمد بن مكرم(٢٠٠٣) لسان العرب، دار المعارف، القاهرة.

أبو الوفاء، جمال محمد، وسلامة عبد العظيم حسين(٢٠٠٨) الإدارة المدرسية والصفية، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، الإسكندرية.

أبو بكر، مصطفى محمود(٢٠٠٢) خصائص للأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت لبنان.

أبو بكر، مصطفى ومعالي فهمي حيدر(٢٠٠١) الموارد البشرية كمدخل تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

أبو حشيش، يسام(١٩٩٩) الدور المتوقع والدور الفعلي لمديري مراكز تأهيل المعاقين حسياً بلواء غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.

أبو حصيرة، نيفين محمد سعد(٢٠٠٨) فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.

يجب: (أ) وضع رؤية مستقبلية للمسئوليات المناطة بمدير المدرسة سواء كانت مجتمعية أم إدارية أو فنية، وذلك في ضوء الواقع المصري واتجاهات الفكر الإداري المعاصر، (ب) وضع معايير تتضمن خصائص القيادات الإدارية الناجحة وذلك لاختيار مديري المدارس على أساسها، والتي تبنى على أساس من الكفايات والمهارات والمؤهلات والخبرات المطلوبة لأداء الأدوار، (ج) تطوير برامج التأهيل التربوي التي تقدمها الجامعات وكليات التربية، بحيث تتضمن مقررات مكثفة في مجال القيادة الإدارية التعليمية، (د) إعادة النظر في برامج الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية بحيث تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للعمل الإداري والقيادي بالمدارس.

٦- تدعيم جهود الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول الرضا الوظيفي للمعلمين وعلاقته بدرجة أداء مديري المدارس للأدوار القيادية، ودرجة ممارسة الموجه التربوي لأدواره، مما يسهم في فهم موضوع الرضا الوظيفي ب جوانبه المختلفة، ومن ثم وضع إستراتيجية عامة، ينبثق منها مجموعة من السياسات والبرامج، والتي تستهدف تنمية القدرات الإدارية والقيادية لدي كل من مديري المدارس والموجهين التربويين، ومن ثم المساهمة في رفع مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين وغيرهم من العاملين في قطاع التعليم.

### المراجع

أبا الجبل، نوره عبد الله صالح(١٩٩٨) الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد (٢٢)، العدد الثاني، ص ص: ٥٢٣-٥٥١.

إبراهيم، عائشة أحمد(٢٠٠٤) الرضا الوظيفي عند معلمي ومعلمات مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها، رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة سبها، ليبيا.

إبراهيم، عبد الله فيصل(٢٠٠٤) تأثير الحوافز على الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الجمارك السعودية: دراسة

أرشيد، عبد الله عبد القادر (١٩٩١) الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ (٢٠١٦) وزارة التخطيط والتنمية الإدارية، رئاسة مجلس الوزراء، مصر.

إسماعيل، صابر محمد (٢٠٠١) محددات الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاعين الحكومي والخاص بمصر: دراسة استطلاعية مقارنة، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، جامعة الأزهر، ص ص: ١٢٤-١٤٥.

أل ناجي، محمد عبد الله، وعبد الرحمن إبراهيم المحبوب (١٩٩٣) متغيرات الرضا الوظيفي في علاقتها ببعض العوامل الشخصية لدى عينة من معلمي ومعلمات التعليم العام بمنطقة الإحساء بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، جامعة الكويت، العدد (٢٩) المجلد (٨).

الأحمدي، حنان عبد الرحيم (٢٠٠٦) الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحي الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (١٣)، العدد الثالث.

الأزهري، محي الدين (١٩٧٩) الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة.

الباحسين، سامي (٢٠٠٧) الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (١٤) العدد (٢)، مايو.

الباطين، عبد الرحمن عبد الوهاب (١٤١٠هـ) المتغيرات المرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية المطورة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠١) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن.

أبو رمضان، نجوى نعيم (٢٠٠٤) قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

أبو عودة، فوزي (١٩٩٨) واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.

أبو قحف، عبد السلام (١٩٩٠) علاقة المركز الوظيفي بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والرضا عن العمل في بعض الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد (٢٧) ملحق العدد الثاني، سبتمبر، ص ص: ٨٥-١١٥.

أحمد، إبراهيم (٢٠٠٣) الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.

أحمد، إبراهيم أحمد (١٩٨١) تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

أحمد، أحمد إبراهيم (١٩٩٧) نحو تطوير الإدارة المدرسية: دراسات نظرية ميدانية، دار المطبوعات الجديدة للنشر، القاهرة.

أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٠) الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.

أحمد، لمياء شوقيت علي (٢٠٠١) الرضا عن العمل لدى معلمات الاقتصاد المنزلي في محافظة المنوفية وعلاقته بأدائهن داخل الفصل ونمط التفاعل مع التلميذات، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان.

إدريس، ثابت عبد الرحمن وجمال الدين المرسي (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج إدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.

إدريس، ثابت عبد الرحمن، وجمال الدين محمد المرسي (٢٠٠٨) السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج إدارة السلوك في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.

سعود ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية.

الحري، شجاع بن متعب(٢٠٠١) علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي، دراسة تطبيقية على موظفي الجمارك في المنافذ البرية والبحرية والجوية في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

الحמיד، عبد الله فيصل إبراهيم(٢٠٠٤) تأثير الحوافز على الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الجمارك السعودية: دراسة تحليلية على جمرك مطار الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

الحواراني، إبراهيم(١٩٩٣) واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري المدارس ومديراتها الثانوية الأكاديمية في مديرتي التربية الأولى والثانية لمنطقة عمان الكبرى كما يراها المديرين والمعلمون، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.

الخميسي، السيد سلامة(٢٠٠١) الإدارة المدرسية: أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية.

الدسوقي، عاشور إبراهيم، وحسام الدين السيد محمد(٢٠٠٦) رؤى مستقبلية لإعداد مدير المدرسة الثانوية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، المؤتمر السنوي السابع "الإصلاح المؤسسي للتعليم قبل الجامعي في الوطن العربي"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، جمهورية مصر العربية، ٢٦-٢٧ أغسطس.

الدعيج، عبد العزيز دعيج(١٩٩٤) دراسة تقييمية للوظائف القيادية لإدارة المناطق التعليمية في دولة الكويت، المجلة التربوية، جامعة الكويت، العدد الثالث والثلاثون.

البرلسي، سليم محمد القطب(٢٠٠٥) المدرسة الثانوية العامة في مصر والتحديات الثقافية للعولمة: دراسة تحليلية نقدية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة طنطا، فرع كفر الشيخ.

البيطي، عبد الله بن محمد(١٤٢٤هـ) الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

البليهي، ياسمين محمد حسنين(٢٠١١) العلاقة بين مدركات اعضاء هيئة التدريس لأداء رؤساء الأقسام ورضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم الأكاديمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية.

البوهي، فاروق(٢٠٠١) الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة.

الجندي، عادل السيد(١٩٩٧) الرضا الوظيفي للمعلم ومدى إسهام الإدارة التعليمية في تحقيق دراسة تحليلية ميدانية، مجلة البحوث التربوية النفسية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (٦٧)، نوفمبر.

الجوفي، محمد أحمد(١٩٩٥) خصائص المدير العام الفعال للإدارات العامة للتربية والتعليم في محافظات الجمهورية اليمنية من وجهة نظر الإداريين بوزارة التربية والتعليم وإداراتها المختلفة، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

الحراشنة، محمد عبود(٢٠٠٨) النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٤)، العدد الأول.

الحري، حمود صالح(١٩٩٤) الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية.

الحري، حمود صالح(١٩٩٤) الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك

بمدينة جدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

الزيودي، محمد، وعماد الزغول (٢٠٠٨) الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة بالأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، المجلد التاسع، العدد الأول، ص ص: ١٥٩-١٧٧.

السيبي، عبيد بن عبد الله (١٤٣٠هـ) الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

السحباني، إبراهيم أحمد (٢٠١٢) العلاقة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.

السعود، راتب (٢٠٠٢) إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد ١٨، العدد ٢

السكران، محمد سليمان (١٩٩٧) القيادات الإرشادية الريفية، في: مختارات في مجال الإرشاد الزراعي، إصدارات مركز الإرشاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة الملك سعود، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

السنيدي، صفية بنت خلفان بن راشد (٢٠٠٩) الممارسات الإدارية والفنية لمدير المدرسة ودورها في التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظرهم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

السيد، محمود (١٩٩٩) التنمية الإدارية للنظم الفعالة للأجور والمرتبوات والحوافز، شركة الخيرات الدولية المتكاملة، مدينة نصر، القاهرة.

السيبي، شعبان على حسين (١٩٩٢) الرضا الوظيفي وعلاقته بإشباع الحاجات الأساسية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.

الدهش، عبد العزيز بن عبد الرحمن (١٤٢٢هـ) التطوير المهني لمديري التعليم، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الدهشان، جمال علي خليل (١٩٩٦) الجديد في تطوير التعليم الجامعي، بحوث مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين، ٢٠-٢١ مايو - جامعة المنوفية.

الديحان، محمد عبد الرحمن وعبد العزيز عبد الوهاب البابطين (١٩٩١) استطلاع آراء المعلمين في المدارس الثانوية العامة بمدينة الرياض نحو رضاهم عن مهنة التدريس، سلسلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الراجحي، هاني بن ناصر بن حمد (٢٠٠٣) التطور التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الرشايدة، محمد صبيح (٢٠٠٧) الإدارة المدرسية من الواقع والطموح، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، البحرين.

الرشيدي، أحمد كامل (٢٠٠٤) مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة كوميت، القاهرة.

الرواشدة، خلف (٢٠٠٥) مستوى مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرارات في مدارسهم، ومستوى شعورهم بالأمن، ومستوى ولاءهم التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الروقي، سعد معتاد (١٤٢٤هـ) الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الزهراني، عبد الله بن محمد المقنع (١٩٩٥) تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بالتعليم العام: دراسة ميدانية على معلمي المرحلة الثانوية بالتعليم العام

الصاوي، أحمد فوزي ونصيف فهمي(١٩٨٠) العمل مع الجماعات من النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية.

الصاوي، أمينة عباس كمال(١٩٩٦) الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بدولة قطر وعلاقته ببعض المتغيرات، حولية كلية التربية، جامعة قطر، العدد (١٣)، ص ص ١٣٩-١٧٢.

الصباغ، شوقي محمد(٢٠١٠) محددات صمت العاملين عن قضايا العمل الهام وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على بنك التنمية والائتمان الزراعي، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الثالث والرابع.

الصيد، عبد العاطي أحمد، وأحلام رجب عبد الغفار(١٩٨٨) دراسة أبعاد الرضا الوظيفي للمعلم في علاقتها بأنماط القيادة التربوية بالمدرسة وبعض المتغيرات الأخرى باستخدام أسلوب تحليل التقارير المتعدد، بحوث المؤتمر الرابع لعلم النفس في مصر ٢٥-٢٧ يناير ١٩٨٨، الجمعية المصرية للدراسات النفسية،مركز التنمية البشرية والمعلومات،القاهرة.

الطوباسي، عادل(١٩٨٠) واقع الإدارة التعليمية في الأردن، رسالة دكتوراه، الجامعة اليسوعية، لبنان.

الطيب، إيهاب محمود عايش(٢٠٠٨) أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة حالة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

الظفيري، عايد سمير عليوي شبيب(٢٠١٤) علاقة الرضا الوظيفي بأداء المعلمين بمرحلة التعليم الثانوي بدولة الكويت: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

العاجز، فؤاد(١٩٩٨) مهام مدير المدرسة كقائد تربوي، ورقة عمل مقدمة إلى أعمال وتوصيات اليوم الدراسي حول الإدارة التربوية في فلسطين: الواقع والطموح، جامعة الأزهر بغزة، ١٢ نوفمبر، جمعية البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية.

الشافعي، أحمد عبد الحميد(٢٠٠٠) الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المعاهد الإعدادية والثانوية الأزهرية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد (٨٧)، ديسمبر.

الشباشي، محمد سيد محمد(١٩٩٩) الرضا الوظيفي عند معلمي التعليم الثانوي الصناعي في مصر، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.

الشربيني، الهلالي(٢٠٠٤) القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد الرابع والخمسون، الجزء الأول، يناير.

الشرقاوي، مريم (٢٠٠٢) إدارة المدارس بالجودة الشاملة، الطبعة الثانية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.

الشلقان، عادل محمد(٢٠١١) دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص: ١-٣٥.

الشمري، مطر(١٩٩٦) مدى معرفة ممارسة مديري المدارس في دولة قطر للكفايات المهنية الأساسية وحاجتهم لها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

الشهري، على بن يحيى(٢٠٠٢) الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، المملكة العربية السعودية.

الصائغ، عبد الرحمن(١٩٩٥) مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة، حولية كلية التربية، جامعة قطر، ١٢، ٢٨١-٣٣٠.

الصالح، نبيل(٢٠٠٣) تطوير الإدارة المدرسية لمدارس وكالة الغوث لمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، برنامج الدراسات المشترك من جامعتي الأقصى وجامعة عين شمس.

العامر، محمد حسن ومحمد خميس أبو نمره (٢٠٠٤) درجة  
فاعلية أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا  
وجنوب عمان التعليميتين في القيام بأدوارهم المتوقعة من  
وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية - المجلد  
(٢٠)، العدد الأول، ص.ص: ١٣٧-١٧٥.

العمري، خالد (١٩٩٢) السلوك القيادي لمدير المدرسة، وعلاقته  
بثقة المعلم من وجهة نظر المعلمين، مجلة أبحاث البيروك،  
العدد ٨، الأردن.

العياني، زايد بن فهد (٢٠١١) الأنماط القيادية وعلاقتها  
بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارش الخاصة  
بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا،  
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية  
السعودية.

العبدروسي، لولو عبد الله (١٤١٠هـ) الرضا الوظيفي وعلاقته  
بمستوى الطموح لدى الممرضات السعوديات وعلاقة كل  
منهما ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية، رسالة  
ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة،  
المملكة العربية السعودية.

العيسوي، عبد الرحمن محمد (١٩٩٩) دراسة سمات المدير  
الكفاء في ثلاثة مجالات عمل مختلفة: دراسة حقلية، في:  
العيسوي، عبد الرحمن محمد (١٩٩٩) علم النفس والتربية  
والاجتماع، موسوعة كتب علم النفس الحديث، دار الراتب  
الجامعية، سوفيير، بيروت، لبنان.

الغامدي، أميرة (١٩٩٠) الدور المثالي والرسمي والواقعي لمديرة  
المدرسة الثانوية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية  
التربية، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، علي بن محمد زهيد (٢٠٠٦) قياس فاعلية أداء مديري  
مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر  
في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين، مجلة طبية  
للعلوم التربوية، السنة الثانية، العدد الرابع.

الغزوي، فائق عوض (٢٠١٠) القيادة والإشراف الإداري، دار  
أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العاجز، فؤاد، وجميل نشوان (٢٠٠٤) عوامل الرضا وتطوير  
فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة،  
بحث مقدم إلى مؤتمر التربوي الأول، كلية التربية، الجامعة  
الإسلامية، فلسطين، ص.ص: ١٤٢-١٦٥.

العازمي، مبارك حميد رجعان (٢٠١٠) العلاقة بين مشاركة  
المعلمين في اتخاذ القرار ورضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم:  
دراسة ميدانية على بعض المدارس الثانوية في دولة الكويت،  
رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنوفية.

العجمي، محمد سعد السبوق (٢٠٠٧) العلاقة بين الممارسات  
الإشرافية الفعلية والمرجوة في مدارس التربية الخاصة بدولة  
الكويت والرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة لآراء المعلمين،  
رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنوفية.

العديلي، ناصر محمد (١٤٠٦هـ) دوافع العاملين في الأجهزة  
الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة،  
الرياض، المملكة العربية السعودية.

العراي، نوال (١٩٨٦) الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة  
المتوسطة وعلاقته بأنماط الإدارة المدرسية السائدة، رسالة  
الخليج العربي، العدد (٣٤)، ص.ص: ٢١١-٢١٣.

العزني، محمد إبراهيم (٢٠١١) فهم الدين والتميز ضد المرأة  
الريفية، مجلة العلوم الاقتصادية والاجتماعية الزراعية، كلية  
الزراعة، جامعة المنصورة، مجلد (٢) العدد (١)، ص.ص:  
١١-٢٩.

العسال، مروة محمد رضا (٢٠٠٤) أثر تطبيق منهج التعلم  
المستمر على الرضا الوظيفي بالمنظمة: دراسة تطبيقية على  
القطاع الفندقي بمحافظة القاهرة، رسالة ماجستير، كلية  
التجارة، جامعة عين شمس.

العلاونة، محمود أحمد (٢٠٠٦) العلاقة بين الرضا الوظيفي  
والولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة، مدينة  
نابلس، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

العامر، محمد (٢٠٠١) مبادئ الإدارة الحديثة، عالم الكتب  
للنشر والتوزيع، القاهرة.

التجارية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني.

المحبوب، عبد الرحمن (٢٠٠٠) كفاءة مديري المدارس ومديراتها الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة التربوية، المجلد (١٥) العدد (٥٧)، جامعة الكويت، الكويت.

المحبوب، عبد الرحمن إبراهيم (١٩٩٦) أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية، المجلة العربية للتربية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

المخلافي، محمد سرحان، ومحمد محسن (١٩٩٩) أسس الإدارة التعليمية، المفاهيم والاتجاهات المعاصرة - كلية التربية - جامعة صنعاء، اليمن.

المرسي، جمال الدين محمد، وثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠٠١) السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية.

المسند، شيخة عبد الله (١٩٩٤) الرضا المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة البحوث النفسية والتربوية، العدد الأول، السنة العاشرة، ص ٤١-١.

المعمر، منصور محمد (١٩٩٢) الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين والموجهات التربويات وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

المعيلي، رضا أحمد (٢٠٠٦) الرضا الوظيفي لدى معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية بجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية، المجلد السابع، العدد الأول، ص: ١٢٤-١٤٩.

الفتي، إبراهيم (٢٠٠٨) سحر القيادة: كيف تصبح قائداً فعالاً، دار أجيال للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة.

الفتي، محمد بن هادي (١٤٢٧هـ) القيادة التحولية لمدير التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠٠٨) القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الطبعة الثانية، مكتبة الملك فهد، الرياض.

القحطاني، نجلاء سعيد حسن (٢٠١١) الاحتراق النفسي وعلاقته بالمناخ المدرس والرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

القيطي، عبد المطلب أمين (١٩٩٨) كتاب في الصحة النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة.

القليوبي، فيصل عبد الفضيل (٢٠١٢) اختصاصات مدير المدرسة، في: دليل مدارس المنوفية في الأعمال المالية والإدارية، إشراف: سعيد السيد الشنواني، مراجعة: الذهبي يس يوسف، الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية، مديرية التربية والتعليم بالمنوفية.

الكلاني، سعد عبد الله (٢٠٠٠ أ) نحو نموذج شامل للقيادة: دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.

الكلاني، سعد عبد الله (٢٠٠٠ ب) العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل: فحص جزئي لأتمودج هاكمان وأولهام، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد (٣٧)، العدد (١)، ص: ٤٥-١.

المالكي، حسني بن قاسم (١٤١٨هـ) السلوك القيادي لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

المبيض، على محمود ومحروس أحمد حسن (١٩٩٣) دراسة تحليلية عن الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي في البنوك

الكويت، مجلة كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة، العدد (٢٣)، ديسمبر.

الهليل، عبد الله (١٩٩١) دور مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

الهوري، سيد (٢٠٠٢) الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقون الـ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة.

بالانت، جولي (٢٠٠٧) التحليل الإحصائي باستخدام برامج SPSS: ترجمة خالد العامري - الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.

بدر، حامد (١٩٨٣) الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت.

بدور، عبد الفتاح (١٩٩٦) أساليب القيادة الإدارية وتطور نظرياتها، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، العدد (٧١)، أبريل، القاهرة.

بسيوني، إبراهيم (١٩٩٢) محددات الرضا الوظيفي بالشركات الصناعية السعودية: دراسة ميدانية عن المستويات الإشرافية الوطنية والوافدة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد (٢٧)، العدد (١).

بسيوني، مجدي عبد اللطيف (١٩٨٧) الرضا لدى المعلمين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طنطا.

بهاء الدين، حسين كامل (٢٠٠٣) المعايير القومية للتعليم في مصر، مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم في مصر، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية.

بهجت، محمد صالح (١٩٨٥) مدخل للعمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

بيومي، محمد أحمد (٢٠٠٦) القيم وموجهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

توفيق، زكريا (١٩٩٩) المناخ المدرسي الجيد وعلاقته بكل من الرضا الوظيفي للمعلمين والتحصيل الدراسي لدى طلاب

المليجي، إبراهيم عبد الهادي (٢٠٠٢) استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

المنيع، حمد بن إبراهيم (١٤٢٨هـ) التطوير التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المنيع، محمد وغانم العبيدي (١٩٨٢) دراسة تحليلية للعمل اليومي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

النعمي، ماجد بن سعيد (٢٠٠٠) محددات الرضا الوظيفي للعمالة الوافدة والعمالة الوطنية بدولة الإمارات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

النمر، سعود بن محمد (١٩٩٣) الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد (٥)، العدد (١)، ص ص: ٦٣-١٠٩.

النوري، عبد الغني (١٩٩١) اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، الدوحة، قطر.

الهارون، عماد أحمد، والسيد أحمد أحمد (٢٠١٠) الرضا عن نظم المعلومات الإدارية وأثره على محددات الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمؤسسات الحكومية بدولة الكويت، مجلة البحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد (٤٧)، العدد الأول.

الهدهود، دلال عبد الواحد (١٩٩١) الكفايات الإدارية لمدير المدرسة في التعليم العام في دولة الكويت، مجلة دراسات تربوية، المجلد السابع، العدد ٣٧، القاهرة.

الهدهود، دلال عبد الواحد (١٩٩٤) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى نظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة

حسن، راوية(٢٠٠٤) السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية.

حسن، سالي على محمد(٢٠٠٢) العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

حسن، ماجدة محمد(٢٠٠١) تصور مقترح لنفيعيل برامج تدريب المديرين أثناء الخدمة في محافظة المنيا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلس الخامس عشر، العدد الثاني، كلية التربية، جامعة المنيا.

حسن، ماهر محمد صالح(٢٠٠٤) القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسين، خضراء صالح(١٩٩٩) أثر الأساليب القيادية للمديرين في مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي بمدينة عدن من منظور النظرية الموقفية لهبرسي ويلانشر وهيرزبيرج للدافعية، رسالة ماجستير، جامعة عدن، عدن، اليمن.

حسين، سلامة عبد العظيم(٢٠٠٤) ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في مجال الإدارة المدرسية، المؤتمر العلمي للكلية: التعليم والتنمية المستدامة (١٠-١١ مارس) كلية التربية، جامعة الزقازيق.

حسين، عبد الكريم محمد أحمد(٢٠٠٤) تطوير نظام تدريب قيادات المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء التطورات التكنولوجية الحديثة، رسالة ماجستير، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.

حميد، محمد عبد الله حسن(٢٠٠٤) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة صنعاء.

حنا، آمال بيتر(٢٠٠٣) تأثير الصراع على الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في مصر، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

المرحلة الثانوية بالرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (١٤) ديسمبر.

توماسيللو، ميشيل(٢٠٠٦) الثقافة والمعرفة البشرية، ترجمة شوقي جلال، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، العدد (٣٢٨)، يونيو.

ثابت، عادل(٢٠٠٨) سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

جاء الله، رفعت محمد(١٩٨٩) الرضا الوظيفي والصفات الديموغرافية كمتغيرات قادرة على التنبؤ بظاهرة الانتماء التنظيمي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد (٢٦)، العدد الثاني، ص ص: ٢٤٩-٢٧٧.

جامع، محمد نبيل ومحمد إبراهيم العزبي وعبد الرحيم الحيدري(١٩٩٠) مقدمة في السلوك الإنساني، الشنهابي للطباعة والتجارة، الإسكندرية.

جوهر، صلاح الدين(١٩٧٢) إدارة المؤسسات التربوية: أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، القاهرة.

حجي، أحمد(٢٠٠٠) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة.

حجي، أحمد إسماعيل(٢٠٠٠) إدارة بيئة التعليم والتعلم: النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، دار الفكر العربي، القاهرة.

حجي، أحمد إسماعيل(٢٠٠٢) اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، دار الفكر العربي، القاهرة.

حجي، أحمد إسماعيل(٢٠٠٤) تطوير التعليم في زمن التحديات، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.

حجي، أحمد إسماعيل(٢٠٠٥) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.

حزيري، هاشم(١٤١٩هـ) الإدارة التربوية، مكتبة الأفق، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

حسن راوية(٢٠٠١) السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- خزاعلة، عبد العزيز (١٩٩٧) الرضا الوظيفي للممرضين والممرضات العاملين في وزارة الصحة بالأردن، مجلة الدراسات المستقبلية، جامعة أسيوط، العدد الثاني، يناير.
- خضر، رحاب عبد الفتاح على (٢٠١٣) العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ومستوى درجة الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية بمحافظة الشرقية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها.
- خطاب، عايدة (١٩٨٨) الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة في السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المجلد (١٣)، العدد (١).
- خطاب، عايدة سعيد (١٩٩٩) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: في ظل إعادة الهيكلة - الانتماء - مشاركة المخاطر، الطبعة الثانية، كلياتها للطباعة والكمبيوتر، القاهرة.
- خليفة، أحمد مصطفى السيد (٢٠٠١) أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في مهنة أخصائيات التمريض بالمستشفيات الجامعية بأسيوط، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد الثلاثون، يونيو.
- خليل، جواد محمد الشيخ، وعزيرة عبد الله شريير (٢٠٠٨) الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، المجلد السادس، العدد الأول، ص: ٥٩-٦٢.
- خواص، أحمد مرسى (١٩٩٧) دراسة الرضا الوظيفي للعاملين في كل من القطاعين الحكومي والخاص: دراسة مقارنة، مجلة الدراسات المالية والتجارية للعلوم الإدارية، بني سويف، العدد الأول، السنة السابعة، يناير، ص ص ٤٩-١٠٧.
- دركر، بيتر (١٩٩٦) الإدارة: الجزء الأول "المهام"، ترجمة: محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- دياب سهيل (٢٠٠١) الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد (٢٠٠٦) الإدارة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد (٢٠١٠) القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- رضا، هادي مختار (١٩٩٩) العوامل التي تساهم في الرضا الوظيفي لدى الأخصائي الاجتماعي: دراسة استكشافية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، السنة (٢٤)، العدد (٩٤) يوليو / أغسطس / سبتمبر، ص: ٩٧-١١٨.
- رفاعي، رجب حسنين محمد (٢٠٠٤) تأثير الرضا عن العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل والاحتراق النفسي لدى الأطباء: دراسة ميدانية، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الثالث والرابع.
- ١٦٩- زايد، عادل محمد (١٩٩٤) تحليل العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي: دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، فرع بني سويف، العدد الثاني، ص: ١٢٤-١٤٥.
- زايد، عادل محمد (٢٠٠٦) العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- زرقاوي، أمال (٢٠١٤) أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- زفتاوي، أمل محسوب محمد (٢٠٠٠) الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي والرضا الوظيفي للمعلمين في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- زين العابدين، هويدا محمد (٢٠١٢) أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بني سويف.

شرف، مروان (٢٠٠٢) دراسة تقييمية لدور مدير المدرسة في مرحلة التعليم الأساسية الدنيا كمشرف فني وإداري قصيم في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر.

شريز، رندة عيد حسين (٢٠٠٣) الأدوار المتوقعة والواقعية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة، رسالة دكتوراه، البرنامج المشترك من جامعة الأقصى، وجامعة عين شمس.

شريز، رندة عيد حسين (٢٠٠٤) الأدوار المتوقعة والواقعية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة غزة، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول: التربية في فلسطين وتغيرات العصر، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

شكر، ليلي حسام الدين (٢٠٠٦) أنماط اتصال الرئيسي - المرؤوس وعلاقته بغموض وصراع الدور والرضا الوظيفي بالتطبيق على البنوك التجارية بمصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد (٣٠)، العدد الثاني.

شمس الدين، محمد السيد (٢٠٠٣) الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات الريفية ومحدداته ببعض المجتمعات الريفية الجديدة بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الإسكندرية للبحوث الزراعية، المجلد (٤٨)، العدد (٢)، أغسطس.

شمسان، أحمد (٢٠٠١) أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء، مجلة قضايا إدارية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد السادس، يناير.

شهاب، حليلة عبد الفتاح (١٩٩٢) أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

شحية، لمياء عبد المجيد (٢٠٠٤) العلاقة بين تصورات المعلمين لطبيعة السلطة وأسسها ورضاهم عن ظروف عملهم في بعض المدارس الإعدادية بمحافظة الغربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية.

سالم، سالم محمد (١٩٩٦) واقع البحث العلمي في الجامعات: دراسة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الإمام، عمادة البحث العلمي، الرياضي، المملكة العربية السعودية.

سلامة، إبراهيم أحمد (٢٠١٥) دراسة تحليلية للسياسة التعليمية في مصر في التسعينيات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية.

سلامة، فؤاد عبد اللطيف وعدلي على أبو طاحون (١٩٩٣) أساسيات في فهم الإرشاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة المنوفية.

سلامة، فؤاد عبد اللطيف، ونجوى عبد الرحمن حسن، وفرحات عبد السيد حمد، وخالد عبد الفتاح علي (٢٠١٣) أساسيات علم الاجتماع والمجتمع الريفي، كلية الزراعة، جامعة المنوفية.

سلامة، محمد أحمد (٢٠١٠) تقييم الرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان.

سلطان، محمد سعيد أنور (٢٠٠٣) السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

سليمان، عرفات (٢٠٠١) استراتيجية الإدارة في التعليم: ملامح من الواقع المعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية.

سليمان، عرفات عبد العزيز (١٩٨٥) استراتيجية الإدارة في التعليم، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة.

سليمان، محمد جودة التهامي (٢٠٠٤) تفعيل المسئوليات المجتمعية والإدارية والفنية لمدير المدرسة في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، العدد ١٣، السنة ٧، نوفمبر.

سيسيابار إسلافسكي (٢٠٠١) التحديات والتغيرات الاجتماعية للتعليم في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: زينب النجار، مجلة مستقبلات، اليونيسكو، مجلد (٣)، العدد (٢)، يونيو ٢٠٠١.

عبد الباري، عاطف محمد (٢٠٠١) العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية مقارنة على شركات الأدوية بمصر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة طنطا.

عبد الجواد، نور الدين محمد (١٩٩٣) مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين، دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، المجلد (٨)، الجزء (٥١).

عبد الحليم، إيمان وديع (٢٠١٠) تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤوسين ورضائهم الوظيفي، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد الرابع.

عبد الحميد، أحمد كمال (٢٠١١) الرضا الوظيفي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا وعلاقته بدافعية الإنجاز، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

عبد الحميد، عزة جلال الدين (١٩٩٦) الرضا الوظيفي المهني للأداء الوظيفي عند طالبات قسم تربية الطفل بكلية البنات - جامعة عين شمس، رسالة ماجستير، كلية البنات، جامعة عين شمس.

عبد الخالق ناصف (١٩٨٢) الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد الثالث، السنة العاشرة.

عبد الرحمن، عبد الله محمد (٢٠٠٣) علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

عبد الرحمن، مجدي عبد الفتاح (١٩٩٢) محددات الرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع الصناعة والخدمة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

عبد الرحيم، محمد عبد الله (١٩٩٤) السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الثالثة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

عبد السلام، أحمد محمد (٢٠١١) ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدة معلمي التربية الرياضية بالمرحل التعليمية المختلفة بمدينة المنيا، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا.

شيخ السوق، سمر محمود محمود (٢٠١٤) القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

صوالحة، محمد أحمد (٢٠٠٦) الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في الأردن في ضوء بعض المتغيرات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد السابع، العدد الثاني، كلية التربية، جامعة البحرين.

صومع، راتب عبد اللطيف، ومحمد السيد شمس الدين، وعبد الجواد بالي (١٩٩٩) دراسة بعض المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي للعاملين في بعض المنظمات الريفية بقريتي المرابعين وميت الدبية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة جامعة المنصورة للعلوم الزراعية، مجلد (٢٤)، العدد (١٠) جزء (أ).

طايل، إيمان إسماعيل محمد (٢٠١٥) العلاقة بين إدراك المديرين لواجبات الوظيفة ومن الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على المعاهد الأزهرية بمحافظة المنوفية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

عابدين، محمد (٢٠٠١) الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر، عمان.

عاشور، أحمد صقر (١٩٨٥) السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

عاشور، أحمد صقر (١٩٩٧) السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

عباس، أحمد فاضل وصالح الشنواي (١٩٧٢) مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، لبنان.

عباس، سهيلة وعلي حسين علي (١٩٩٩) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عباس، صفاء محي الدين بهجت (٢٠٠٧) الاتصالات التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المنوفية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية.

عبد الوهاب، على سعيد (٢٠٠١) مسببات النزاع التنظيمي في بيئة العمل وأثرها على رضا العاملين، رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا والبحوث، جامعة عين شمس.

عبد الوهاب، ياسر (٢٠٠٩) تأثير القيادة التمويلية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة التجارة والصناعة المصرية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد (٧٣).

عريشة، محمد محمد (١٩٩٥) أثر الإثراء الوظيفي وتحديد الهدف والرضا عن الدخل من الوظيفة على الرضا الوظيفي والأداء، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العلوم الإدارية، بني سويف، العدد الحادي عشر، السنة الخامسة.

عريفج، سامي سلطي (٢٠٠١) الإدارة التربوية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عزام، كمال على (١٩٩٦) تقييم اتجاهات الرضا الإداري لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد، المجلة العلمية لتجارة الأهر، العدد (٢١)، ص ص: ٦٦-٣٢.

عسكر، سمير أحمد (١٩٨٥) أبعاد الرضا الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، الجزء الثاني، ص ص: ٢٢٣-١٨١.

عسكر، سمير أحمد، وعادل محمد زايد (١٩٩٤) المحددات الشخصية لقيم العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية ببولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، المجلد الأول، العدد الثاني، مايو، ص ص: ٢٠١-٢٤١.

عشماوي، سعد الدين (٢٠٠٠) الإدارة العامة: الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد، الرياض.

عشوش، محمد أيمن عبد اللطيف (١٩٩٦) الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديموجرافية للقوى العاملة دراسة مقارنة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، ملحق العدد الأول، ص ص: ٨١٩-٩٢٠.

عبد السميع، جمال عبد الحميد (٢٠٠٧) أثر ضغوط العمل لدى المديرين على الإحباط الوظيفي، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد (٢)، كلية التجارة، جامعة بني سويف.

عبد العال، رباب فهمي أحمد (٢٠٠٨) أثر توافق الفرد مع المنظمة على الرضا الوظيفي بالتطبيق على الصناعات الغذائية عام وخاص، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

عبد الغفار، محمد (١٩٩٣) أثر الرضا عن نظام وبيئة العمل الجامعي على اتجاهات القائمين بالتدريس نحو الرغبة في ترك العمل: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة فرع الخرطوم، مجلة العلوم الإدارية، تجارة بني سويف، العدد الخامس، السنة الثالثة، يناير، ص ص: ٩٩-٤٣.

عبد الفتاح، محمد سمير وزينب سيد عبد الحميد (٢٠٠١) علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الأزريطة، الإسكندرية.

عبد اللطيف، إبراهيم محمد (١٩٩١) الرضا الوظيفي في الإدارة العامة بمصر: دراسة تطبيقية على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد (٢٤)، العدد الأول.

عبد اللطيف، خيرى (١٩٨٨) المنحى الإشرافي الشامل وتطبيقاته العملية، ورقة عمل، الرئاسة العامة لووكالة الغوث الدولية، عمان، الأردن.

عبد المتعال، محمد سيد (١٩٩٢) علاقة ضغوط العمل بسلوكيات الانسحاب والرضا الوظيفي، المجلة المصرية التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد (١٦)، العدد الأول.

عبد المنعم، نادية (٢٠٠٠) المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري في ضوء المتغيرات العالمية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، قسم بحوث التخطيط التربوي، القاهرة، يونيو.

عطية، عبده محمود عبد الحليم (٢٠٠٨) أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بمديريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.

عكاشة، محمود فتحي (٢٠٠٢) علم النفس الاجتماعي، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق، الإسكندرية.

عكاشة، محمود فتحي ومحمد شفيق (١٩٩٩) علم النفس الاجتماعي، مطبعة الجمهورية، محطة الرمل، الإسكندرية.

علام، صلاح الدين محمود (١٩٨٥) تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية، دار الفكر العربي، القاهرة.

علم، شفيق محمد محمود (١٩٩٣) تطوير الإدارة التعليمية في ضوء الكفايات اللازمة لمديري التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

على، أسماء فتحي السيد (٢٠١٠) الأتوار المتوقعة من مديري المدارس الثانوية في ضوء مفهوم إدارة التغيير: دراسة ميدانية بمحافظة المنوفية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية.

على، سعيد إسماعيل (١٩٩٦) سياسة التعليم في مصر، عالم الكتب، القاهرة.

علي، عيسى (٢٠٠٨) بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق - المجلد ٢٤ - العدد الأول، ص.ص: ١٠٥-١٣٨.

على، محمد أحمد محمود (٢٠٠٩) الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المتميز لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعة الإسكندرية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الإسكندرية.

عليما، صالح ناصر (٢٠٠١) القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسي ومديراتها في محافظة المفوق،

مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد (١٧)، العدد الرابع، ص.ص: ١٦٧-٢٠٨.

عمران، كمال على متولى (١٩٨٨) دراسة لأثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة علمية تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، العدد الأول.

عواد، مازن (١٩٨٥) دراسة تحليلية لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المطلوبة، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عويضة، إيهاب أحمد (٢٠٠٨) أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية - محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

عيد، أيمن عادل عبد الفتاح (٢٠٠٣) الأنماط القيادية للمدير المصري وتقييم مدى ملاءمتها لمتطلبات العالمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

عيد، أيمن عادل عبد الفتاح (٢٠٠٣) الأنماط القيادية للمدير المصري وتقييم مدى ملاءمتها لمتطلبات العالمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

عيد، أيمن عادل عبد الفتاح (٢٠٠٣) الأنماط القيادية للمدير المصري وتقييم مدى ملاءمتها لمتطلبات العالمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

عيد، فائق سليم (٢٠٠٠) علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب "نظرية هيرسي وبلانجارد" بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عيسوي، عبد الرحمن (٢٠٠٠) دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

عيسى، ياسمين عبد العزيز محمد (٢٠١٤) آداب التعامل بين الزملاء في العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية.

غانم، أحمد (٢٠٠٠) "مدير المدرسة الابتدائية" في: عبد الغني عبود وآخرون: إدارة المدرسة الابتدائية، مكتبة المهضة المصرية، القاهرة.

فهمي، محمد وحسن محمود(١٩٩٣) تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية.

كامل، مصطفى وسونيا محمد بكري(١٩٩٠) دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد (٢٧)، العدد (٢).

كنعان، نواف(١٩٩٩) القيادة الإدارية، الطبعة السادسة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ماهر، أحمد(٢٠٠٠) السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية.  
ماهر، أحمد (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

محمد، دعاء محمد صبري(٢٠٠٨) دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى كل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

محمد، فتحي إبراهيم(١٩٩٥) محددات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة أسيوط، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد (٢١).

محمد، محمد جاسم(٢٠٠٤) سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، دار الثقافة، عمان، الأردن.

مرسي، محمد(٢٠٠١) الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.

مرسي، محمد منير(١٩٩٨) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.

مرسي، محمد منير(١٩٩٩) الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة.

مرعي، درويش(١٩٩٠) درجة الرضا عن العمل وأثرها على كفاءة أداء الخدمات في القطاع الحكومي بالتطبيق على بعض أجهزة الخدمات، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة الثانية، العدد الثاني، يوليو.

غنيم، أحمد علي(١٩٩٥) دور الموجهين التربويين للإدارة المدرسية في تنمية المديرين مهنيًا في مدارس المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد التاسع والعشرون.

غنيم، يوسف(٢٠١١) أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك التجارية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

غيث، محمد عاطف(١٩٧٩) قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

فايز، داليا سمير(٢٠٠٩) أثر تفهم العاملين لنظم الحوافز والمكافآت على الأداء والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية مطبقة على قطاع الأدوية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة أسيوط.

فرج، حافظ(١٩٩٢) بعض العوامل المؤثرة على الممارسات الإشرافية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان، مجلة رابطة التربية الحديثة، المجلد السادس، الجزء الرابع والثلاثون، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ص ص ٧٩-١٢٢.

فرج، حافظ أحمد(١٩٩٤) النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الفنية: دراسة ميدانية، دار الفكر العربي، القاهرة.

فرحات، محمود محمد السعيد(١٩٩٤) نموذج لتقويم أداء مديري المدارس في إطار كفايات التكنولوجيا الإدارية، مجلة التربية والتنمية، السنة الثانية، العدد السادس، القاهرة.

فلية، فاروق عبده(١٩٩٠) دراسة استطلاعية حول مشكلات تطوير التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد الثالث، الجزء الأول، يناير.

فهمي، محمد سيف الدين، وحسن عبد المالك محمود(١٩٩٣) تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المكتبة المركزية بجامعة القاهرة: دراسة مقارنة، المجلة المصرية للدراسات المصرية التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد (٣٢)، العدد الثاني.

نشوان، يعقوب (١٩٨٦) الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

نشوان، يعقوب حسين (١٩٩١) الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان، العبدلي، الأردن.

نشوان، يعقوب (١٩٩٢) الإدارة والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان، عمان.

نصار، عيسى (١٩٩٧) معايير تقويم أداء مديري المدارس، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، ١٢٢، ١٧٤-١٩١.

نظيم، لطفي محمد وأبو العزائم عبد المنعم الجمال (١٩٩٨) نظريات التعليم المعاصرة وتطبيقاتها التربوية، مكتبة النهضة المصرية، الطبعة الثالثة، القاهرة.

نعساني، عبد المحسن عبد السلام (٢٠٠١) أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

هاشم، عبد العزيز عبد التواب (٢٠٠٠) ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على المرأة في الوظائف القيادية بقطاع التأمين، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد (٤).

هجان، على حمزة (٢٠٠١) الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (٩٩)، أبريل، ص: ٧٩-١٠٦.

هلال، محمد عبد الغني (١٩٩٨) مهارات قيادة الآخرين، دار الكتب، القاهرة.

Adler, Nancy J. (2002) International Dimensions Organizational Behavior, 4th Ed, South-Western, Mexico.

Anari, N. (2012) Teacher: Emotional Intelligences, Job Satisfaction and Organizational Commitment,

مساعدة، عبد الحميد (١٩٩٩) الرضا الوظيفي لدى المعلمين والإداريين في جامعة اليرموك، مجلة مركز البحوث، القاهرة، ص: ١٣٥-١٤٧.

مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٥) إدارة السلوك التنظيمي/ نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

مصطفى، صلاح عبد الحميد (١٩٨٧) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض.

مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٢) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض.

مصطفى، يوسف عبد المعطي (٢٠٠٢) أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، مجلة كلية التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، السنة الخامسة، جامعة عين شمس، يوليو.

مطر، إبراهيم توفيق (١٩٩٩) واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية كما يراها المديرون ومعلمو الصف، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، الخليل.

معروف، سعاد (٢٠٠١) أداء مدير المدرسة لمهامه وأدواره وعلاقته بأداء المدرسين، دراسة ميدانية في مدينة دمشق، رسالة ماجستير - الجامعة اللبنانية، بيروت، لبنان.

منقربوس، رياض (بدون تاريخ) الإدارة المدرسية، الجزء الثاني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

نافع، وجيه عبد الستار (٢٠٠٦) المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

نجم، جمال الدين مسعد (١٩٩٢) بعض مشكلات تدريب قيادات المرحلة الثانوية بجمهورية مصر العربية، دراسة ميدانية على محافظة المنوفية، رسالة ماجستير، كلية التربية بينها، جامعة الزقازيق.

ندا، فوزي شعبان مذكور (٢٠٠٨) أثر المتغيرات التنظيمية والديموقراطية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في

- Meeting of the American Educational Research Association, April, San Diego, U.S.A.
- Gupton, Sandra Lee(1998) State-Mandated Reform of Program Preparing School Principals, One University's Experience, Paper Presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association, 27th, New Orleans, November 4-6.
- Hall, R(1972) Organization: Structure and Process, N.J., Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Heller, E. & William, J.(1993) The Relationship Between Teacher Job Satisfaction and Principal Leadership Style, Journal of School Leadership, Vol. (3), No. (1), Pp 47-86.
- Hjelle, Larry A. & Daniel J. Ziegler(1981) Personality Theories, 2nd ed., McGraw Hill, New York.
- James Griffith(1999) The School Leadership / School Climate Relation, Identification of School Configurations, Educational Administration, Quarterly, Vol. 35, Issu. 2, April.
- Johns, Gary(2003) Organizational Behaviour: Understanding Life at Work, 12th Ed, Boston.
- 313-Johnson, David(1995) Developing An Approach Management Development in South Africa, Comparative Education, Vol. 31, No. 2.
- Kohn, M., (1977) Dynamic Management, London, Commings Publication Company.
- Leithwood, K.A. and Montgomery, D.J. (1982) The Role of the Elementary School Principal in Program Improvement, Review Educational Research, 52 (3.)
- Lester, Paula E., (1993) Preparing Administrators for Twenty-First Century, Paper Presented at the Annual Meeting of the New England Educational Organization, Portsmouth, ERIC, ED 364245, April.
- MacMillan Robert B. (1999) Influences of Workplace Conditions on Teachers' Job Satisfaction, The Journal of Educational Research, Vol. (93), No. (1.)
- MacNeil, A.J. (1993) Principal Instructional Management and its Relation to Teacher Job Satisfaction, Dissertation Abstracts International, A, 53/11, P. 3758.
- Marlette, Stephen George (2004) Characteristics of Superintendents Who are Effective Instructional Leaders, PhD Dissertation, University of South California, U.S.A.
- Mathieu, J.E. & Hamel, K. (1989) A Causal Model of the Antecedents of Organizational Commitment among Professionals and Nonprofessionals, Journal of Vocational Behaviour, No. 34.
- Matrin H. Jason (2000) The Role of Principal as Transformational Leader in A multicultural Learning Community, High School Journal, Vol. 33, Issu. 3, University of North Carolina Press, N.Y.
- Journal of Workplace Learning, Vol. (24), Pp. 256-269.
- Bales, John Robert (1997) Graduate Preparation in Educational Administration Among High School Principals and its Relationship to School Effectiveness (Leadership), Dissertation Abstract International, Vol. 58.
- Bass, B. (1960) Leadership Psychology and Organizational Behaviour, N.Y. Harper & Brother.
- Blum, M. & Naylor J. (1972) Industrial Psychology: The Cortical and Social, Foundation Harper and Row Publishers, New York.
- Bridges, M.B. (1982) Research on the School Administrator: The State of the Art, 1967-1980 Educational Administration Quarterly, 18 (3), 12-33.
- Brown, C. (1979) Administrative Tasks Practiced School Principals and Verification of Their Size and Order, Dissertation Abstracts International, Vol. 44, No. 2.
- Cheng, Yim Cheong (1994) Locus of Control an Indicator of Hong Kong Teacher's Job Attitudes and Perceptions of Organizational Characteristics, The Journal of Educational Research, Vol. (87), No. (3), January / February.
- Chevy, J.C. & Suzanne C. (2012) Women, Men and Job Satisfaction, Eastern Economic Journal, Vol. (38), Issue (3), Pp. 331-355.
- Dailes, Beach (1991) The Management of People at Work, MacMillan Publishing Company, New York.
- Dejnozka, El (1983) Educational Administration Glossary Connecticut, Green Wood Press, U.S.A.
- Donald, P.S.(1980) Personal Human Resources Management, Ricenard Win, Inc., New York.
- Elgmori, Hussein(1996) Jordanians Perception Organization, A Filled Study, Journal Administrative Science and Economic, Kater University, Vol. (7.)
- Ely, Ted C.(1994) Job Satisfaction of Public School Teachers in Ohio: A Comparison of the Similarities and Differences between Male and Female Teachers, Dissertation Abstracts International, A., Vol. (55), No. (1), Jul.
- European Commission (2001) Department of Education and Culture European, Report on the Quality of Education, Sixteen Quality Indicator, Official Publication of the European Communities, Luxembourg.
- French, Wendell L. (1982) The Personal Management Process, (5th Ed.) Houghton Mifflin Co., Boston.
- George J. Peterson(1998) Demonstrated Actions of Instructional Leaders: A Case Study of Five Superintendents, Paper Presented at the Annual

- The Journal of Educational Research, Vol. (1), No. (3), January, February, Pp. 163-168.
- 336 -Sergiovanni, J.T. and Carver, F.D. (1973) The New School Executive, A theory of Administration, N.Y., Modds Mead Comp.
- Sheppard, L.B. (1992) A Study of the Relationship among Instructional Leadership Behaviors of the School Principal and Selected of School Level Characteristics, Dissertation Abstracts International, A, 54, P. 3276.
- Shrivastava, A. & Purang, P. (2009) Employee Perceptions of Job Satisfaction: Comparative Study on India Banks, Asian Academy of Management Journal, Vol. (14), No. (2), Pp: 65-78.
- Simithier, Robert (1994) The Psychology of Work and Human Performance, 2nd ed, Hyper Collins College Publishers, N.P.
- Sullivan Richardm and Wirenski Derry (1988) Clinical Supervision the Role of the Principal, N.A.S.S.P, Bulletin, Vol. 72, No. 510, October.
- Tannenbaum, S.A. (1972) Leadership: Sociological Aspects, International Encyclopedia of the Social Sciences, N.Y.: The Free Press.
- Thomas, Patrick S. (1977) International Dictionary of Education, Billinge Sons, London.
- Ubom, I.U. & Joshua, M.T. (2004) Needs Satisfaction Variables as Predictors of Job Satisfaction of Employees: Implication for Guidance and Counseling, Educational Research Journal, Vol. (4), No. (3)
- Van-Heerden and Cornelia Cornelia (2002) Capacity Building and School Management Development, Study of Principals and Practices of Selected Norwegian and South African School Dphil, University of Pretoria, South Africa.
- Waskiewicz, Mev (2016) The Relationship of Leadership to Organizational Climate and Efficiency, In: <http://www.coeufl.edu/Leadership/distance/7990/group/notes/TheRelationship.htm/07/06/27.pp> (1-4)
- Weissenberg, P. (1971) Introduction to Organizational Behavior Pennsylvania: International Texbook Comp.
- Wilson, R. (1980) A Comparative Study of the Actual and Ideal Role Perception of Principals, E.D.D. University of Southern California, Dissertation Abstracts International, Vol. 41.
- McDonnell, Mary (2003) The Study of Decision-Making Process and its Relation to Job Satisfaction as Perceived by Elementary School Teachers in Queen School Districts in the City of New York, EdD, Dissertation Abstracts – International – A., Vol. (63), No. (12), P. 4173.
- Melton, C.R. (1981) Human Behavior in Hill Inc., Englewood Clefts, N.J., U.S.A.
- Mercer, David (1997) The Secondary Head Teacher and Time-in-Post: A Study of Job Satisfaction, Journal of Educational Administration, Vol. (35), No. (3, 4.)
- Mercer, David (1998) Job Satisfaction and the Secondary Head Teacher: The Certain of A Model of Job Satisfaction, School Leadership and Management, Vol. (17) No. 1.
- Mosammad, P. (2011) Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector, Australian Journal of Business and Management Research, Vol. (1). No. (9.)
- Naumann, Earl (1993) Organizational Predictors of Expatriate Job Satisfaction, Journal of International Business Studies, Vol. (19), No. (1), First Quarter, Pp. 61-80.
- Padilla-Velez, David (1993) Job Satisfaction of Vocational Teacher in Puerto Rico, Dissertation Abstracts International, A., Vol. (54), No. (6), Dec.
- Padmakumar, R. (2013) Relationship between Job Satisfaction and Job Performance in the Public Sector: A Case Study from India, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. (2), Issue (2), Pp. 16-35.
- Palmer, R.E. (1996) Faculty Perception of Principals Effectiveness Dissertation Abstracts International, Vol. (56), No. (9.)
- Parasurman, S., J. Greenhouse and C.H. Granrose (1992) Role Stressors, Social Support and Well-being among Two Career Couples, Journal of Organizational Behavior, Vol. (13), No. (4.)
- Pindyck, Robert S. & Rubinfeld, Daniel L. (1981) Econometric Models and Economic Forecasts, Second Edition, International Student Edition, McGraw-Hill Book Comping, Pp. 78-80.
- Rashed, S. (2008) The Effect of Leader Behaviors of Head Nurses on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Nurses at Assiut University Hospital, Master Degree, Faculty of Nursing, Assuit University.
- Reyes, Pedro and Douglas Hoyle (1991) Teacher's Satisfaction with Principals' Communication,



# **Leadership Roles of School Directors and Their Relation to Job Satisfaction for Teachers**

## **A Field Study in Rural Areas of Menoufiya Governorate**

**Mohamed, Farahat A.E.**

Department of Agricultural Extension and Rural Sociology, Faculty of Agriculture,  
Menoufiya University, Shebin El-Kom, Egypt

### **ABSTRACT**

This study aimed basically at identifying the relationship between school directors' leadership roles and teachers' job satisfaction, and determining variables that are proposed to relate and explain the variation of degree of job satisfaction for teachers. Data were collected from a random sample of 254 teachers in four villages at Menoufiya governorate through personal interviews with respondents. Data were analyzed descriptively and analytically by using frequencies, percentages, range, mean, standard deviation, reliability estimate, t-test, f-test, One-Way Anova, Scheffe-test, Eta Squared, Pearson's r correlation coefficient, Spearman's rho correlation coefficient, Somer's d correlation coefficient, and the multiple correlation and regression (step-wise) analysis.

The results of the study indicated a medium performance degree of the school directors for the leadership roles from the point of view of teachers. The majority of teachers (about 53%) have a medium degree of job satisfaction. The results of statistical tests revealed that there were significant positive correlations between every types of leadership roles for school directors and teachers' job satisfaction.

The most independent variables affecting degree of teachers' job satisfaction, respectively, were educational supervisor practices, family satisfaction, years of experience, training level, performance of the school directors for the leadership roles in the field of administrative affairs and follow-up, Marital Status, and availability of leadership characteristics for the Director. These variables had explained about 76% of the variance of the teachers' job satisfaction.

Finally, some recommendations were suggested

**Key Words: Leadership Roles - Job Satisfaction - School Directors- Teachers.**