

الفصل السادس

استراتيجيات الاعتماد المتبادل وعلاقتها
بالرضا الوظيفى عند مديرى ومديرات المدارس من
مراحل تعليمية وخبرات إدارية مختلفة بالسعودية

جامعة الأزهر

كلية التربية

**استراتيجيات الاعتماد المتبادل وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند مديري*
ومديرات المدارس من مراحل تعليمية وخبرات إدارية مختلفة بالسعودية**

إعداد

د. حشمت عبد الحكيم محمددين فراج
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
كلية التربية - جامعة الأزهر

د. محمد مصطفى مصطفى الديب
أستاذ علم النفس التعليمي المساعد
كلية التربية - جامعة الأزهر

مقدمة :

يعتبر التعليم من المهن التي يحتاج من يزاولها إلى أن يكون على علاقة مستمرة مع التطور والتغير الذي يحدث في مختلف المجالات ، خاصة ما يرتبط بالتعامل مع مدير المدرسة ، وهذا يعني أن المدير إذا أراد أن يطور من نفسه أن يجد أسلوبها للاستزادة من المعارف والعلوم الإدارية التي تحقق له النجاح في مزاولة الإدارة المدرسية .

ويرتبط نجاح المدير بتحقيق التكيف والنجاح والرضا الوظيفي ، وتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي . إذ أن المدير الرضى عن وظيفته يجعله يبذل مجهوداً للإبقاء على ذلك الشعور الجيد ، ويسهم ذلك في تكيفه ، وينعكس على مختلف نشاطاته ودوافعه للإنجاز ، مما يساعد في زيادة الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى التكيف النفسي . (أحمد دانية ، ومحمد الشيخ ١٩٩٨ ، ص ٢٠٤) .

كما أن المدير قد يكون ناجحاً من خلال قدرته على تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة دون مراعاة تحقيق أهداف المدرسين والإداريين في المدرسة ، وإشباع حاجاتهم . وقد وجد أن الأسلوب القيادي يلعب الدور الكبير في رضا المدير والمدرسين خلال التركيز على احتياجاتهم ، والاهتمام بتحقيق أهدافهم ، وينعكس ذلك على حياتهم الوظيفية من حب العمل ، والانتماء إلى مدارسهم ، والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم بمجدية وإخلاص . (الحسن المفيدى ، ١٩٩٦م ص ٥٨-٥٩) .

ويتفاعل المدرسون مع المدير والإداريين في المدارس بعضهم مع بعض بصفة دائمة ، لتحقيق الأهداف التعليمية . غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى اتفاق المدير والمدرسين في بعض المواقف ، وتعارضهم واختلافهم في البعض الآخر ، وقد ينتج عن ذلك صراع فيما بينهم .

ولذلك فإن الصراع التنظيمي ظاهرة عامة ، توجد في أية منظمة (مثل المدرسة) من منظمات المجتمع ، نتيجة لطبيعة التفاعلات الحادثة بها . والمدرسة أصغر وحدة بنائية تنظيمية ممثلة للنظام التعليمي ، يحدث بداخلها تفاعلات ، ويتمخض عنها صراعات ، كما أن توفير عامل القناعة والرضا لكل العاملين بالمدرسة ، وما قد يتولد عنه من روح التنافس والتعاون اللذان يحفزان على العمل الجدى . (عادل الجندى ، ١٩٩٨ ، ص ١٩١) .

كما أن إدارة الصراع بين المدير والعاملين بالمدرسة بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية . تتوقف إلى حد بعيد على الطريقة التي يدرك بها المديرون الأهداف المشتركة بينهم وبين المدرسين ، وبينهم وبين إدارة المدرسة . كما يمكن توظيف الصراعات التنظيمية بين الأفراد والجماعات ؛ لتحقيق التحرك الحيوى وتنسيق التفاعلات . (عادل الجندى ، ١٩٩٨ ، ص ١٩٠) .

وقد ينتج عن الصراع داخل استراتيجية التعاون بين المدرسين والعاملين والمدير صراع الترقية ، وزيادة المرتبات ، والرضا الوظيفي ، والأداء الوظيفي . كما أن الصراع غالبا ما ينتج عن الأهداف والحوافز والرقابة والسلطة ، ونقص المساعدة من الجهاز الفنى . كما أن استراتيجية التعاون لها تأثير موجب على الأداء الوظيفي . كما أن استراتيجية التنافس والتجنب يمكن أن تؤدي إلى زيادة الأثر السلبي على الأداء . (عادل زايد ، ١٩٩٥ ، ص ٥٣١ - ٥٣٢) .

أهمية الدراسة :-

إن الاهتمام بدراسة استراتيجيات الاعتماد المتبادل فى الإدارة المدرسية عند مديرى المدارس يمكن أن يسهم بشكل فعال فى تطوير استراتيجيات جديدة يمكن للمديرين أن يستعينوا بها فى مواقف إدارية إيجابية تستدعى بالضرورة المزيد من البحث المتعمق للاستراتيجيات المختلفة والنتائج المترتبة على استخدامها .

وتوجد أهمية كبيرة لاسراتيجيات القيادة ، وقرانها بمدى نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية ، وتطورها ، ومدى أثرها المباشر فى مسعى الرضا الوظيفى للمديرين إيجاباً أو سلباً.

ولذلك فإن اسراتيجيات الاعتماد المتبادل فى القيادة تكون أكثر فعالية حسب ملاءمتها للموقف . فإذا كانت الاسراتيجية تتناسب مع الموقف فإن الاسراتيجية تكون فعالة ، والعكس صحيح . ويحدث ذلك من خلال التفاعل بين العلاقات الإنسانية وعامل الاهتمام بالإنتاج ، والنضج الوظيفى للمدير .

وقد أشار إلى ذلك عادل زايد (١٩٩٥) فقال إن اتباع المدير لاسراتيجية التعاون قد تساعد العاملين على طرح مشاكل العمل ومناقشتها بموضوعية وصراحة ، ومن ثم إمكانية التوصل إلى اتفاق إيجابى على كيفية أداء المهام الوظيفية ؛ لتحقيق الأهداف التعليمية . كما أن اعتماد المدير على اسراتيجية التنافس قد تؤدي إلى تزايد العاملين بشعور المكسب والخسارة فى تنظيم علاقات العمل فيما بينهم ، مما قد يترتب على ذلك شعور متزايد لدى العاملين بعدم الرضا عن العمل ، أو عدم الثقة فى القدرة على تحسين الأداء الوظيفى ، أو التشكيك فى القدرات الإدارية للمدير نفسه . (ص ٥٤٥-٥٤٦) .

وأوضح تجوسفلد Tjosvold (١٩٨٤) أنه يمكن للباحثين التنظيميين الاستعانة بنظرية التعاون لفهم الديناميات بين الرؤساء والمرؤوسين ، والعلاقات بين الأقسام المختلفة ، للاستفادة من إدراك أعضاء المنظمة للاعتماد المتبادل فى أهدافهم ، وذلك لاعتماد أعضاء المنظمة على بعضهم البعض ، الذى يجعلهم يذلون أقصى جهد لديهم ، لإنجاز المشروعات ، ومراجعة الرقيات ، ومناقشة الميزانية ، ويمكن بحث التفاعلات الاجتماعية بين الأعضاء داخل المنظمة بطرق مختلفة ، منها : الاسراتيجية التعاونية أو التنافسية أو التجنب أو الفردية . (ص ٧٤٣) .

مما سبق يتضح أن الدراسة الحالية تكتسب أهميتها في أنها تتناول مجالاً قد يكون جديداً في استخدام استراتيجيات التعاون أو التنافس أو التجنب في الإدارة المدرسية ، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس بالسمودية ، وذلك للتنبؤ بمعرفة أى من هذه الاستراتيجيات أكثر ارتباطاً بالرضا الوظيفي للمديرين داخل النظم التعليمية من إعداد مناهج وخطط واصلاحيات وخدمات شاملة في الإدارة التعليمية .

كما أن الدراسة الحالية قد تتيح الفرصة للتعرف على الاستراتيجيات التي يمكن لمدير المدرسة الاستعانة بها في الإدارة التعليمية لمدرسته وتوجيهها بشكل يمكن دفعها نحو التطوير والتغيير .

كذلك فإن الدراسة الحالية قد تمثل مصدراً مهماً لإرشاد مديري المدارس إلى الاستراتيجيات التي يمكن الاستعانة بها في إدارة المدرسة ، حتى يكون المدير أكثر رضا بوظيفته مما يزيد من كفاءته الإدارية ، ويخلق الأجواء المناسبة ، لتطوير الإدارة التعليمية .

كما تكمن أهمية الدراسة في التعرف على درجات الرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس ، مما قد يساعد في معرفة بعض المشكلات التي قد تكون سبباً في عدم الرضا الوظيفي للمدير ، ولفت نظر الإدارة التعليمية لهذه المشكلات الإدارية ، ومحاوله التقليل منها أو علاجها وتلافيها .

تكمن أيضاً أهمية الدراسة في تناولها العديد من المتغيرات النفسية المختلفة مثل الجنس والمرحلة التعليمية والخبرة الإدارية بغرض التعرف على مدى تأثيرها في الرضا الوظيفي .

مشكلة الدراسة :-

على الرغم من وجود دراسات قليلة في مجال استراتيجيات الاعتماد المتبادل في الإدارة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، إلا أنها لم تحظ بالقدر الكافي من الدراسة ، فقد ركزت الدراسات السابقة على الفراح استراتيجيات الاعتماد المتبادل دون أن تولى اهتماماً بأثرها على الرضا الوظيفي عند المدير وعلاقتها برضاه الوظيفي .

كما أشار تجوسفلد (١٩٨٤) إلى أن كثيراً من الباحثين التنظيمين تجاهلوا نظرية التعاون أثناء تحليلهم للتفاعل الاجتماعي داخل المنظمات ، وعرض عدداً من الدراسات أشار فيها إلى التأثيرات الإيجابية للتعاون والتنافس والاستغلالية في العلاقات الشخصية المتبادلة ، وفي الكفاية الانتاجية . (ص ٧٤٣)

وندره الدراسات (في حدود علم الباحثين) في نفس الدراسة الحالية دفعت الباحثين إلى القيام بهذه الدراسة بهدف إيضاح أهمية استراتيجيات الاعتماد المتبادل (التعاون ، والتنافس ، والتجنب) في القيادة التعليمية عند مديري المدارس وأثرها في الرضا الوظيفي في ضوء الجنس والمرحلة وسنوات الخبرة .

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة التالية في

التساؤلات التالية :-

- ١- ما مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في المنطقة الشرقية بالسعودية ؟
- ٢- هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس باختلاف المرحلة التعليمية؟
- ٣- هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس باختلاف الجنس ؟
- ٤- هل تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس باختلاف مدة الخبرة في الإدارة التعليمية؟

٥- هل يوجد تفاعل مشترك بين المرحلة التعليمية والجنس والخبرة في تأثيرهم على عوامل الرضا الوظيفي ؟

٦- هل يوجد أثر لاستراتيجية الاعتماد المتبادل في الإدارة لمديري المدارس في الرضا الوظيفي؟

٧- هل توجد علاقة بين استراتيجية الاعتماد المتبادل والرضا الوظيفي عند مديري المدارس ؟

الهدف من الدراسة :-

تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس ، ومحاولة التعرف على أثر تفاعل الجنس (الذكور والإناث) والمرحلة التعليمية (الابتدائية - المتوسطة - الثانوية) والخبرة (أقل من ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) في الرضا الوظيفي والتعرف على أثر استراتيجية الاعتماد المتبادل في الرضا الوظيفي . وعلاقة الاستراتيجية بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس بمنطقة الاحساء بالسعودية .

تحديد مصطلحات الدراسة :-

أولاً الاستراتيجية:-

عرف عادل الجندي (١٩٩٨) الاستراتيجية بأنها الطريقة أو الآلية التي يتبعها مدير المدرسة ، والتي توجه الاختلاف والتضارب الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة سواء بين نفسه والعاملين معه أو بين العاملين معه ، والنمط السلوكي الذي يفضله التنظيم المدرسي ، وتوظيفه تجاه إحداث التغيير والتطور المبدع للعاملين بالمدرسة ، ومن ثم زيادة كفاية وفاعلية التنظيم الإداري المدرسي . (ص ٢٠١) .

كما عرفه عادل الجندي بطريقة أخرى فقال بأنه مجموعة من المبادئ والأفكار الدالة على المسارات الرئيسية للعمل والوسائل والإمكانات المتاحة لها ،

والراصدة لبدائلها المنظمة لعناصرها بما يكفل تماسكها النظرية على المرونة لإعادة تشكيلها وفقاً لتغير الظروف والأحوال . (ص ٢١٠)

وبناء على التعريفين السابقين للاستراتيجية يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الإجراءات العملية ، والمبادئ والأفكار التي يتبعها مدير المدرسة فى إدارته المدرسية ، والتي من خلالها يمكن توجيه الاختلافات التي تنشأ بين أنماط السلوك بينه وبين المدرسين والإداريين بمدرسته بهدف إحداث التغير والتطور ، وزيادة لفاعلية التنظيم الإدارى وفقاً للإمكانات .

ثانياً: الاعتماد المتبادل :-

إدراك المدير والمرءوسين بأن أهدافهم مرتبطة إما ارتباطاً إيجابياً (تعاونياً) أو سلبياً (تنافسياً) أو تهدئة (تجنباً) للخلافات فيما بينهم .

ثالثاً: استراتيجية الاعتماد الإيجابي المتبادل (تعاونياً) :-

إعتقاد المدير والمرءوسين بأن أهدافهم مرتبطة ارتباطاً إيجابياً ، ومن ثم فإن تحرك أحدهم نحو تحقيق الهدف يساعد الآخرين على التوصل إلى أهدافهم ، وأن المشاركة فيما بينهم ستساعد أعضاء فريق العمل على تعميق أفكارهم . لتحقيق الهدف المشترك .(عادل الجندى ١٩٩٨ ص ٢١١).

رابعاً: استراتيجية الاعتماد السلبي المتبادل (تنافسياً) :-

الحالة التي يحاول فيها المدير تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه بصرف النظر عن مصالح الآخرين ، وإجبار المرءوسين على الامتثال لوجهة نظر المدير ومقرحاته ، وفى هذه الحالة يعتقد المرءوسون وجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير ، وأن أحد الأطراف سوف يخسر نتيجة مكسب يحققه الطرف الآخر . ومن هنا يحاول المدير أن يثبت أنه قادر على إنجاز المهام الوظيفية بشكل أفضل مما يستطيعه بقية العاملين فى الإدارة (عادل الجندى ١٩٩٨ ، ص ٢١٢) .

خامساً: استراتيجيات التهدئة (التجنب):-

وفيها يحاول المدير إغفال الاختلافات الموجودة داخل المنظمة وعدم الاكتراث أو البعد المادى عن مصادر الصراع ، ومحاولة منع انتشار شعور الغضب أو الإحباط لدى المرءوسين أو تجاهل مسببات الصراع لمحاولة الوصول إلى تحقيق الهدف . (عادل الجندى ١٩٩٨ ، ص ٢١٢).

سادساً: الرضا الوظيفى:-

عرف حامد بدر (١٩٨٣) الرضا الوظيفى بأنه عبارة عن شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التى يرغب أن يشبعها من وظيفته خلال قياسه لأداء وظيفة معينة ، وتتوقف درجة الرضا على مقدار الحاجات التى يرغب الفرد أن يشبعها ، وذلك خلال عمله فى وظيفة معينة ، وما تشبعه هذه الوظيفة من حاجات للفرد بالفعل . (ص ٦٣).

كما عرفه منتظر حمزة (١٩٨٩) بأنه رضا الفرد عن عمله فى منظمة ما ، ويتوقف ذلك على المدى الذى يجد فيه الفرد منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته ، وقيمه . كما يتوقف على موقفه العملى وعلى طريقة الحياة التى يستطيع بها أن يلعب الدور الذى يتمشى مع نموه وخبرته . (ص ١٠٩).

كذلك عرفه الحسن المغيذى (١٩٩٦) بأنه الحالة الوجدانية السارة المترتبة على تقويم الشخص لوظيفته باعتبارها محققة لقيمة الوظيفة وميسرة لها . (ص ٦١).

وعرفه أيضاً كل من أحمد دانية ، ومحمد الشيخ (١٩٩٨) بأنه المشاعر والاتجاهات التى يحملها الفرد نحو وظيفته التى يزاولها ، وتظهر خلال مجموعة من العوامل . (ص ٢٠٥).

وعرفه عبد الحميد مساعدة (١٩٩٩) بأنه مجموعة المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يديها المدير نحو عمله . (ص ١٣٦) .

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه عبارة عن محصلة المشاعر التي تسهم في تحقيق الاستقرار النفسي في العمل لدى مديري المدارس الحكومية . كما يعبر عنها المقياس المتبع في هذه الدراسة ، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المدير والمديرة بعد استجابته على هذا المقياس .

استراتيجيات الاعتماد المتبادل في الإدارة :-

اقترح باكر Baker وآخرون (١٩٨٨) ثلاث استراتيجيات لإدارة الاختلافات بين المدير والمرءوسين وهي على النحو التالي :-

أولاً: استراتيجية التعاون Collaborative Strategy :-

تستلزم هذه الاستراتيجية آلية للتعرف على أسباب الاختلافات الحقيقية ، وحلها بمنهجية محددة ، كما تتطلب جمع أكبر قدر من البيانات والحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحداثه ، وتحديد القيم التي تتمسك بها بعض الجماعات التي تعرقل الوصول إلى القرار المناسب ، وإبراز بعض القيم الفلسفية التي تقرب بين الجماعات وبعضها ، والتي تنفق مع التغيير المطلوب ، وتؤكد درجة الاعتماد المتبادل بين الجماعتين ، وتأمين الاتصالات بينهما على أساس وجود فرص متساوية لحلوث الاتصال . (عادل الجندي ١٩٩٨ ، ص ٢١١) .

وتعكس استراتيجية التعاون الجهود التي يبذلها المدير من أجل تدعيم اعتقاد العاملين أن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة أو مستقلة عن بعضها البعض ، ومن الطبيعي أن يدفع هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بصراحة .

ويؤكد ديوتش **Deutsch** (١٩٧٣) وتجوسفلد وزملاؤه (١٩٩٢) وعادل الجندى (١٩٩٨) أن التعاون يتحقق عندما يعمل المدير على تقوية اعتقاد العاملين على أن أهدافهم مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بحيث أن تحرك أحدهم نحو تحقيق الهدف يساعد الآخرين على التوصل إلى أهدافهم . (ص ٢١١).

وتعتمد هذه الاستراتيجية على أن النجاح ما هو إلا عمل جماعي أكثر منه عمل فردى . كما أن الاستراتيجية تساعد أعضاء فريق العمل على تعميق أفكارهم ، وتشجيع الأهداف المختلفة على إحداث نوع من التكامل بين حاجاتهم بما يحقق التكامل بينهم .

كما أوضح عادل زايد أن هذه الاستراتيجية تزداد فعاليتها في الحالات التي يتوفر لدى الأطراف المختلفة معلومات مفيدة للأطراف الأخرى ، والمصالح المشتركة بينهم مع التأكيد على فهم وجهات نظر الآخرين ، ومحاولة استيعاب العديد من المواقف المتباينة ، بهدف التوصل إلى حلول مناسبة لكل الأطراف . (تجوسفلد وآخرون ١٩٩٢ . ص ٦٥٣٢ ، عادل زايد ١٩٩٥ ص ٥٣٠-٥٣١).

وذكر كل من سميث **Smith** ، وبترسن **Petersen** وجونسون **Johnson** وجونسون **Johnson** (١٩٨٥) أن المنظمات تعتمد على الجماعات وفعاليتها في اتخاذ القرار الجماعي من خلال ما يلي:-

- البحث عن معلومات وثيقة الصلة لجميع الموضوعات المطروحة للمناقشة.
- تطوير معرفة توظيف المعلومات التي يمكن استخدامها في اتخاذ القرار .
- مبادلة كل المعلومات وثيقة الصلة بالموضوع ، وتفصيلها ، ووضعها داخل أطر مفاهيمية **Conceptual Frameworks** ، في حين أن تقويمها نقدياً ، والعناية بفعالية الإجراءات العملية وتطبيقها .

- اتخاذ قرارات تعكس التحليل المعقد ، والتوليف بين عناصر مختلفة من المعلومات ذات الصلة بالموضوع وتقومها ، وتطبيقها .
- زيادة الاحساس بالكفاءة الشخصية ، والالتزام خلال إدراك التأثير الشخصي لقرار الجماعة.
- زيادة درجة الرضا الشخصي عن قرار الجماعة وانجازها .
- العناية بإقامة علاقات إيجابية بين أعضاء الجماعة . (ص ٢٣٨).

ثانياً: استراتيجيات التنافس :-

ويقصد بهذه الاستراتيجيات الحالات التي يحاول المدير تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه بصرف النظر عن مصالح الآخرين . وفي هذه الاستراتيجيات يحاول مدير المدرسة إجبار المدرسين والعاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقرحاته وقوته ، وغالباً ما يعتمد المدرسون والعاملون في هذه الحالة على وجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير ، وأن هذه الأهداف ما هي إلا أهداف غير متوافقة . بمعنى أن تحقيق أهداف أحد الاطراف يمكن أن يؤثر سلباً على تحقيق الطرف الآخر لأهدافه . وفي هذه الحالة يكون العاملون في حالة تنافس إذا ما أراد كل منهم أن يثبت للمدير أنه قادر على إنجاز المهام الوظيفية بشكل أفضل مما يستطيعه بقية العاملين في الإدارة ، وفي هذه الحالة يحاول أحد الأطراف أن يتنازل عن شئ مقابل الحصول على شئ آخر . (عادل زايد ، ١٩٩٥ ، ص ٥٣٢-٥٣٣) ، (دان Dunn وجولدمان Goldman ، ١٩٦٦ ص ٢٩٩-٣١١) ، وورشل worchel وجونسون D. ١٩٧٧ ص ١٣١-١٤٠) ، (عادل الجندي ١٩٩٨ ، ص ٢١٢) ، (تجوسفلد ١٩٩٢ ص ١٠٣٥) .

ثالثاً: استراتيجيات التجلب :-

وتعني أن المدير يحاول المحافظة على التجانس والتهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل المدرسة ، كما يحاول منع انتشار شعور الغضب أو الإحباط لدى

المروسين ، وتتضمن تجاهل مسببات الصراع وعدم الاكثارات ، أو البعد عن مصادر الصراع أو التفاعل المحدود من الآخرين ، لأن هذا الإغفال يمكن أن يسهم في حل الصراع داخل المدرسة ويمكن أن يكون له نتائج إيجابية . (عادل الجندى ، ١٩٩٨ ، ص ١٢٣) . (عادل زايد ١٩٩٥ ، ص ٥٣٣) .

كما يمكن أن تكون استراتيجيات التجنب مفيدة في الحالات التي يحتاج فيها العاملون إلى فترة زمنية للتفكير والتروى ، وإعادة النظر في الأمور . (عادل زايد ١٩٩٥ ، ص ٥٣٣) .

تعليق على هذه الاستراتيجيات :-

يتضح من العرض السابق أن الجماعات المرتبطة بشكل تعاوني تطور المواقف الإيجابية . في حين أن الجماعات المرتبطة بشكل تنافسي تقلل من قيمة كل منهما الآخر ، وتقلل من قيمة انتاجهم ، ويعبرون عنها بالكراهية . كما أن استراتيجيات التعاون تتميز بدرجة عالية من الأهداف المتوافقة والمصالح المشتركة ، في حين أن التنافس يتميز بدرجة عالية من الأهداف غير المتوافقة والمصالح المتعارضة .

يتضح أيضا تعدد الاستراتيجيات التي يمكن أن يعتمد مدير المدرسة على واحدة أو أكثر من واحدة منها . غير أن اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحديد في ضوء النتائج التي يمكن أن تترتب على اختيار الاستراتيجية ، ومدى إسهامها في نتائج حل الصراع بين المدير والمروسين والإدرايين .

الدراسات السابقة :-

قام الباحثان بتقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام من الدراسات وهي على النحو التالي :

١-دراسات تناولت استراتيجيات الاعتماد المتبادل وبعض المتغيرات الأخرى .

٢-دراسات تناولت الرضا الوظيفى لدى العاملين .

٣-دراسات تناولت بعض أنماط وأساليب القيادة الإدارية والرضا الوظيفى للعاملين

أولاً: الدراسات التي تناولت استراتيجيات الاعتماد المتبادل وبعض المتغيرات الأخرى-

اشرك كل من بابانوف Babanoff ، وأوبرين O'Brien (١٩٧٩) فى دراسة عن البناء التعاونى وعلاقته بالقدرة الابتكارية للمدير والمضوفى أداء الجماعة . أظهرت النتائج أن الشكل التعاونى ومستوى قدرة الجماعة كان له أثر فى ابتكارية الجماعة ، وخاصة الجماعة التى كان بها قادة ومرءوسين ذوى قدرة عالية . حيث كانت إنتاجيتهم مرتفعة عن أعضاء الجماعة ذوى القدرة المنخفضة ، وكانت إنتاجية القادة فى الجماعات المتناسقة أكثر من الجماعات المشوكة . (ص ٥٢٦-٥٣٢).

كما اشرك كل من تجوسفلد ، و ديمر Deemer (١٩٨٠) فى دراسة عن أثر المجادلة داخل السياق التعاونى والتافسى على اتخاذ القرار التنظيمى . أشارت نتائج الدراسة إلى أن المجادلة التعاونية تؤدى إلى الأمان والرفعات الإيجابية ، والاهتمام ، ومعرفة موقف الآخرين ، والوجه الإيجابى نحو الآخرين والقرار ، وتكامل كل من الموقفين ، وتسهل المشاركة فى اتخاذ القرار . كما أظهر الجمدال التافسى عدم الأمان وانفلاق الفكر والمعرفة ، وكان اهتمامهم أقل فى تقبل موقف الآخرين . (ص ٥٩٠-٥٩٥).

وأجرى تجوسفلد (١٩٨٢) دراسة عن أثر المجادلة التعاونية والتافسية فى اتخاذ القرارات الجماعية . أشارت النتائج إلى أن الأفراد فى إجراء المجادلة التافسية لم يكتشفوا محاورات الأفراد الآخرين ولم يفهمهم ، ورفضوا موقفهم ، واتخذوا قرارات تعكس وجهة نظرهم فقط . بينما اكتشف الأفراد فى إجراء المجادلة التعاونية

محاورات الآخرين وفهموها ، وتقبلوها ، واتحدوا معهم فى اتخاذ القرار . (ص ١٧٩ - ١٩٣).

أجرى أيضا تجوسفلد (١٩٨٣) دراسة عن أثر الاعتماد المتبادل بين الأقسام لتفعيل مملهم فى اتخاذ القرار التنظيمى . أوضحت النتائج أن الأفراد فى الاعتماد المتبادل التعاونى تناقشوا بشكل أكثر تعاونا مع الأفراد الآخرين ، وصاغوا توصيات وحدت أوضاعهم ككل . بينما الأفراد فى الإجراء التافسى شعروا بأنهم فهموا أقل وتعلموا أقل من المناقشة عما كان يفعله الأفراد فى الإجراء التعاونى . (ص ٨٥١ - ٨٥٧).

كما اشرك كل من سميث Simth ، وبرزن Petersen وجونسون D ، وجونسون R. (١٩٨٥) فى دراسة عن أثر المجادلة التعاونية ، وطلب الاتفاق فى فعالية اتخاذ القرار . أشارت نتائج الدراسة إلى أن المجادلة التعاونية مقارنة بطلب الاتفاق التعاونى أنتجت مستوى مرتفع من التفكير الاستدلالى فى القرار وحب الاستطلاع العلمى والكفاءة الشخصية والالتزام بالقرار ، وأدركو التفاعل الشفهى أكثر من الأعضاء فى القيادة ، وكانوا أكثر رضا عن القرار الجماعى ونوعيته ، وإنتاج جماعى متميز . (ص ٢٣٧ - ٢٤٨).

وأجرى عادل زايد (١٩٩٥) دراسة كان الهدف منها تحليل الاسراتيجيات الإدارية المختلفة التى يمكن للمدير اتباعها لإدارة الصراع ، وتحديد النتائج الإيجابية والسلبية ، وتحليل العلاقة بين اسراتيجيات إدارة الصراع . توصلت نتائج الدراسة إلى أن اسراتيجية التعاون كانت أكثر استخداماً وتأثيراً ، يليها اسراتيجية التجنب ، وكانت اسراتيجية التنافس أقل استخداماً، كما أن اسراتيجية التعاون تؤدي إلى زيادة إحساس العاملين بفعالية الإدارة ، بينما أدت اسراتيجية التنافس إلى التأثير السلبى على إحساس العاملين بفعالية الإدارة . أما اسراتيجية التجنب فلم يكن لها تأثير فى هذه الحالة . (ص ٥٢٥ - ٥٥٤).

كما أجرى عادل الجندى (١٩٩٨) دراسة عن دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى فى إحداث عملية التطوير والتغير التربوى فى جميع المراحل التعليمية ، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مدير المدرسة يمكن أن يعامل مع الصراعات التنظيمية بطريقة إيجابية متبعاً استراتيجيات التعاون فى تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة ، وزيادة إحساس العاملين بفعالية الإدارة عن طريق خلق ودعم الرغبة فى العمل وزيادة درجة الانتماء التنظيمى ، وتحقيق الرضا الوظيفى ، وتخفيض حدة الصراع بين العاملين والمعلمين والإدارة المدرسية ، كما أن استراتيجيات التنافس تؤثر عكسياً على إحساس المعلمين بفعالية الإدارة ، وتزيد حدة الصراع ، وتؤدى إلى تحسن فى أداة المعلمين وخاصة العمل الذى يتسم بالطابع الفردى . (ص ١٨٩-٢٣٢).

ثانياً: الدراسات التى تناولت الرضا الوظيفى لدى العاملين:-

قامت وفاء حسن الزير (١٩٧٨) بدراسة عن الرضا عن العمل بين معلمى المرحلة الإعدادية والثانوية بمصر . توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهرية بالنسبة للرضا عن العمل بين المعلمين والمعلمات (ص ١٧٧) .

وشارك سليمان الخضرى مع محمد سلامة (١٩٨٢) فى دراسة كان الهدف منها التعرف على درجة الرضا العام للمعلمين فى قطر عن مهنة التدريس . توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق بين المعلمين والمعلمات فى درجة رضاهم عن العمل فى جميع المراحل التعليمية . بينما كانت اتجاهات المعلمين والمعلمات سلبية نحو فرص الترقى والأجور والمكافآت المادية ، والمركز الأول للمهنة ، وظروف العمل . بينما كانت إيجابية نحو العلاقات مع الإدارة التعليمية والعلاقة مع زملاء العمل . (ص ٧٥-١١٩).

كما أجرى محمد ياغي (١٩٨٩) دراسة هدفت إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي بين عدد من المديرين في القطاع العام بالرياض. أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك شعوراً عاماً بالرضا عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، وأن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتأثر بمجموعة من العوامل سواء من داخلها أو خارجها ، والتي بدورها تؤثر في فعالية القرارات الإدارية التي تتخذ . (ص ٥-٤١).

وفي دراسة لزينب على (١٩٨٩) كانت عن دور مديرة المدرسة الابتدائية في النمو المهني للمعلمة . توصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرات التي تمتد خبرتهن من ٦ - ١٥ سنة أكثر رضا عن العمل من المديرات اللاتي خبرتهن أقل من ٥ سنوات (ص . ص ٥ - ٣٥) .

أجرى منتظر حمزة (١٩٨٩) دراسة كان الهدف منها الحصول على وصف حقيقي للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس . أثبتت النتائج انخفاض درجة الرضا الوظيفي عن الخدمات الوظيفية والتسهيلات ، وسياسة التوظيف والرقابة والمساعدات ومدى تطبيقها والأمور الإدارية الأخرى . (ص ٩٧ - ١٣٠)

كما أجرى شكري سيد أحمد (١٩٩١) دراسة عن الرضا عن العمل لدى معلمى ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية بالدوحة . أسفرت نتائج الدراسة عن أن معلمى المرحلة الابتدائية أكثر رضا عن العمل من معلمى المرحلة الإعدادية والثانوية ، وأن المعلمات أكثر رضا عن العمل من المعلمين . وارتبطت درجة الرضا عن العمل مع مدة الخبرة التدريسية للمعلمين ، فزادت درجة الرضا بزيادة مدة الخبرة . (ص ٢٧٨-٣٢٥).

وأجرى آدم العتيبي (١٩٩١) دراسة عن الرضا الوظيفي لموظفى القطاع الحكومى والخاص بدولة الكويت . أسفرت نتائج الدراسة عن أن هناك ارتباطاً بين الرضا الوظيفي وجميع المتغيرات الشخصية . كما أن الرضا الوظيفي مرتبط بالذكور

والأقدم فى سنوات الخدمة . كما أن أهم العناصر التى تحقق الرضا الشعور بالتقدير والاحترام ، يليه الشعور بالأمن والاستقرار ، ثم عدالة الطريقة التى يتم بها تقييم الأداء الوظيفى . أما ظروف العمل فكانت أقل أهمية . (ص ٣١ - ٦١) .

وقام آدم العتيبي (١٩٩٢) بدراسة كان الهدف منها التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفى ببعض المتغيرات الشخصية لدى العمالة . أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق دالة بين الذكور والإناث فى الرضا الوظيفى . بينما وجدت علاقة سالبة بين المؤهل العلمى والرضا الوظيفى . كما أظهرت النتائج تأثير الجنس والعمر والراتب وسنوات الخبرة فى درجة الرضا الوظيفى . (ص ٩١ - ١٢١) .

أجرى أيضا محمد آل ناجى (١٩٩٣) دراسة كان الهدف منها الكشف عن أثر تفاعل متغيرات النوع والجنسية والمستوى التعليمى ، وسنوات الخبرة ، والتخصص العلمى والعمر فى متغيرات الرضا الوظيفى لدى عينة من المعلمين والمعلمات بالسعودية . توصلت النتائج إلى وجود أثر تفاعل دال للنوع والجنسية والمستوى التعليمى وسنوات الخبرة والتخصص الأكاديمى فى متغيرات الرضا عن العمل . كما تبين أن المعلمات أكثر رضا فى بعض مكونات الرضا عن العمل . (ص ٥٣ - ٧)

أجرى أيضاً منتظر حمزة (١٩٩٥) دراسة لتحديد العوامل الأساسية لحفز أعضاء هيئة التدريس بكلية المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفى . دلت نتائج الدراسة إلى أن الرضا الوظيفى العام كان طيباً غير أن الرضا بالنسبة للعوامل السببية كان أقل من الرضا العام بنسب متفاوتة . كما ثبت أن عامل السن والخبرة لم يكن مؤشراً لمستوى الرضا العام ، والعوامل كانت مرتبة كالتالى : الدخل الوظيفى ، ثم النمو والتطور ، ثم سياسة الكلية وإدارتها ، ثم الاعتراف بأهمية الفرد ، ثم الشعور بالإنجاز ، ثم المسئولية ، ثم ظروف العمل . (ص ٥٣ - ١٥٥) .

كذلك اشرك ياسر العدوان ورفعت الفاعورى (١٩٩٥) فى دراسة كان الهدف منها التعرف على الرضا عن العمل لدى المشرفين الإداريين فى جامعة اليرموك . أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا عن العمل للمشرفين الإداريين كان متوسطا فى جوانب الرضا عن الزملاء الإداريين المسئولين فى العمل وطبيعة العمل . بينما كان مستوى الرضا متدنيا فى جوانب الرضا عن الراتب ، والتقدم المهنى والوظيفى ، ولم توجد فروق دالة تعزى لوظيفة رئيس إدارى أو أكاديمى على جوانب الرضا عن العمل المتعلقة بالراتب الوظيفى وبطبيعة العمل والزملاء والمسئولية فى العمل . (ص ٣٢٣).

أجرت أمينة العمادى (١٩٩٦) دراسة سعت فيها إلى التعرف على درجة الرضا عن العمل لدى معلمى ومعلمات المراحل الثلاث بدولة قطر ، وطبيعة علاقة الرضا بكل من جنس المعلم والمؤهل والجنسية ومستوى الخبرة التدريسية للمعلم ، والمرحلة التعليمية والتخصص الدراسى . أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة بين الذكور والإناث فى الرضا عن العمل وفى تقدير الذات والانتماء وطبيعة العمل والأجور والمكافآت لصالح الإناث . ولم تشر النتائج إلى وجود فروق بين الذكور والإناث فى كل من التفاعل الإدارى والاجتماعى ، كما لم توجد فروق جوهريّة فى الرضا العام بين متغير الخبرة والمؤهل والمراحل التعليمية . (ص ١٣٩-١٧٢).

أجرى كذلك كلكر Klecker (١٩٩٧) دراسة هدفت إلى استقصاء أثر متغير الجنس والخبرة التدريسية على مكونات رضا معلمى المرحلة الابتدائية عن العمل . لم تظهر النتائج أية فروق ذات دلالة تعزى للخبرة أو الجنس فى المقياس ككل وفى مكوناته ، مثل : الراتب وفرص الترقية ، والمشاركة فى القرارات ، وطبيعة العمل وبيئته . بينما أشارت النتائج إلى أن رضا المعلمين بخبرات أكثر من ١٦ سنة ، وكان أعلى رضا من المعلمين ذوى الخبرات الأقل فى العلاقة مع

الزملاء ، والمعلمات كن أكثر رضا من المعلمين فى تـحديـات العمل ، والعلاقة مع الزملاء ، والعلاقة مع الطلاب . (فى ص ٦٥ محمد طوالبه ٢٠٠٠).

اشرك أيضاً أحمد دانية ، ومحمد الشيخ (١٩٩٨) فى دراسة كان الهدف منها معرفة علاقة الرضا الوظيفى والتكيف الدراسى بدافعية الانجاز لدى المعلمات الطالبات بالإمارات . توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفى بدافعية الانجاز وبالتكيف الدراسى ولم يوجد ارتباط بين التكيف بالدافعية للإنجاز ، كما اتضح تأثير الرضا الوظيفى فى مجال العمل وتأثيره فى مجال الدراسة . (ص ١٩٨ - ٢٣١).

وهدفـت دراسة عبد الحميد مساعـدة (١٩٩٩) إلى قياس وتحليل الرضا الوظيفى لدى الإداريين فى جامعة اليرموك ، وعلاقته بمسمى الوظيفة ، والجنس والدرجة العلمية وسنوات الخدمة ومكان العمل ، والراتب الشهرى ، أسفر نتائج الدراسة عن وجود انخفاض عام لمستوى الرضا الوظيفى لدى الموظفين الإداريين فى مجال الراتب الشهرى ، والاستقرار الوظيفى والخوافز ، والترقيات ، وظروف العمل . بينما وجدت فروق دالة فى متغير مسمى الوظيفة ، والدرجة العلمية ، وسنوات الخدمة على مستوى الرضا الوظيفى للعاملين لصالح الأقدم خدمة . (ص ١٣٣ - ١٥٦).

كما سعت دراسة محمد طوالبه (٢٠٠٠) إلى معرفة درجة الرضا عن العمل لدى معلمى الحاسوب فى المدارس الحكومية بالأردن ، وعلاقته بمتغير جنس المعلم وعدد الحصص الأسبوعية وعدد المدارس . أظهرت نتائج الدراسة إلى أن المستوى العام للرضا عن العمل كان متوسطا ، وكان مجال العلاقة مع الزملاء قد حقق أعلى مستوى . بينما كان رضا المعلم فى مجال الراتب كان أقل ما يمكن ، كما أوضحت النتائج أن المعلمات كن أكثر رضا عن عملهن وبطيعة العمل وبيئته . (ص ٥٩ - ٨٦).

ثالثاً: الدراسات التي تناولت بحض أنماط وأساليب القيادة الإدارية

والرضا الوظيفي للعاملين :-

اشترك نعيم مفيد ، وزباد محافظة (١٩٦٧) في دراسة عن أنس الأنماط النفسية للمديرين في حل المشكلات واتخاذ القرار في إربد . توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين الدوال النفسية تعزى للصفات الديمغرافية للمديرين . بينما وجدت علاقة إيجابية بين الدوال الحدسية للمديرين في جمعهم للمعلومات ، والدالة التفكيرية لديهم في تفويهم للمعلومات ، بينما لم توجد فروق في الدالة الحدسية للمديرين في جمعهم للمعلومات وبين الدالة التفكيرية . (ص ٢١٧-٢٥٩).

وأجرى على عسكر (١٩٨٦) دراسة عن الكشف عن مدى تعرض معلّمى ومعلّمات المرحلة الثانوية بالكويت لظاهرة الاحتراق النفسى . توصلت نتائج الدراسة إلى أن المدرسين كانوا أكثر رضا في الحاجة إلى الإحساس بأداء عملهم وتحقيق القدرات التدريسية ، والعلاقات الودية مع المدرسين الآخرين ، واختيار الفصل الدراسي ، والتفاعل الاجتماعي ، وكانوا أقل رضا في التطوير المهني في مجال العمل بالمدرسة ، والتقدم العلمي للمدرسة ، والتقدم الاجتماعي لمكانة التعليم كمهنة ، والمساواة في الرواتب لمن هم في نفس المؤهلات ، والعلاقات مع المجتمع المحيط بالمدرسة ، والراتب . كما ثبت أن المدرسات كن أكثر رضا من المدرسين في الراتب والضمان الوظيفي والإحساس بأداء العمل والإدراك الاجتماعي ومكانة التدريس .

وشارك كل من حسن حسان ، وعبد العاطى الصياد (١٩٨٦) في دراسة عن البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية ، وعلاقتها بأنماط الرضا الوظيفي للمعلم ، وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة بالسعودية . توصلوا إلى أن خبرة المعلم

فى التدرىس لىس لها علاقة دالة مع الرضا الوظيفى للمعلم .بىنما وجد أثر دال لتفاعل النوع مع المرحلة وسنوات الخبرة فى متغىرات الرضا الوظيفى .

كذلك اشرك عهد العاطى الصىاد مع أحلام رجب (١٩٨٨) فى دراسة عن أبعاد الرضا الوظيفى للمعلم وعلاقته بأنماط القيادة التربوىة . توصلت الدراسة إلى أن متغىر الجنس والمادة والمؤهل ونوع المدرسة ومرحلة الدراسة لم تؤثر فى الرضا الوظيفى . بىنما كان جنس المدىر له أثر فى الرضا ، وعدد سنوات خبرة المعلم ، ويتأثر المدىر الذكر بزيادة تواجد النمط الديمقراطى على عكس ذلك لم تتأثر المدىرة ، وىزاد الرضا بزيادة سنوات الخبرة فى حالة المدىر الديمقراطى .(ص ٢٢٣-٢٦٥) .

وأجرت أمىرة شاهىن (١٩٩٠) دراسة عن التصرف على الجهود المىذولة من قىادات الإشراف التربوى فى التعمىة العلمىة والمهنىة للمعلم . توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإشراف فى الممارسات التربوىة لمدىر المدرسة والمشرف الفنى لا تىىح للمعلمىن فرص النمو العلمى والمهنى عن طرىق تزوىدهم بالخبرات الجمدىة أو إتاحة الفرصة لهم للإفادة من إمكانيات مؤسسته البىئىة والبشرىة المحىطة ، أو مساعدتهم على حل مشاكلهم المهنىة داخل غرفة الفصل ، كما أن القىادات التربوىة غىر قادرة على استئارة مىول المعلمىن على النمو والتعلم المستمر وعدم كفاىة الحوافز الإىجابىة . (ص ٢٠٧-٢٣٨) .

وأجرى الحسن المفىدى (١٩٩٦) دراسة عن أثر الأساب القىادىة فى مستوى الرضا الوظيفى للمعلمىن بىادارة الاحساء العلمىة فى ضوء المستوىات العلمىة وسنوات الخبرة ، واختلاف التخصص ، ومستوى التدرىس . توصلت الدراسة إلى أن مدىرى المدارس الابتدائىة كانوا بىمارسون أسلوب المشاركة ، وأسلوب التسوىف فى المرحلة المتوسطة ، وأسلوب الأمر فى المرحلة الثانوىة ، وأن المعلمىن فى المرحلة الابتدائىة كانوا أكثر رضا عن بىئة العمل ، ومحتوى العمل من

المعلمين فى المرحلة المتوسطة والثانوية ، كما أن المعلمين ذوى الخبرة الطويلة كانوا أكثر رضا عن بيئة العمل ومحتوى العمل من المعلمين الأقل خبرة ، ووجود تأثير للعوامل المكونة لبيئة العمل ومحتوى العمل فى رضا المعلمين . (ص ٥٧-٩١).

تحليل على الدراسات السابقة:-

بعد استعراض الدراسات العربية والأجنبية السابقة وجد الباحثان أن الدراسات ركزت على الرضا الوظيفى وعوامله دون التركيز على علاقة الرضا الوظيفى باستراتيجيات الاعتماد المتبادل كإجراءات لقيادة الإدارة المدرسية ، وهذا فى حد ذاته إحدى مشكلات الدراسة الحالية.

اتضح أيضاً من الدراسات السابقة أنها ركزت على الرضا الوظيفى لدى المعلمين فى المدارس مثل دراسة وفاء الزير (١٩٧٨)، وسليمان الحضرى ، ومحمد سلامة (١٩٨٢) ، وشكرى سيد أحمد (١٩٩١) ، ومحمد آل ناجى (١٩٩٣) ، وأمينة العمادى (١٩٩٦) ، وكلكر (١٩٩٧) ، واحمد دانية ومحمد الشيخ (١٩٩٨)، ومحمد طوبالة (٢٠٠٠) . وهناك دراسات تناولت الرضا الوظيفى لدى المديرين فى القطاع العام ، مثل دراسة محمد ياغى (١٩٨٩) ، ومديرة المدارس عند زينب على (١٩٨٩) ، وموظفى القطاع الحكومى والعمالة مثل دراسة آدم العتيبي (١٩٩١) ، (١٩٩٢)، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة والإداريين مثل دراسة منتظر حمزة (١٩٨٩) ، (١٩٩٥) وعبد الحميد مساعدة (١٩٩٩) وعند المشرفين الإداريين مثل دراسة رفعت الفاعورى (١٩٩٥).

كما وجدت فى الدراسات السابقة دراسات تناولت علاقة الرضا الوظيفى بالأساليب والأنماط القيادية ، مثل دراسة نعيم مفيد ، وزباد محافظة (١٩٦٧) وحسن حسان ، وعبد العاطى الصياد (١٩٨٦) ، وعبد العاطى الصياد وأحلام رجب (١٩٨٨) ، وأميرة شاهين (١٩٩٠) والحسن المفيدى (١٩٩٦) . كما

اتضح من الدراسات السابقة أنها تناولت أثر الاعتماد المتبادل التعاوني والتافسي والفردية في اتخاذ القرار لدى المديرين مثل دراسة تجوسفلد وديمير (١٩٨٠) وتجوسفلد (١٩٨٢) ، (١٩٨٣) وسميث وزملائه (١٩٨٥) وبابانوف وأوبرين (١٩٧٩) .

كما سبق يتضح أنه لم توجد دراسة تناولت كل متغيرات الدراسة الحالية معاً ، وهذا ما استدعى الباحثان إلى إجراء الدراسة الحالية لمعرفة أثر استراتيجية الاعتماد المتبادل (التعاون والتافس والتجنب) في الإدارة المدرسية لدى المديرين في رضاهم الوظيفي ، وعلاقة كل استراتيجية بالرضا الوظيفي .

كذلك اتضح من الدراسات السابقة أنها تناولت الرضا الوظيفي في المرحلة الابتدائية مثل دراسة زينب علي (١٩٨٩) وكلكر (١٩٩٧) ، والمرحلة المتوسطة مثل دراسة حسن حسان ، وعبد العاطي الصياد (١٩٨٦) ، وجميع المراحل التعليمية مثل دراسة سليمان الخضري ، ومحمد سلامة (١٩٨٢) وشكري سيد أحمد (١٩٩١) وأمينة العمادي (١٩٩٦) والحسن المفدي (١٩٩٦) ، والمرحلة الجامعية ، مثل دراسة منتظر حمزة (١٩٨٩) ، وياسر العدوان ورفعت الفاعوري (١٩٩٥) ، والقطاع الحكومي مثل دراسة محمد ياغي (١٩٨٩) وآدم العتيبي (١٩٩١) ، (١٩٩٢) . والدراسة الحالية ستناول مديري المدارس في المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالسعودية .

اتضح أيضاً من عرض الدراسات أنها تناولت الجنس مثل دراسة سليمان الخضري ومحمد سلامة (١٩٨٢) وعبد العاطي وأحلام رجب (١٩٨٨) ، وشكري سيد أحمد (١٩٩١) وآدم العتيبي (١٩٩١) ، (١٩٩٢) ودراسة أمينة العمادي (١٩٩٦) ، وكلكر (١٩٩٧) ، وعبد الحميد مساعدة (١٩٩٩) .

كما تناولت الدراسات السابقة الخبرة مثل دراسة حسن حسان وعبد العاطى الصياد (١٩٨٦) وزينب على (١٩٨٩) ، وشكرى سيد أحمد (١٩٩١) ، وآدم العتيبي (١٩٩١) ، (١٩٩٢) ، ومنتظر حمزة (١٩٩٥) ، وأمينة العمادى (١٩٩٦) ، وكلكر (١٩٩٧) ، وعبد الحميد مساعدة (١٩٩٩) ، وأميرة شاهين (١٩٩٠) ، والحسن المفيدى (١٩٩٦).

ومن نتائج الدراسات السابقة اتضح عدم وجود فروق دالة بين الذكور والإناث فى الرضا الوظيفى مثل دراسة وفاء حسن الزير (١٩٧٨) ، وسليمان الخضرى ، ومحمد سلامة (١٩٨٢) ، وآدم العتيبي (١٩٩٢) ، وأمينة العمادى (١٩٩٦) . بينما وجدت فروق دالة بين الذكور والإناث فى الرضا الوظيفى لصالح الذكور كدراسة آدم العتيبي (١٩٩١) . على عكس ذلك أشارت دراسة على عسكر (١٩٨٦) وكلكر (١٩٩٧) ، ومحمد طوالة (٢٠٠٠) إلى أن الإناث كن أكثر رضا من الذكور .

اتضح أيضاً أن هناك فروقا فى الخبرة لصالح الأقدم خبرة كدراسة زينب على (١٩٨٩) ، وشكرى سيد أحمد (١٩٩١) ، وآدم العتيبي (١٩٩١) ، وكلكر (١٩٩٧) وعبد الحميد مساعدة (١٩٩٩) . كما اتضح أن معلمى المرحلة الابتدائية كانوا أكثر رضا من معلمى المرحلة المتوسطة والثانوية مثل دراسة شكرى سيد أحمد (١٩٩١) ، والحسن المفيدى (١٩٩٦) . كما أظهرت النتائج أن الجنس وسنوات الخبرة لهما تأثير فى الرضا الوظيفى كدراسة حسن حسان وعبد العاطى الصياد (١٩٨٦) ، ومحمد آل ناجى (١٩٩٣) .

كما أثبتت دراسة منتظر حمزة (١٩٩٥) وعبد العاطى الصياد وأحلام رجب (١٩٨٨) أن أنماط القيادة لم يكن لها تأثير مباشر فى الرضا الوظيفى .

وبناء على اختلاف نتائج الدراسات السابقة صاغ الباحثان فروض الدراسة

الحالية صياغة صفرية وهي على النحو التالي :-

١- لا يوجد مستوى من الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس في المنطقة الشرقية بالسعودية .

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة مديري المدارس الابتدائية ومتوسط درجة مديري المدارس المتوسطة ، ودرجة مديري المدارس الثانوية في عوامل الرضا الوظيفي.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة مديري المدارس ومتوسط درجة مديرات المدارس في عوامل الرضا الوظيفي .

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة مديري المدارس ذوى خبرة أقل من ١٠ سنوات ، ومتوسط درجة مديري المدارس ذوى خبرة أكثر من ١٠ سنوات في عوامل الرضا الوظيفي .

٥- لا يوجد تفاعل دال إحصائياً بين المرحلة التعليمية (الابتدائية ، والمتوسطة ، والثانوية) والجنس (الذكور والإناث) وسنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات وأكثر من عشر سنوات) في عوامل الرضا الوظيفي .

٦- لا يوجد أثر لاسراتيجيات الاعتماد المتبادل (التعاون ، والتنافس ، والتجنب) في الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس .

٧- لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين استراتيجيات الاعتماد المتبادل (التعاون و التنافس والتجنب) والرضا الوظيفي .

إجراءات الحراسة :-

أولاً : عينة الحراسة :-

تكونت عينة الدراسة من ٣٥٠ مديراً ومديرة بالمنطقة الشرقية بالسعودية من المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على المستويات .

جدول رقم (١)

يوضح توزيع أفراد العينة على مستويات الدراسة

مجموعة كل مرحلة	المجموعة	خبرة أكثر من ١٠ سنوات	خبرة أقل من ١٠ سنوات	المرحلة	الجنس
الابتدائية ١٨٠	٢١٥	٦٥	٥٤	الابتدائية	الذكور
المتوسطة ٩٣		٢٥	٢٨	المتوسطة	
		٢٧	١٦	الثانوية	
الثانوية ٧٧	١٣٥	٣٩	٢٢	الابتدائية	الإناث
		٢٩	١١	المتوسطة	
		٢٦	٨	الثانوية	
٣٥٠		٢١١	١٣٩	المجموع	

ثانياً: أدوات الحراسة :-

أ- استبانة استراتيجيات الاعتماد المتبادل في الإدارة المدرسية :-

مر تصميم هذه الاستبانة بالخطوات التالية :-

١-مراجعة مفهوم التعاون والتنافس والتجنب بحيث أمكن تحديد كل مفهوم إجرائياً.

٢-مراجعة الإطار النظري وخاصة نظرية التعاون والتنظيم لتجوسفلد (١٩٨٤) ومجموعة من الدراسات السابقة المذكورة سابقاً.

٣-الاطلاع على بعض المقاييس التي صممت في هذا المجال وخاصة دراسات تجوسفلد (١٩٨١) ، (١٩٨٢) ، (١٩٨٣) ودراسة عادل زايد (١٩٩٥) ، ورمضان عيد (١٩٩٧) وعادل الجندي (١٩٩٨).

٤-تم صياغة العبارات التي تتضمن كل استراتيجيات التعاون والتنافس والتجنب في صورتها الأولية ، ثم عرضت على مجموعة من الأساتذة المتخصصين كمحكمين لإقرارها ، وتم تعديلها في صورتها النهائية طبقاً لما أشاروا إليه وإلغاء بعضها ، وأصبح المقياس يضم في صورته النهائية ٤٨ عبارة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (٢)

يوضح أرقام عبارات استبانة استراتيجيات الإدارة موزعة عليها

المجموع	أرقام العبارات	نوع الاستراتيجية
٢٠	٣٠،٢٨،٢٧،٢٤،٢٠،١٨،١٦،١٢،١٠،٦،٤،٢ ٤٨،٤٥،٤٢،٤١،٣٩،٣٦،٣٤،٣٢	التعاون
١٦	٤٠،٣٨،٣٥،٣١،٢٢،٢١،١٧،١٤،١٣،٩،٨،٥،١ ٤٦،٤٤،٤٣،	التنافس
١٢	٤٧،٣٧،٣٣،٢٩،٢٦،٢٥،٢٣،١٩،١٥،١١،٧،٣	التجنب
	٤٨ عبارة	المجموع

الفئات السيكرومترية للإستبانة :-

١-الصدق :

صدق المحكمين :-

قدم الباحثان الاستبانة إلى مجموعة من أساتذة علم نفس بكميات البنات بالإحساء ، وعلم النفس بقسم التربية وعلم النفس بكلية المعلمين بالإحساء لتحديد مدى اتفاق كل عبارة مع كل استراتيجيات طبقاً لتعريف كل استراتيجيات بناء على

نوعية الاستراتيجية وقد أبدوا بعض الملاحظات وخاصة صياغة بعض العبارات ، وتم تحليل هذه الآراء وأخذها في الاعتبار أثناء الصياغة النهائية للاستبانة وكانت نسبة الاتفاق ما بين ٧٥ ٪ - ٩٠ ٪ وهذه النسبة مقبولة .

٣-ثبات الاستبانة :-

تم تطبيق الاستبانة على ٤٥ مديراً ومديرة وذلك لحساب معامل الفايكرونيباخ والذي بلغ ٠,٧٨ ، في استراتيجية التعاون ، ٠,٧٧ ، في استراتيجية التنافس ، ٠,٧٣ ، في استراتيجية التجنب ، وهذه المعاملات دالة عند مستوى ٠,٠١ ، وهي مرتفعة نسبياً ، ويمكن الوثوق في النتائج التي يمكن التوصل إليها .

تصميم الاستبانة :-

صححت الاستبانة بناء على كل استراتيجية على حدة (دائماً ٥ درجات ، غالباً ٤ درجات ، أحياناً ٣ درجات ، قليلاً درجتين ، ونادراً درجة واحدة) .

ب-مقياس الرضا الوظيفي :

صنف هيزبرج عوامل الرضا الوظيفي إلى عوامل صحية ، وعوامل الحوافز . في منتظر حمزة (١٩٩٥) وبناء على هذا التصنيف صمم منتظر حمزة (١٩٨٩)(١٩٩٥) مقياساً عن الرضا الوظيفي ، ومحمد آل ناجي (١٩٩٣) ، وغيرهم من الباحثين الذين ذكروا في الدراسات السابقة .

قام الباحثان باختيار العوامل الخاصة بالرضا الوظيفي والأكثر تكراراً في الدراسات والمقاييس السابقة ، ثم حددا تعريفاً إجرائياً لكل عامل ، وصاغاً العبارات الخاصة بكل عامل في صورته الأولية ، وتم عرضها على المحكمين لإقرار مدى تمثيل العبارات لكل عامل . والجدول التالي يوضح كل عامل وأرقام العبارات التي تمثله .

جدول رقم (٣)
يوضح أرقام عبارات مقياس
الرضا الوظيفي موزعة على عوامل المقياس

المجموع	أرقام العبارات	العوامل	م
٧	.٦٦,٥٨,٤٤,٣٥,٢٧,١٦,٦	المستوية	١
٦	.٥١,٤٠,٣١,٢٢,١١,٣	الرواتب	٢
٧	.٦٩,٥٩,٥٥,٣٩,٢٤,١٢,١	العلاقة مع الزملاء	٣
٥	.٦١,٤٩,٣٧,٢٩,١٤	التجهيزات	٤
٨	.٧١,٦٣,٥٧,٥٢,٣٣,٢٠,٨,٥	العمل نفسه	٥
٨	.٦٥,٦٠,٤٧,٤٦,٣٨,٢٦,١٥,٤	تطور النمو المهني	٦
٧	.٧٠,٦٢,٥٠,٤٣,٣٢,٢١,٩	الإدارة	٧
٥	.٥٣,٤٢,٢٨,١٠,٢	الاشرف	٨
٨	.٦٨,٦٧,٥٦,٤٨,٣٠,٢٥,١٨,١٣	التقدير	٩
٤	.٤٥,٣٤,٢٣,١٧	الترقيات	١٠
٦	.٦٤,٥٤,٤١,٣٦,١٩,٧	الانجاز	١١
	٧١ عبارة	الرضا الوظيفي ككل	

وقام الباحثان أيضاً بتعريف كل عامل على النحو التالي:

١-المسئولية:-

مدى رضا المدير عن السلطات الإدارية الممنوحة والمخولة إليه ، واستخدامه
لأساليب ووسائل إدارية متنوعة في تقويم وتوزيع الطلاب والإداريين في المدرسة .

٢- الرواتب :-

رأى المدير فى مدى عدالة توزيع الحوافز والمكافآت المادية ، ومناسبة الراتب الشهرى فى مقابل الجهد الذى يبذله فى المهام الإدارية ، ومستوى تدريبه ، وظروف العمل وتكاليف المعيشة .

٣- علاقته مع الزملاء :-

مدى رضا المدير عن أسلوب ، وتبادل العلاقات الإنسانية والمهنية ، وتبادل الود والاحترام ، ورأيه فى المكانة والمنزلة الاجتماعية ومحاولة المحافظة عليها بين مدير المدارس والرؤساء فى المستويات الإدارية العليا .

٤- التجهيزات :-

رضا المدير ورأيه عن مدى توافر الأثاثات المكتبية والمكان المناسب للطلاب والمدرس والإدارى بالمدارس ، وتوافر الوسائل التعليمية ، ومناسبة مبنى المدرسى للمواصفات الصحية والربوية ، والمشاركة فى تخطيط وتنفيذ ومتابعة الجدول الدراسى .

٥- العمل نفسه :-

رأى المدير فى مستوى تحصيل الطالب مع الجهد الذى يبذله المدير ، وتسهيل الاطلاع على المكاتب والأعمال الادارية والفنية ، ووضع اللوائح المنظمة للعمل ووضوحها ، ومدى اقتناعه بطبيعة العمل المدرسى ، وأعبائه اليومية ، ومناسبتها لقدراته ، وإتاحة الفرصة للمرءوسين ليعملوا بحرية .

٦- تطور النمو المهنى :-

رأى المدير فى مدى إتاحة الفرصة له لمواصلة نموه المهنى عن طريق الاشتراك فى البرامج التدريبية ، وحضور الندوات والمؤتمرات والقيام بالأعمال البحثية فى الإدارة التعليمية ، وذلك للقيام بالتجديد والابتكار والابداع الإدارى

واكتساب مهارات إدارية جديدة ، ورأيه فى مدى ملاءمة عمله مع المؤهل الدراسى وخبرته الادارية.

٧-الإمارة :-

رضا مدير المدرسة عن كثرة الأعمال الإدارية والمشكلات المدرسية التى يكلف بحلها والاطلاع على السياسة التعليمية ، ومشاركته فى اتخاذ وتنفيذ القرارات التعليمية المدرسية العليا وتنفيذها ، وتسهيل إجراءات تسجيل الطلاب الجدد.

٨-الإشراف :-

رضا المدير عن وجود إشراف ديمقراطى فى مجال الإدارة ، وتوافر الأساليب الموضوعية فى تقييم الأعمال المدرسية ، واحتياجات العمل.

٩-التقدير :-

رأى المدير فى تقدير رؤسائه له والزملاء ، والمدرسين والطلاب ووسائل الإعلام التربوى والمجتمع لمهنة المدير ، وما يقوم به من الأعمال والأنشطة والجهود التى يبذلها لإنجاز المهام المدرسية .

١٠-الترقىات :-

مدى رضا المدير عن وجود فرص مناسبة لإمكانية الترقى لوظائف عليا ، وتوافرها على أساس الخبرة والوقت المناسب ، وعدالة نظم الترقى لمديرى المدرسة .

١١-الإنجاز :-

مدى رضا المدير عن تقدير الإدارة التعليمية له فى تحقيق إنجازاته المختلفة ، وقدرته على حل المشكلات الإدارية التى تواجهه ، وشعوره بالرضا عن هذه الانجازات ومتابعته فى تنفيذها وتقييم الخطة الدراسية ، ومحاولة تنفيذ ما يرد فى التعميمات الإدارية.

الخصائص السيكومترية للمقياس :-

أ- الصدق :-

١- صدق المحكمين :-

عرض الباحثان المقياس على ٧ محكمين من أساتذة التربية وعلم النفس بكلية المعلمين بالإحساء ، وكلية التربية للبنات ، وكلية التربية بجامعة الملك فيصل بالإحساء . وقد أبدوا آراءهم فى العبارات بناء على تعريف كل عامل من عوامل الرضا الوظيفى ، وقد أخذت فى الاعتبار عند الإعداد النهائى للمقياس ، وكانت نسبة الاتفاق على العبارات تتراوح ما بين ٦٦% - ٩٠% وهذه النسبة مقبولة علمياً.

٢- الاتساق الداخلى :-

طبق الباحثان المقياس على مجموعة من مديرى ومديرات المدارس وعددهم ٥٥ مديراً ومديرة وتم تصحيح المقياس وحسبت معاملات الارتباط بين كل عبارة والعامل الخاص بها ، والجداول التالى يوضح هذه المعاملات ومستوى دلالتها .

جدول رقم (٤)

يوضح معاملات الارتباط بين العبارة والعامل الذو تنتمو إليه

العامل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	مصدر
١-المسولة	رقم العبارة	٦	١٦	٢٧	٣٥	٤٤	٥٨	٦٦	٧
	معامل الارتباط	٠,٣٦	٠,٢٦	٠,٢٥	٠,٢٩	٠,٢٦	٠,٤٠	٠,٣١	
٢-الخروب	رقم العبارة	٣	١١	٢٢	٣١	٤٠	٥١		٦
	معامل الارتباط	٠,٢٦	٠,٢٦	٠,٢٧	٠,٣٠	٠,٢٧	٠,٢٥		
٣-الملاقة مع العملاء	رقم العبارة	١	١٢	٢٤	٣٦	٥٥	٥٩	٦٩	٧
	معامل الارتباط	٠,٢٧	٠,٢٨	٠,٣٦	٠,٣٣	٠,٣١	٠,٣٢	٠,٢٥	
٤-المشهورات	رقم العبارة	١٤	٢٩	٣٧	٤٩	٦١			٥
	معامل الارتباط	٠,٢٧	٠,٣٠	٠,٣٢	٠,٢٨	٠,٢٧			
٥-العامل نفسه	رقم العبارة	٥	٨	٢٠	٣٣	٥١	٥٧	٦٣	٧١
	معامل الارتباط	٠,٢٨	٠,٢٥	٠,٣٣	٠,٢٥	٠,٣٨	٠,٢٨	٠,٢٥	٠,٢٥
٦-مطور النمو للمضى	رقم العبارة	٤	١٥	٢٦	٣٨	٤٦	٤٧	٦٠	٦٥
	معامل الارتباط	٠,٢٧	٠,٢٨	٠,٣٧	٠,٣٢	٠,٣٠	٠,٢٨	٠,٣٤	٠,٢٨
٧-الادارة	رقم العبارة	٩	٢١	٣٢	٤٣	٥٠	٦٢	٧٠	٧
	معامل الارتباط	٠,٤٦	٠,٣٤	٠,٣٤	٠,٣٤	٠,٣٢	٠,٢٧	٠,٢٣	
٨-الاعراف	رقم العبارة	٢	١٠	٢٨	٤٢	٥٣			٥
	معامل الارتباط	٠,٤٤	٠,٣٩	٠,٢٥	٠,٢٩	٠,٣٥			
٩-المشهورات	رقم العبارة	١٣	١٨	٢٥	٣٠	٤٨	٥٦	٦٧	٦٨
	معامل الارتباط	٠,٢٩	٠,٢٥	٠,٤٣	٠,٢٦	٠,٢٥	٠,٤٤	٠,٣١	٠,٣٦
١٠-المزليات	رقم العبارة	١٧	٢٣	٣٤	٤٥				٤
	معامل الارتباط	٠,٢٩	٠,٣٥	٠,٣١	٠,٣٤				
١١-الانجازات	رقم العبارة	٧	١٩	٣٦	٤١	٥٤	٦٤		٦
	معامل الارتباط	٠,٤٢	٠,٢٩	٠,٤١	٠,٣٥	٠,٢٧	٠,٤٣		

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين ٠,٢٥ - ٠,٤٦ وهذه المعاملات دالة عند مستوى يراوح ما بين ٠,٠٥ - ٠,٠١ ويمكن الوثوق فيها ، والجدول التالي رقم (٥) يوضح معاملات الارتباط بين العواجل وبين المقياس ككل .

جدول رقم (٥)

بوضع معاملات الارتباط بين عوامل مقياس الرضا الوظيفي والدرجة

الكلية .

رقم العامل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
١											
٢	٠,٣٦										
٣	٠,٣٦	٠,٣٦									
٤	٠,٤٠	٠,٤٩	٠,٤٥								
٥	٠,٣٠	٠,٣٦	٠,٣٦	٠,٤٤							
٦	٠,٤٩	٠,٣٦	٠,٣٦	٠,٣٦	٠,٣٦						
٧	٠,٤٩	٠,٤٤	٠,٤٩	٠,٣٦	٠,٣٥	٠,٣٥					
٨	٠,٣٦	٠,٣٦	٠,٣٦	٠,٣٦	٠,٣٠	٠,٣٦	٠,٣٦				
٩	٠,٣٤	٠,٣٥	٠,٣٦	٠,٣٦	٠,٣٥	٠,٣٥	٠,٤٨	٠,٤٤			
١٠	٠,٤٩	٠,٣٦	٠,٤٤	٠,٣٦	٠,٤٩	٠,٤٤	٠,٤٤	٠,٣٥	٠,٣٥		
١١	٠,٤٣	٠,٣٥	٠,٣٣	٠,٣٥	٠,٣٦	٠,٣٦	٠,٣٥	٠,٤٤	٠,٤٤	٠,٣٦	
الدرجة الكلية	٠,٤٣	٠,٣٥	٠,٤٩	٠,٣٦	٠,٤٤	٠,٣٧	٠,٣٥	٠,٤٤	٠,٤٤	٠,٣٦	٠,٤٥

يتضح من الجدول السابق (٥) أن معاملات الارتباط بين عوامل مقياس الرضا الوظيفي تراوحت ما بين ٠,٢٨ - ٠,٤٦ ، وهذه المعاملات دالة عند مستوى يتراوح ما بين ٠,٠٥ - ٠,٠١ ، ويمكن الوثوق فيها ويؤكد الاتساق الداخلي للمقياس .

ب- ثبات المقياس :-

حسب الباحثان ثبات المقياس باستخدام معامل الفاكرونباخ ، وقد وصل معامل الثبات للمقياس ككل ٠,٨١ ، وهذا المعامل مرتفع ويمكن الوثوق في النتائج التي يتوصل إليها البحث الحالي .

تصميم المقياس :-

تم تصحيح المقياس بناء على أن الذي يضع علامة على درجة كبيرة ٣ درجات ، ومتوسطة درجتين ، ومنخفضة درجة واحدة لكل عبارة .

نتائج الدراسة :-

للتحقق من صدق فروض الدراسة استخدم الباحثان المتوسطات والانحرافات المعيارية وتحليل التباين $٢ \times ٢ \times ٣$ واختبار "ت" ومعاملات الارتباط ، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط . وفيما يلي عرض هذه النتائج :-

نتائج الفرض الأول :-

يوجد مستوى أعلى من المتوسط فى عوامل الرضا الوظيفى لدى مديرى المدارس فى المنطقة الشرقية بالسعودية . والجدول التالى يوضح نتائج الفرض:

جدول رقم (٦)

يوضح الأبعاد والدرجة الدنيا والقصى والمتوسطات العالية والنسبة المئوية لمقياس الرضا الوظيفى

الرتب	النسبة المئوية	المتوسط الحالى	الدرجة القصوى	الدرجة الدنيا	عوامل الرضا الوظيفى
٤	%٧٢	١٥,٠٣	٢١	٧	١-المستولية
٦	%٦٨	١٢,٢٩	١٨	٦	٢-الرواتب
١	%٧٩,٥	١٦,٧٠	٢١	٧	٣-العلاقة مع الزملاء
٦	%٦٨	١٠,٢٥	١٥	٥	٤-التجهيزات
٢	%٧٨	١٨,٧٠	٢٤	٨	٥-العمل نفسه
٦	%٦٨	١٦,٣٨	٢٤	٨	٦-تطور النمو المهنى
٥	%٧١	١٤,٨٥	٢١	٧	٧-الادارة
٥	%٧١	١٠,٦٢	١٥	٥	٨-الاشراف
٣	%٧٣	١٧,٤١	٢٤	٨	٩-التقديرات
٧	%٦١	٧,٢٦	١٢	٤	١٠-الزقيات
٢	%٧٨	١٣,٩٨	١٨	٦	١١-الانجاز
	%٧٢	١٥٢,٩٩	٢١٣	٧١	مجموع الرضا الوظيفى

يتضح من الجدول السابق أن مديرى ومديرات المدارس بجميع المراحل التعليمية لديهم اتجاه إيجابى لعوامل الرضا الوظيفى . حيث ارتفع المتوسط الحسابى

لديهم فى عوامل الرضا الوظيفى ، كما تراوحت النسب المثوية ما بين ٦١% - ٧٩,٥% بناء قسمة المتوسط الناتج لكل عامل على الدرجة القصوى له . وهذه النتيجة توضح أن المديرين لديهم رأى إيجابى ودرجة مرتفعة ، فى رضاهم الوظيفى فى عامل العلاقة مع الزملاء ، يليه الإنجاز ، والعمل نفسه ثم المسئولية ثم الإدارة ، ثم الإشراف والرواتب ، والتجهيزات ، وتطور النمو المهنى ، ثم الترقيات . وكانت النسبة العامة للرضا الوظيفى ٧٢% ، وهذه نسبة مرتفعة لحد ما وتدعم الفرض الأول البديل للدراسة .

نتائج تحليل التباين :-

استخدم الباحثان تحليل التباين $٣ \times ٢ \times ٢$ ، والجدول التالى رقم (٧) يوضح

هذه النتائج

جدول رقم (٧)

بوضوح نتائج تحليل التباين لعوامل الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس ذوى خبرات مختلفة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	عامل الرضا الوظيفي
غير دالة	٢,٥٩٢	٢٠,٢١٢	٢	٤٠,٤٢٤	المرحلة التعليمية (أ)	١- المسئولية
غير دالة	١,٨١٨	١٤,١٧٤	١	١٤,١٧٤	الجنس (ب)	
غير دالة	٠,٣١٧	٢,٤٧٥	١	٢,٤٧٥	الخبرة (جـ)	
غير دالة	١,٦٢٤	١٢,٦٦٣	٢	٢٥,٣٢٧	تفاعل (أ ب)	
٠,٠٤٠	٣,٢٤١	٢٥,٢٧٠	٢	٥٠,٥٤٠	تفاعل (أ جـ)	
٠,٠٤	٤,٠٦٩	٣١,٧٢٨	١	٣١,٧٢٨	فاعل (ب جـ)	
غير دالة	٠,٠٦٤	٠,٤٩٧	٢	٠,٩٩٣	تفاعل (أ ب جـ)	
		٧,٧٩٨	٣٣٨	٢٦٣٥,٦٩٩	الخطأ	
			٣٤٩	٢٨٠١,٣٦٠	المجموع	
غير دالة	١,١١٧	١٠,٩٠٨	٢	٢١,٨١٧	المرحلة التعليمية (أ)	
٠,٠٠٠١	١٧,١٩٠	١٦٧,٩١٣	١	١٦٧,٩١٣	الجنس (ب)	٢- الرواتب
غير دالة	٠,٨٢٨	٨,٠٦٧	١	٨,٠٦٧	الخبرة (جـ)	
غير دالة	٠,٩٩٩	٩,٧٥٦	٢	١٩,٥١١	تفاعل (أ ب)	
غير دالة	٢,٨٨٥	٢٨,١٨١	٢	٥٦,٣٦٢	تفاعل (أ جـ)	
غير دالة	٢,٤٩١	٢٤,٣٣٥	١	٢٤,٣٣٥	تفاعل (ب جـ)	
غير دالة	٠,٣٦٦	٣,٥٨٠	٢	٧,١٥٩	تفاعل (أ ب جـ)	
		٩,٧٦٨	٣٣٨	٣٣٠١,٦٦٥	الخطأ	
			٣٤٩	٣٦٠٦,٨٢٩	المجموع	
مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	عامل الرضا الوظيفي

تابع الجدول رقم (٧)

غير دالة	١,٩٦٢	١٣,٤٦٧	٢	٢٦,٩٣٤	المرحلة التعليمية (أ)	٣-العلاقات مع زملاء
٠,٠٣	٤,٧٥٧	٣٢,٦٤٦	١	٣٢,٦٤٦	الجنس (ب)	
غير دالة	٢,٦٤٧	١٨,١٦٧	١	١٨,١٦٧	الخبرة (جـ)	
غير دالة	٢,٩٦٨	٢٠,٣٦٩	٢	٤٠,٧٣٧	تفاعل (أ×ب)	
غير دالة	١,٦٢٥	١١,١٥٥	٢	٢٢,٣١١	تفاعل (أ×جـ)	
غير دالة	٠,٤٠٥	٢,٧٧٦	١	٢,٧٧٦	تفاعل (ب×جـ)	
غير دالة	٠,٥٣٩	٣,٧٠٢	٢	٧,٤٠٤	تفاعل (أ×ب×جـ)	
		٦,٨٦٣	٣٣٨	٢٣١٩,٦٢٠	الخطأ	
			٣٤٩	٢٤٧٠,٥٩٥	المجموع	
غير دالة	١,٩٣٣	١٠,٦٦٢	٢	٢١,٣٢٥	المرحلة التعليمية (أ)	
٠,٠٠٠١	٢٣,٢١٣	١٢٨,٠٢٥	١	١٢٨,٠٢٥	الجنس (ب)	
غير دالة	٣,٦٨٢	٢٠,٣٠٧	١	٢٠,٣٠٧	الخبرة (جـ)	
غير دالة	٠,٥٥٩	٣,٠٨٤	٢	٦,١٦٨	تفاعل (أ×ب)	
غير دالة	٢,٣٦٥	١٣,٠٤٢	٢	٢٦,٠٨٤	تفاعل (أ×جـ)	
غير دالة	٢,٠٦٩	١١,٤٠٨	١	١١,٤٠٨	تفاعل (ب×جـ)	
غير دالة	٠,٤٦٩	٢,٥٨٥	٢	٥,١٧٠	تفاعل (أ×ب×جـ)	
		٥,٥١٥	٣٣٨	١٨٦٤,١٢٠	الخطأ	
			٣٤٩	٢٠٨٢,٦٠٧	المجموع	

تابع جدول رقم (٧)

مستوى الدالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	رصد التباين	عامل الرضا الوظيفي
غير دالة	٠,٥٧٥	٤,٨٢١	٢	٩,٦٤٣	المرحلة التعليمية (أ)	٥- العمل نفسه
غير دالة	٢,٥٤٧	٢١,٣٧١	١	٢١,٣٧١	الجنس (ب)	
٠,٠٥	٤,٠٠٩	٣٣,٦٣٩	١	٣٣,٦٣٩	الخبرة (جـ)	
غير دالة	١,٥٠١	١٢,٥٩٦	٢	٢٥,١٩٢	تفاعل (أب)	
غير دالة	٠,٢٢٤	١,٨٧٦	٢	٣,٧٥٣	تفاعل (أ×جـ)	
غير دالة	٠,٥٨١	٤,٨٧٤	١	٤,٨٧٤	تفاعل (ب×جـ)	
غير دالة	١,٩٣١	١٦,٢٠١	٢	٣٢,٤٠٢	تفاعل (أ×ب×جـ)	
		٨,٣٩٢	٣٣٨	٢٨٣٦,٣٥٣	الخطأ	
			٣٤٩	٢٩٦٧,٢٢٧	المجموع	
غير دالة	٠,٩٦٠	١٠,٨٥٣	٢	٢١,٧٠٧	المرحلة التعليمية (أ)	٦- تطور النمو المهني
غير دالة	٢,٥٩٦	٢٩,٣٤٧	١	٢٩,٣٤٧	الجنس (ب)	
غير دالة	٠,٠٨١	٠,٩١٥	١	٠,٩١٥	الخبرة (جـ)	
غير دالة	١,٤٨٣	١٦,٧٦٩	٢	٣٣,٥٣٧	تفاعل (أب)	
٠,٠١	٤,٧٠٥	٥٣,١٨٨	٢	١٠٦,٣٧٦	تفاعل (أ×جـ)	
٠,٠٠٤	٤,٢٩٥	٤٨,٥٥٠	١	٤٨,٥٥٠	تفاعل (ب×جـ)	
غير دالة	٠,٣٢٠	٣,٦١٤	٢	٧,٢٢٨	تفاعل (أ×ب×جـ)	
		١١,٣٠٤	٣٣٨	٣٨٢٠,٥٩٢	الخطأ	
			٣٤٩	٤٠٦٨,٢٥٢	المجموع	
غير دالة	٠,٠٤٠	٠,٣٣٥	٢	٠,٦٧١	المرحلة التعليمية (أ)	٧- الإدارة
٠,٠٠٠١	١٧,٠٣٤	١٤٣,٦٦٩	١	١٤٣,٦٦٩	الجنس (ب)	
غير دالة	٠,١٣٧	١,١٥٦	١	١,١٥٦	الخبرة (جـ)	
غير دالة	٠,٧٦١	٦,٤٢٠	٢	١٢,٨٤٠	تفاعل (أ×ب)	

تابع الجدول رقم (٧)

٠,٠٣	٣,٧٢٧	٣١,٤٣٢	٢	٦٢,٨٦٥	تفاعل (أ×جـ)	
غير دالة	١,٦٣٣	١٣,٧٧٦	١	١٣,٧٧٦	تفاعل (ب×جـ)	
غير دالة	٠,٣٥٦	٣,٠٠١	٢	٦,٠٠٣	تفاعل (أ×ب×جـ)	
		٨,٤٣٤	٣٣٨	٢٨٥٠,٨١٢	الخطأ	
			٣٤٩	٣٠٩١,٧٩٢	المجموع	
غير دالة	٢,٢٣٢	١١,٠٣٨	٢	٢٢,٠٧٧	المرحلة التعليمية (أ)	٨-الإشراف
٠,٠٠١	١١,٤٨٢	٥٦,٧٧٥	١	٥٦,٧٧٥	الجنس (ب)	
غير دالة	٠,٠١٠	٠,٠٠٤	١	٠,٠٠٤	الخبرة (جـ)	
غير دالة	١,١٣٥	٥,١٣٥	٢	١١,٢٢٨	تفاعل (أ×ب)	
غير دالة	٢,٣٩٨	١١,٨٥٩	٢	٢٣,٧١٩	تفاعل (أ×جـ)	
غير دالة	١,٦٦٤	٨,٢٣١	١	٨,٢٣١	تفاعل (ب×جـ)	
غير دالة	٠,١٧٨	٠,٨٨٠	٢	١,٧٥٩	تفاعل (أ×ب×جـ)	
		٤,٩٤٥	٣٣٨	١٦٧١,٣٤١	الخطأ	
		٣٤٩	٣٤٩	١٧٩٥,١٣٤	المجموع	

تابع جدول رقم (٧)

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المرعات	درجة الحرية	مجموع المرعات	وصد التباين	عامل الرضا الوطني
نمر دالة	١,٣٦٠	٥٤,٠٠٨	٢	١٠٨,٠١٦	المرحلة التعليمية (أ)	٩-التقديرات
غير دالة	٠,٢٣١	٩,١٥٧	١	٩,١٥٧	الجنس (ب)	
غير دالة	٠,٥٢٥	٢٠,٨٢٣	١	٢٠,٨٢٣	الخبرة (ج)	
غير دالة	٠,١٢٧	٥,٠٦٠	٢	١٠,١٢٠	تفاعل (أ×ب)	
غير دالة	٢,٧٠٩	١٠٧,٥٣٢	٢	٢١٥,٠٦٤	تفاعل (أ×ج)	
غير دالة	٠,٠٠٢	٠,٠٠٩	١	٠,٠٠٩	تفاعل (ب×ج)	
غير دالة	٠٩,٩٨٨	٣٩,٢٠٧	٢	٧٨,٤١٥	تفاعل (أ×ب×ج)	
		٣٩,٦٩٩	٣٣٨	١٣٤١٨,٠٩٥	الخطأ	
-	-	-	٣٤٩	١٣٨٥٩,٦٩٩	المجموع	
نمر دالة	٠,٨٠٩	٤,٢٩١	٢	٨,٥٨٢	المرحلة التعليمية (أ)	١٠-الدرجات
٠,٠٠١	١١,٨٥٥	٦٢,٨٧٧	١	٦٢,٨٧٧	الجنس (ب)	
غير دالة	١,٣٩٨	٧,٤١٧	١	٧,٤١٧	الخبرة (ج)	
غير دالة	٠,٩١٣	٤,٨٤١	٢	٩,٦٨٢	تفاعل (أ×ب)	
٠,٠٣	٣,٦٧٧	١٩,٥٠٠	٢	٣٩,٠٠١	تفاعل (أ×ج)	
غير دالة	٠,٦٠٢	٠,٣٣١	١	٠,٣٣١	تفاعل (ب×ج)	
غير دالة	٠,٣٦٠	١,٩٠٨٤	٢	٣,٨١٦	تفاعل (أ×ب×ج)	
		٥,٣٠٤	٣٣٨	١٧٩٢,٧١٢	الخطأ	
			٣٤٩	١٩٢٤,٤١٨	المجموع	
نمر دالة	٠,٨٤٤	٥,٨٢٨	٢	١١,٦٥٥	المرحلة التعليمية (أ)	١١-الإعجاز
٠,٠٣	٤,٥٧٥	٣١,٥٨٦	١	٣١,٥٨٦	الجنس (ب)	
غير دالة	١,٠٥١	٧,٢٥٤	١	٧,٢٥٤	الخبرة (ج)	

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	وصد التباين	عامل الرضا الوظيفي
غير دالة	١,٦٥٣	١١,٤٠٩	٢	٢٢,٨١٧	تفاعل (أ×ب)	
غير دالة	٠,١٢٩	٠,٨٨٩	٢	١,٧٧٩	تفاعل (أ×ج)	
غير دالة	٠,٢٦٣	١,٨١٧	١	١,٨١٧	تفاعل (ب×ج)	
غير دالة	٠,٠٣٥	٠,٢٤٢	٢	٠,٤٨٤	تفاعل (أ×ب×ج)	
		٦,٩٠٣	٣٣٨	٢٣٣٣,٣٦٧	الخطأ	
			٣٤٩	٢٤١٠,٧٥٩	المجموع	
غير دالة	١,١٣٨	٦١٦,١٧٨	٢	١٢٣٢,٣٥٧	المرحلة التعليمية (أ)	مجموع الرضا الوظيفي
٠,٠٠٠١	١٢,٧٧٦	٦٩١٥,٧١٠	١	٦٩١٥,٧١٠	الجنس (ب)	
غير دالة	٠,٨٩٧	٤٨٥,٣١١	١	٤٨٥,٣١١	الخبرة (ج)	
غير دالة	١,١٩٩	٦٤٩,١١٠	٢	١٢٩٨,٢٢٠	تفاعل (أ×ب)	
٠,٠٣	٣,٤٢٩	١٨٥٦,٢٨٤	٢	٣٧١٢,٥٦٨	تفاعل (أ×ج)	
غير دالة	٢,٨٣٥	١٥٣٤,٤٠٤	١	١٥٣٤,٤٠٤	تفاعل (ب×ج)	
غير دالة	٠,٤٨٣	٢٦١,٢٢١	٢	٥٢٢,٤٤٢	تفاعل (أ×ب×ج)	
		٥٤١,٢٩٠	٣٣٨	١٨٢٩٥٦,١٨	الخطأ	
			٣٤٩	١٩٨٦٥٧,١٩	المجموع	
				٢		

يتضح من جدول رقم (٧) السابق ما يلي :-

١- بالنسبة للمتغير المستقل (المرحلة التعليمية):- لم توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس في المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة ، والمرحلة الثانوية في عامل المسئولية ، والرواتب ، والعلاقة مع الزملاء ، والتجهيزات ، والعمل نفسه ، وتطور النمو المهني ، والإدارة ، والإشراف ،

والتقديرات ، والترقيات ، والإنجاز ، ومجموع الرضا الوظيفي ، حيث بلغت قيمة " ف " المحسوبة (٢,٥٩ ، ١,١٢ ، ١,٩٦ ، ١,٩٣ ، ٠,٥٨ ، ٠,٩٦ ، ٠,٠٤ ، ٢,٢٣ ، ١,٣٦ ، ٠,٨١ ، ٠,٨٤ ، ١,١٤) على التوالي ، وهذه القيم أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣,٠٠) ، وهي غير دالة عند مستوى ٠,٠٥ ، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مديري مدارس المرحلة الابتدائية ، ومديري مدارس المرحلة المتوسطة ، ومديري مدارس المرحلة الثانوية في عوامل الرضا الوظيفي .

٣-وبالنسبة للمتغير المستقل (الجنس) :- وجدت فروق دالة إحصائية

بين مديري ومديرات المدارس في عامل الرواتب والعلاقة مع الزملاء ، والتجهيزات ، والإدارة ، والإشراف ، والترقيات ، والإنجاز ، ومجموع الرضا الوظيفي ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١٧,١٩ ، ٤,٧٦ ، ٢٣,٢١ ، ١٧,٠٣ ، ١١,٤٨ ، ١١,٨٦ ، ٤,٥٨ ، ١٢,٧٨) على التوالي ، وهذه القيم أكبر من قيمة (ف) الجدولية (٣,٨٦) عند مستوى (٠,٠٥) ، (٦,٦٩) عند مستوى (٠,٠١) ، (١١,٠٠) عند مستوى (٠,٠٠١) . وهذا يشير إلى وجود فروق دالة بين الذكور المديرين والإناث المديرات في عوامل الرضا الوظيفي : الرواتب ، والعلاقة مع الزملاء ، والتجهيزات ، والإدارة ، والإشراف ، والترقيات ، والإنجاز ، ومجموع الرضا الوظيفي ، بينما لم توجد فروق دالة إحصائية بين المديرين والمديرات في عامل المسئولية ، والعمل نفسه ، وتطور النمو المهني ، والتقديرات . حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١,٨١ ، ٢,٥٥ ، ٢,٥٩ ، ٠,٢٣) على التوالي ، وهذه القيم أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣,٨٦) وهي غير دالة عند مستوى (٠,٠٥) ، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة بين الذكور المديرين والإناث المديرات في عامل المسئولية ، والعمل نفسه ، وتطور النمو المهني ، والتقديرات .

٣- وبالنسبة للتغير المستقل (الخبرة): وجدت فروق دالة إحصائياً بين

مديري المدارس ذوى خبرة أقل من ١٠ سنوات ومديري المدارس ذوى خبرة أكثر من ١٠ سنوات فى عامل العمل نفسه ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤,٠١) وهى أكبر من قيمة (ف) الجدولية (٣,٨٦) عند مستوى (٠,٠٥) ، وهذا يشير إلى وجود فروق دالة بين المديرين ذوى خبرة أقل من ١٠ سنوات ، وأكثر من ١٠ سنوات فى عامل الرضا عن العمل نفسه . بينما لم توجد فروق دالة إحصائياً بين مديري المدارس ذوى خبرة أقل من ١٠ سنوات ، وأكثر من ١٠ سنوات فى عامل المسئولية ، والرواتب ، والعلاقة مع الزملاء ، والتجهيزات ، وتطور النمو المهنى ، والإدارة ، والإشراف ، والتقدير ، والترقيات ، والإنجاز ، ومجموع الرضا الوظيفى . حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٠,٣٢) ، (٠,٨٣ ، ٢,٦٥ ، ٣,٦٨ ، ٠,٠٨ ، ٠,١٤ ، ٠,٠١ ، ٠,٥٣ ، ١,٤٠ ، ١,٠٥ ، ٠,٨٩) على التوالى ، وهذه القيم أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣,٨٦) وهى غير دالة عند مستوى (٠,٠٥) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مديري المدارس ذوى خبرة أقل من ١٠ سنوات ، وأكثر من ١٠ سنوات فى عامل المسئولية ، والرواتب ، والعلاقة مع الزملاء ، والتجهيزات ، وتطور النمو المهنى ، والإدارة ، والإشراف ، والتقدير ، والترقيات ، والإنجاز ، ومجموع الرضا الوظيفى .

وبالنسبة للتفاعل فقد اتضح ما يلى :-

١- بالنسبة لتفاعل المرحلة التعليمية مع الجنس :- لم يوجد تفاعل دال إحصائياً بين المرحلة (الابتدائية ، والمتوسطة ، والثانوية) والجنس (الذكور والاناث) فى درجة تأثيرهما المشترك فى عامل المسئولية ، والرواتب ، والعلاقة مع الزملاء ، والتجهيزات ، والعمل نفسه ، وتطور النمو المهنى ، والإدارة ، والإشراف ، والتقدير ، والترقيات ، والإنجاز ، ومجموع الرضا الوظيفى ، حيث بلغت قيمة

(ف) المحسوبة (١,٦٢ ، ٠,٩٩ ، ٢,٩٧ ، ٠,٥٦ ، ١,٥٠ ، ١,٤٨ ، ٠,٧٦ ، ١,١٤ ، ٠,١٣ ، ٠,٩١ ، ١,٦٥ ، ١,٢٠) على التوالي ، وهذه القيم أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣,٠٠) عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى عدم وجود تفاعل مشترك بين المرحلة والجنس في درجة تأثيرهما المشترك في عوامل الرضا الوظيفي .

٣- وبالنسبة لتفاعل المرحلة التعليمية مع الخبرة :- وجد تفاعل دال

إحصائياً بين المرحلة (الابتدائية ، والمتوسطة ، والثانوية) والخبرة (أقل من ١٠ سنوات / أكثر من ١٠ سنوات) في درجة تأثيرهما المشترك في عامل المسئولية ، وتطور النمو المهني ، والإدارة ، والترقيات ، ومجموع الرضا الوظيفي ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٢٤ ، ٤,٧١ ، ٣,٧٣ ، ٣,٦٨ ، ٣,٤٣) على التوالي ، وهذه القيم أكبر من قيمة (ف) الجدولية (٣,٠٠) عند مستوى ٠,٠٥ ، مما يشير إلى وجود تفاعل دال بين المرحلة التعليمية ، والخبرة في درجة تأثيرهما المشترك في عامل المسئولية ، وتطور النمو المهني ، والإدارة ، والترقيات ، ومجموع الرضا الوظيفي ، بينما لم يوجد تفاعل دال بين المرحلة والخبرة في درجة تأثيرهما المشترك في عامل الرواتب ، والعلاقة مع الزملاء ، والتجهيزات ، والعمل نفسه ، والإشراف ، والتقدير ، والإنجاز ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٢,٨٩ ، ١,٦٣ ، ٢,٣٧ ، ٠,٤٢ ، ٢,٤٠ ، ٢,٧١ ، ٠,١٣) على التوالي وهذه القيم أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣,٠٠) عند مستوى ٠,٠٥ ، مما يشير إلى عدم وجود تفاعل دال بين المرحلة والخبرة في درجة تأثيرهما المشترك في عامل الرواتب ، والعلاقة مع الزملاء ، والتجهيزات ، والعمل نفسه ، والإشراف ، والتقدير ، والإنجاز .

٣- وبالنسبة لتفاعل الجنس مع الخبرة : وجد تفاعل دال إحصائياً بين

الجنس (الذكور/الإناث) والخبرة (أقل من ١٠ سنوات / أكثر من ١٠

سنوات) درجة تأثيرهما المشترك فى عامل المسئولية ، وتطور النمو المهنى ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤,٠٧ ، ٤,٣٠) على التوالى وهذه القيم أكبر من قيمة (ف) الجدولية (٣,٨٦) عند مستوى ٠,٠٥ ، مما يشير إلى وجود تفاعل مشترك بين الجنس والخبرة فى درجة تأثيرهما المشترك فى عامل المسئولية ، وتطور النمو المهنى . بينما لم يوجد تفاعل دال بين الجنس والخبرة فى درجة تأثيرها المشترك فى عامل الرواتب ، والعلاقة مع الزملاء والتجهيزات ، والعمل نفسه ، والإدارة ، والإشراف ، والتقدير ، والترقيات ، والإنجاز ، ومجموع الرضا الوظيفى حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٢,٤٩ ، ٠,٤١ ، ٢,٠٧ ، ٠,٥٨ ، ١,٦٦ ، ٠,٠٠ ، ٠,٠٦ ، ٠,٢٦ ، ٢,٨٤) على التوالى وهذه القيم أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣,٨٦) عند مستوى ٠,٠٥ ، مما يشير إلى عدم وجود تفاعل دال إحصائياً بين الجنس والخبرة فى درجة تأثيرها المشترك فى عامل الرواتب ، والعلاقة مع الزملاء ، والتجهيزات ، والعامل نفسه ، والإدارة ، والإشراف والتقدير ، والترقيات ، والإنجاز ، ومجموع الرضا الوظيفى .

٤-وبالنسبة لتفاعل المرحلة مع الجنس والخبرة : لم يوجد تفاعل دال

إحصائياً بين المرحلة التعليمية (الابتدائية ، والمتوسطة ، والثانوية) والجنس (الذكور والإناث) والخبرة (أقل من ١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات) فى درجة تأثيرهم المشترك فى عامل المسئولية ، والرواتب ، والعلاقة مع الزملاء ، والتجهيزات ، والعمل نفسه ، وتطوير النمو المهنى ، والإدارة ، والإشراف ، والتقدير ، والترقيات ، والإنجاز ، ومجموع الرضا الوظيفى ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٠,٠٦ ، ٠,٣٧ ، ٠,٠٥ ، ٠,٤٧ ، ١,٩٣ ، ٠,٢٣ ، ٠,٣٦ ، ٠,١٨ ، ٠,٩٩ ، ٠,٣٦ ، ٠,٠٤ ، ٠,٤٨) على التوالى ، وهذه القيم أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣,٠٠) عند مستوى ٠,٠٥

مما يشير إلى عدم وجود تفاعل دال بين المرحلة والجنس والخبرة في درجة تأثيرهم المشترك في عامل المسئولية ، والرواتب ، والعلاقة مع الزملاء ، والتجهيزات ، والعمل نفسه ، وتطور النمو المهني ، والإدارة ، والإشراف ، والتقدير ، والترقيات ، والإنجاز ، ومجموع الرضا الوظيفي .

وبناء على ما توصلت إليه نتائج تحليل التباين $3 \times 2 \times 2$ السابق عرضها ، والتي أوضحت أن هناك فروقا في بعض عوامل الرضا الوظيفي باستخدام قيمة (ف) فقد قام الباحثان بتحديد اتجاه هذه الفروق من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية للعينة الكلية وقيمة (ت) ومستوى دلالتها وفقا لفروض الدراسة .

نتائج الفرض الثاني :

ينص الفرض الثاني على ما يلي (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة مديري المدارس الابتدائية ، ودرجة مديري المدارس المتوسطة ، ودرجة مديري المدارس الثانوية في عوامل الرضا الوظيفي) . اتضح من جدول رقم (٧) لتحليل التباين أنه لم توجد فروق دالة إحصائية بين درجة مديري المدارس في المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية في عوامل الرضا الوظيفي . وهذا يشير إلى أنه لم توجد فروق بين مديري مدارس المرحلة الابتدائية ومديري مدارس المرحلة المتوسطة ، ومديري مدارس المرحلة الثانوية في عامل المسئولية ، والرواتب ، والعلاقة مع الزملاء ، والتجهيزات ، والعمل نفسه ، وتطور النمو المهني ، والإدارة ، والإشراف ، والتقدير ، والترقيات ، والإنجاز ، ومجموع الرضا الوظيفي . وبناء على هذه النتيجة ثبت صحة الفرض السابق في عدم وجود فروق دالة بين المديرين في جميع المراحل التعليمية في عوامل الرضا الوظيفي .

نتائج الفرض الثالث :

ينص الفرض الثالث على ما يلي : (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة مديري المدارس ومتوسط درجة مديرات المدارس في عوامل

الرضا الوظيفي). وقد حسب قيمة (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين درجة المديرين ودرجة المديرات في عوامل الرضا الوظيفي والجدول التالي رقم (٨) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية بين المديرين والمديرات في بعض عوامل الرضا الوظيفي .

جدول رقم (٨)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة ت ومستوى دلالة

بين مجموعة الذكور والإناث في عوامل الرضا الوظيفي

مستوى دلالة	قيمة (ت)	الانحرافات المعيارية	المتوسطات	عدد الأفراد	المجموعة	عامل الرضا الوظيفي
٠,٠٠١	٤,٦٠	٢,٣٦	١١,٦٧	٢١٥	الذكور	الرواتب
		٢,٩١	١٣,٢٨	١٣٥	الإناث	
٠,٠١	٢,٨٩	٢,٧٢	١٦,٣٨	٢١٥	الذكور	العلاقة مع الزملاء
		٢,٥٧	١٧,٢٢	١٣٥	الإناث	
٠,٠٠١	٥,٢٧	٢,٣٢	٩,٧٢	٢١٥	الذكور	التجهيزات
		٢,٤٩	١١,٠٩	١٣٥	الإناث	
٠,٠٠١	٤,٦٩	٣,٠٤	١٤,٢٧	٢١٥	الذكور	الإدارة
		٢,٧٣	١٥,٧٧	١٣٥	الإناث	
٠,٠٠١	٤,٠٠	٢,٢٥	١٠,٢٤	٢١٥	الذكور	الإشراف
		٢,٢٥	١١,٢٤	١٣٥	الإناث	
٠,٠٠١	٢,٥٥	٢,٤٢	٦,٩١	٢١٥	الذكور	الولقيات
		٢,١٨	٧,٨٢	١٣٥	الإناث	
٠,٠٠١	٣,١٧	٢,٨٥	١٣,٦٢	٢١٥	الذكور	الإنجاز
		٢,١٩	١٤,٥٣	١٣٥	الإناث	
٠,٠٠١	٤,٠٤	٢٣,٩٤	١٤٨,٩٣	٢١٥	الذكور	مجموع الرضا الوظيفي
		٢٣,٤٧	١٥٩,٤٧	١٣٥	الإناث	

يتضح من الجدول رقم (٨) السابق وجود فروق دالة إحصائية بين

متوسط درجات مديري المدارس الذكور ، ومتوسط درجات مديرات المدارس

الإناث فى عامل الرواتب ، والعلاقة مع زملاء ، والتجهيزات ، والإدارة ، والإشراف ، والقرقيات ، والإنجاز ، ومجموع الرضا الوظيفى لصالح مجموعة المديرات حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٤,٦٠ ، ٢,٨٩ ، ٥,٢٧ ، ٤,٦٩ ، ٤,٠٠ ، ٣,٥٥ ، ٣,١٧ ، ٤,٠٤) على التوالى وهذه القيم أكبر من قيمة (ت) الجدولية (٢,٥٩) عند مستوى (٠,٠١) ، (٣,٣٢) عند مستوى (٠,٠٠١) ، وهذا يشير إلى وجود فروق بين المجموعتين ، وتفوق مجموعة المديرات (الإناث) على مجموعة المديرين (الذكور) فى أنهم أكثر رضا فى الرواتب والعلاقة مع زميلات ، والتجهيزات المدرسية والإدارة والإشراف الإدارى ، والقرقيات ، وإنجاز العمل ، وعن الرضا الوظيفى ككل وبناء على هذه النتيجة لم تثبت صحة الفرض فى بعض العوامل ، وبت صحة فى بعض عوامل الرضا الوظيفى الأخرى.

نتائج الفرض الرابع :-

ينص الفرض الرابع على ما يلى: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة مديرى المدارس ذوى خبرة أقل من ١٠ سنوات ، ومتوسط درجة مديرى المدارس ذوى خبرة أكثر من ١٠ سنوات فى عوامل الرضا الوظيفى). وحسبت قيمة (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين المديرين ذوى خبرة أقل من ١٠ سنوات ، وذوى خبرة أكثر من ١٠ سنوات فى عامل العمل نفسه ، والجدول التالى رقم (٩) يوضح المتوسط والانحراف المعيارى بين المديرين ذوى خبرة أقل من ١٠ سنوات ، وأكثر من ١٠ سنوات فى عامل العمل نفسه.

جدول رقم (٩)

**يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة ت- ومستوى دلالتها
بين مجموعتي الخبرة أقل وأكثر من ١٠ سنوات في عامل العمل نفسه**

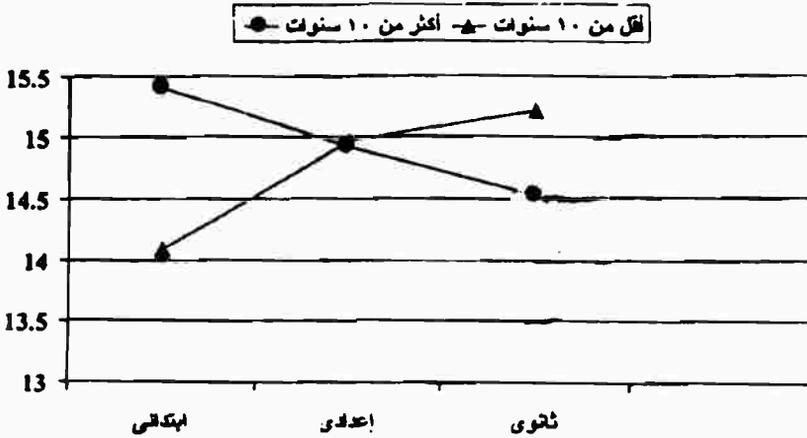
مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحرافات المعيارية	المتوسطات	عدد الأفراد	المجموعة	عامل الرضا الوظيفي
٠,٠٠١	٣,٥٨	٣,٠٥	١٨,١٨	١٣٩	خبرة أقل من ١٠ سنوات	العمل نفسه
		٢,٨٢	١٩,٠٤	٢١١	خبرة أكثر من ١٠ سنوات	

يتضح من الجدول رقم (٩) السابق وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات المديرين ذوي خبرة أقل من ١٠ سنوات ومتوسط درجات المديرين أكثر من ١٠ سنوات في عامل العمل نفسه لصالح المديرين ذوي خبرة أكثر من ١٠ سنوات . حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٣,٥٨) وهذه القيمة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (٣,٣٢) عند مستوى (٠,٠٠١) ، وهذا يشير إلى وجود فروق بين المجموعتين ، وتفوق مجموعة المديرين ذوي خبرة أكثر من ١٠ سنوات في عامل الرضا عن العمل نفسه ، وبناء على ذلك قبل الفرض في جميع العوامل ما عدا الرضا عن العمل نفسه ، وقبل الفرض البديل في هذا العامل.

نتائج الفرض الخامس :-

ينص الفرض الخامس على ما يلي (لا يوجد تفاعل دال إحصائية بين المرحلة التعليمية (الابتدائية ، والمتوسطة ، والثانوية) والجنس (المديرين ، والمديرات) وسنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات) في عوامل الرضا الوظيفي) . أشار نتائج تحليل التباين إلى وجود تفاعل دال إحصائية بين

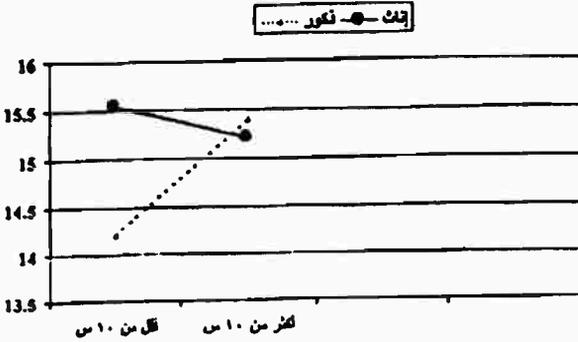
متغير المرحلة التعليمية ، والخبرة في عامل المسئولية ، والشكل التالي رقم (١) يوضح التفاعل بين المرحلة والخبرة في عامل المسئولية.



شكل رقم (١) يوضح تفاعل المرحلة مع الخبرة في عامل المسئولية

يتضح من الشكل رقم (١) السابق أن هناك تفاعلاً بين المرحلة التعليمية والخبرة في عامل المسئولية . حيث تغير ترتيب متوسط درجات مستويات أحد المتغيرين المستقلين لكل فئة من فئات المتغير المستقل الثاني ، كما أن متوسط درجات المديرين ذوي خبرة أقل من ١٠ سنوات عند مستوى المرحلة الابتدائية يختلف عنه عند مستوى المرحلة المتوسطة عنه عند مستوى المرحلة الثانوية ، وكذلك فإن متوسط درجات المديرين ذوي خبرة أكثر من ١٠ سنوات عند مستوى المرحلة الابتدائية يختلف عنه عند مستوى المرحلة المتوسطة عنه عند مستوى المرحلة الثانوية مما يؤدي إلى تقاطع خطي المتوسطات كما هو واضح في الشكل رقم (١) السابق مما يدل على وجود تفاعل المرحلة مع الخبرة في (درجه تأثيرهما المشترك في عامل الرضا عن المسئولية الإدارية .

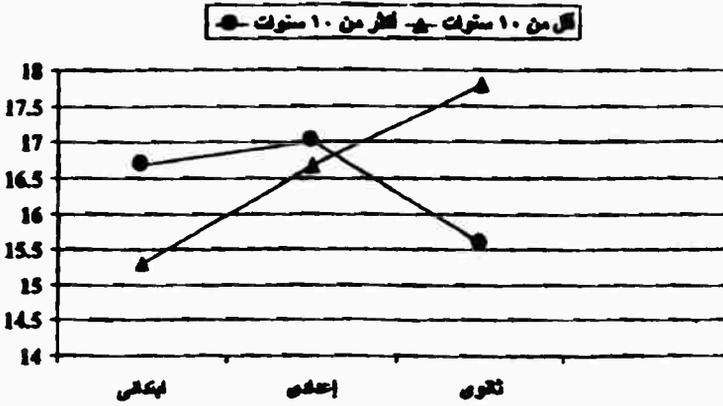
كما يشير تحليل التباين إلى وجود تفاعل دال إحصائياً بين متغير الجنس والخبرة في عامل الرضا عن المسئولية الإدارية . والشكل رقم (٢) التالي يوضح نتيجة هذا التفاعل.



الشكل رقم (٢) التفاعل بين الخبرة في العمل والمسئولية

يتضح من الشكل رقم (٢) السابق أن هناك تفاعلاً بين الجنس والخبرة في المسئولية الإدارية . حيث تغير ترتيب متوسط درجات مستويات أحد المتغيرين المستقلين لكل فئة من فئات المتغير المستقل الثاني ، حيث أن متوسط درجات المديرين (الذكور) عند مستوى خبرة أقل من ١٠ سنوات يختلف عنه عند مستوى خبرة أكثر من ١٠ سنوات ، وكذلك فإن متوسط درجات المديرات (الإناث) عند مستوى خبرة أقل من ١٠ سنوات يختلف عنه عند مستوى خبرة أكثر من ١٠ سنوات مما يؤدي إلى تقاطع خطي المتوسطين ، مما يدل على وجود تفاعل الجنس مع الخبرة في درجة تأثيرهما المشترك في عامل الرضا عن المسئولية الإدارية.

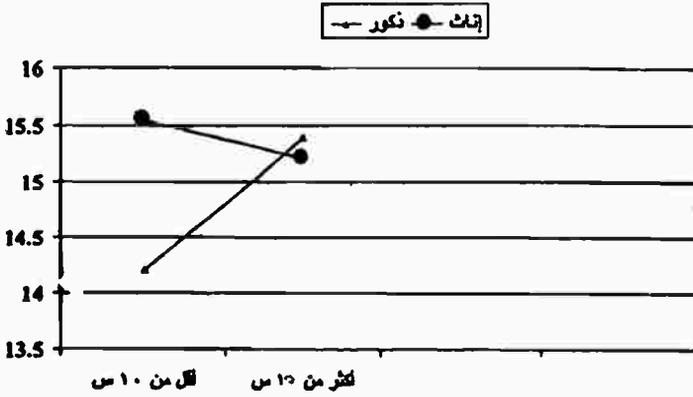
أشار تحليل التباين أيضاً إلى وجود تفاعل دال إحصائياً بين متغير المرحلة التعليمية مع الخبرة في عامل تطور النمو المهني للمدير ، والشكل رقم (٣) التالي يوضح نتيجة هذا التفاعل .



شكل رقم (٣) برشح عامل الخبرة مع العزلة على تطور هو السيد

يتضح من الشكل رقم (٣) السابق أن هناك تفاعلاً بين المرحلة التعليمية والخبرة الإدارية في عامل تطور النمو المهني للمدير . حيث تغير ترتيب متوسط درجات مسرّيات أحد المتغيرين المستقلين لكل فئة من فئات المتغير المستقل الثاني ، حيث أن متوسط درجات المديرين ذوي خبرة أقل من ١٠ سنوات عند مسرّي المرحلة الابتدائية يختلف عنه عند مسرّي المرحلة المتوسطة عنه عند مسرّي المرحلة الثانوية ، وكذلك فإن متوسط درجات المديرين ذوي خبرة أكثر من ١٠ سنوات عند مسرّي المرحلة الابتدائية يختلف عنه عند مسرّي المرحلة المتوسطة عنه عند مسرّي المرحلة الثانوية ، مما يؤدي إلى تقاطع خطي المتوسطات كما هو واضح في الشكل رقم (٣) السابق مما يدل على وجود تفاعل المرحلة التعليمية مع الخبرة في تأثيرهما المشترك في عامل الرضا عن تطور النمو المهني الإداري .

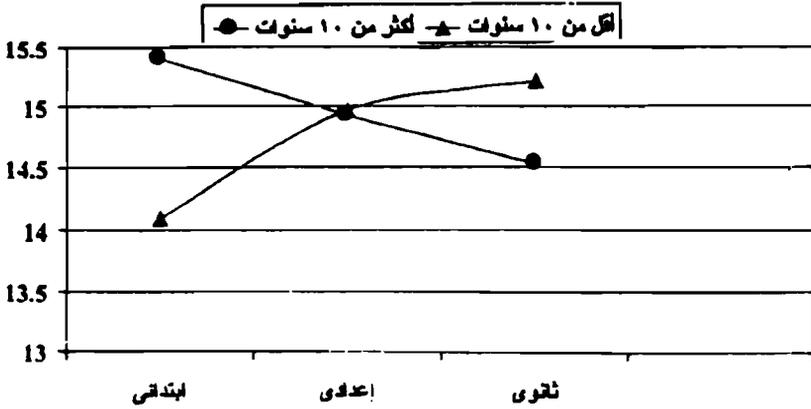
كذلك أشار تحليل التباين السابق إلى وجود تفاعل دال إحصائياً بين متغير الجنس مع الخبرة في عامل الرضا عن تطور النمو المهني الإداري . والشكل رقم (٤) التالي يوضح نتيجة هذا التفاعل .



شكل رقم (٤) يوضح تفاعل الجنس مع الخبرة في عامل تطور النمو المهني

يتضح من الشكل السابق رقم (٤) أن هناك تفاعلاً بين الجنس والخبرة في عامل الرضا عن تطور النمو المهني . حيث تغير ترتيب متوسط درجات مستويات أحد المتغيرين المستقلين لكل فئة من فئات المتغير المستقل الثاني ، حيث وجد أن متوسط درجات المديرين (الذكور) عند مستوى خبرة أقل من ١٠ سنوات يختلف عنه عند مستوى خبرة أكثر من ١٠ سنوات ، وكذلك فإن متوسط درجات المديرات (الإناث) عند مستوى خبرة أقل من ١٠ سنوات يختلف عنه عند مستوى خبرة أكثر من ١٠ سنوات ، مما يؤدي إلى تقاطع خطي المتوسطين ، مما يدل على وجود تفاعل الجنس مع الخبرة في درجة تأثيرهما المشترك في عامل الرضا عن المسؤولية الإدارية .

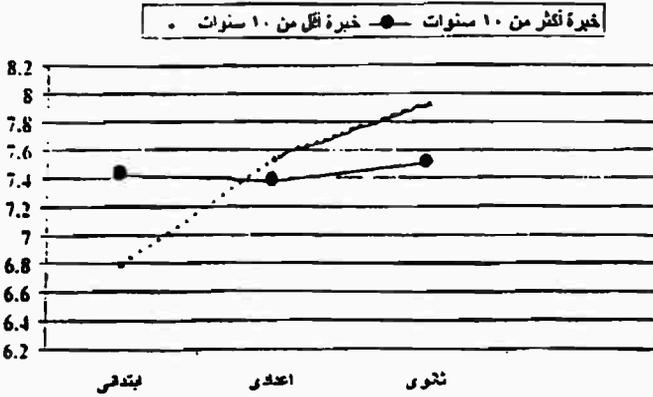
أشار أيضاً تحليل التباين أيضاً إلى وجود تفاعل دال إحصائياً بين متغير المرحلة مع الخبرة في عامل الإدارة ، والشكل التالي رقم (٥) يوضح نتيجة هذا التفاعل.



شكل رقم (٥) يوضح تفاعل المرحلة التطهية مع الخبرة في عامل الإدارة

يتضح من الشكل رقم (٥) السابق أن هناك تفاعلاً بين المرحلة التعليمية والخبرة في عامل الرضا عن الإدارة التعليمية . حيث تغير ترتيب متوسط درجات مستويات أحد المتغيرين المستقلين لكل فئة من فئات المتغير المستقل الثاني ، حيث وجد أن متوسط درجات المديرين ذوي خبرة أقل من ١٠ سنوات عند مستوى المرحلة الابتدائية يختلف عنه عند مستوى المرحلة المتوسطة عنه عند مستوى المرحلة الثانوية ، وكذلك فإن متوسط درجات المديرين ذوي خبرة أكثر من ١٠ سنوات عند مستوى المرحلة الابتدائية يختلف عنه عند مستوى المرحلة المتوسطة عنه عند مستوى المرحلة الثانوية ، مما يؤدي إلى تقاطع خطي المتوسطات كما هو واضح في الشكل رقم (٥) السابق مما يدل على وجود تفاعل المرحلة التعليمية مع الخبرة في تأثيرهما المشترك في عامل الرضا عن الإدارة .

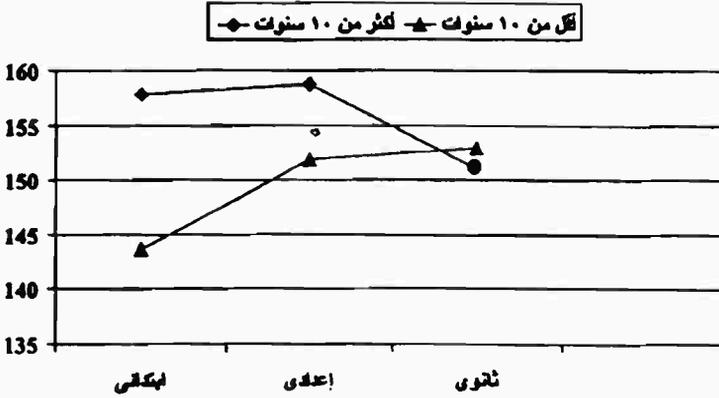
كذلك أشارت نتائج تحليل التباين السابق إلى وجود تفاعل دال إحصائياً بين متغير المرحلة مع الخبرة في عامل الرضا عن الترقيات والشكل التالي رقم (٦) يوضح نتيجة هذا التفاعل .



شعار رقم ١٠١ - العلاقة بين الخبرة والصفوف الدراسية

يتضح من الشكل رقم (٦) السابق أن هناك تفاعلاً بين المرحلة التعليمية والخبرة في عامل الرضا عن الترقّيات. حيث تغير ترتيب متوسط درجات مستويات أحد المتغيرين المستقلين لكل فئة من فئات المتغير المستقل الثاني، حيث أن متوسط درجات المديرين ذوي خبرة أقل من ١٠ سنوات عند مستوى المرحلة الابتدائية يختلف عنه عند مستوى المرحلة المتوسطة عنه عند مستوى المرحلة الثانوية، وكذلك فإن متوسط درجات المديرين ذوي خبرة أكثر من ١٠ سنوات عند مستوى المرحلة الابتدائية يختلف عنه عند مستوى المرحلة المتوسطة عنه عند مستوى المرحلة الثانوية، مما يؤدي إلى تقاطع خطي المتوسطات كما هو واضح في الشكل رقم (٦) السابق، مما يدل على وجود تفاعل المرحلة التعليمية مع الخبرة في تأثيرهما المشترك في عامل الرضا عن ترقّيات المديرين.

أشارت نتائج تحليل التباين السابق إلى وجود تفاعل دال إحصائياً بين متغير المرحلة التعليمية مع الخبرة في مجموع الرضا الوظيفي، والشكل التالي رقم (٧) يوضح نتيجة هذا التفاعل.



شكل رقم (٧) يوضح تفاعل المرحلة مع الخبرة في عامل الرضا الوظيفي

يتضح من الشكل رقم (٧) أن تغير ترتيب متوسط درجات مستويات أحد المتغيرين المستقلين لكل فئة من فئات المتغير المستقل الثاني ، وأن متوسط درجات المديرين ذوي خبرة أقل من ١٠ سنوات عند مستوى المرحلة الابتدائية يختلف عنه عند مستوى المرحلة المتوسطة عنه عند مستوى المرحلة الثانوية ، كما أن متوسط درجات المديرين ذوي خبرة أكثر من ١٠ سنوات عند مستوى المرحلة الابتدائية يختلف عنه عند مستوى المرحلة المتوسطة عنه عند مستوى المرحلة الثانوية ، مما يؤدي ذلك إلى تقاطع خطي المتوسطات كما هو واضح في الشكل رقم (٧) السابق مما يدل على وجود تفاعل المرحلة التعليمية مع الخبرة في تأثيرهما المشترك في مجموع الرضا الوظيفي.

نتائج الفرض السادس :

ينص الفرض السادس على ما يلي : (لا يوجد أثر دال لاستراتيجيات الاعتماد المتبادل (التعاون ، والتنافس ، والتجنب) في الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس .

والجدول التالي رقم (١٠) يوضح نتائج تحليل الإنحدار المتعدد.

جدول رقم (١٠)

تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة الخطوة المندرجة للأمام
للمتغيرات المستقلة مع الرضا الوظيفي كمتغير تابع

ترتيب الخطوات	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	النسبة التالية	مستوى الدلالة
الخطوة الأولى	التعاون	٠,٣٣٩	٩١,٩٤١	٠,١١٥	١٠,٠٤٤	٠,٠٠١
الخطوة الثانية	التجنب	٠,٣٧٤	٧٤,٦٩٢	٠,١٤٠	٧,٠٦١	٠,٠٠١

يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) أن قيمة "ت" للخطوة الأولى (التعاون) كانت (١٠,٤٤) والخطوة الثانية التجنب وكانت (٧,٠٦١) وهما دالان عند مستوى ٠,٠٠١ ، وأن قيمة (ت) للتنافس كانت غير دالة إحصائياً فحذفت من الخطوات الإحصائية . وهذه النتيجة تدل على أن لاستراتيجية التعاون والتجنب تأثير في الرضا الوظيفي للمديرين ماعدا استراتيجية التنافس فليس لها تأثير دال في الرضا الوظيفي . والجدول التالي رقم (١١) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط للتبؤ بالدرجة الكلية للرضا الوظيفي لاستراتيجية التعاون والتنافس والتجنب .

جدول رقم (١١)

يوضح تحليل الإنحدار البسيط للتبؤ بالاستراتيجيات
(التعاون ، التنافس ، التجنب) من خلال الرضا الوظيفي

المتغيرات	معامل بيتا	العامل الباني	الخطأ المعياري للعامل الباني	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي / التعاون	٠,٣٣٩	٠,١٦٠	٠,٠٢٩	٦,٧٣٠	٠,٠٠٠١
الرضا الوظيفي / التنافس	٠,١٠٧	٠,٠٠٤	٠,٠٢٢	١١,٠٢٥	٠,٠٠٠١
الرضا الوظيفي / التجنب	٠,٢٦٤	٠,٠٠٦	٠,٠١٣	٢٠,١١٤	٠,٠٠٠١
				١٥,٦٦٤	٠,٠٠٠١

يتضح من الجدول السابق رقم (١١) ان معامل الانحدار والثابت وقيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى ما بين ٠,٠٥ - ٠,٠٠٠١ ، ومن خلال هذه النتيجة يمكن التبرؤ بالاستراتيجية التعاونية والتنافسية والتجنب باستخدام درجة الرضا الوظيفي ، أى أنه كلما ارتفعت درجة المديرين فى الرضا الوظيفي ارتفعت درجة التعاون ثم التجنب ثم التنافس على الترتيب ، وهذه النتيجة تشير إلى أنه يوجد تأثير إيجابى دال إحصائياً للرضا الوظيفي فى التعاون والتجنب والتنافس وبذلك لم يتحقق الفرض وقبل الفرض البديل .

نتيجة الفرض السابع :-

ينص الفرض السابع على ما يلى (لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين استراتيجيات الاعتماد المتبادل (التعاون والتنافس والتجنب) وبين الرضا الوظيفي) . والجدول التالى رقم (١٢) يوضح نتيجة تحليل الارتباطات.

جدول رقم (١٣)

يوضح العلاقة بين الاستراتيجيات الادارية وعوامل الرضا الوظيفي

م	عوامل الرضا الوظيفي الاستراتيجيات	التعاون	التنافس	التجنب
١	المسئولية	٠,٢٧٥	٠,١٢٠	٠,٢٦٧
٢	الرواتب	٠,١٠٢	٠,٠٩١	٠,١٢١
٣	العلاقة مع الزملاء	٠,٣٧٢	٠,٠٥٨	٠,٢٢٠
٤	التجهيزات	٠,٢٥١	٠,١٢٤	٠,٢٥٧
٥	العمل نفسه	٠,٣٦٩	٠,٠٢٢	٠,١٦٩
٦	تطور النمو المهني	٠,٢٢٥	٠,١٢٤	٠,٢٢٨
٧	الإدارة	٠,٣٠٦	٠,٠١٧	٠,٢٠٠
٨	الإشراف	٠,٢٣٧	٠,٠٩١	٠,١٩٤
٩	التقديرات	٠,٠٢٤	٠,٠٢٢	٠,٠٧٠
١٠	الترقيات	٠,١٢٨	٠,١٠٠	٠,١١٥
١١	الإنجاز	٠,٣٦٥	٠,٠٨٠	٠,٢٢٦
المجموع	مجموع الرضا الوظيفي	٠,٣٣٩	٠,١٠٧	٠,٢٦٤

** العلاقة دالة عند مستوى ٠,٠١

* العلاقة دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق رقم (١٢) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة استراتيجية التعاون وعوامل الرضا الوظيفي (المسئولية ، والعلاقة مع الزملاء ، والتجهيزات والعمل نفسه ، وتطور النمو المهني والإدارة ، والإشراف ، والترقيات ، والإنجاز ، ومجموع الرضا الوظيفي ، حيث تراوح معامل الارتباط ما بين ٠,١٢٨ - ٠,٣٧٢ ، وهي دالة عند مستوى ٠,٠١ ، بينما لم توجد علاقة ارتباطية دالة بين استراتيجية التعاون وعامل الرواتب ، والتقدير . كما وجدت علاقة ارتباطية بين استراتيجية التنافس وعامل المسئولية والتجهيزات وتطور النمو المهني ، ومجموع الرضا الوظيفي ، حيث تراوح معامل الارتباط ما بين ٠,١٠٧ - ٠,١٢٤ ، وهي دالة عند مستوى ٠,٠٥ ، بينما لم توجد علاقة ارتباطية دالة بين استراتيجية التنافس وعامل الرواتب والعلاقة مع الزملاء ، والعمل نفسه ، والإدارة ، والإشراف ، والتقدير ، والترقيات ، والإنجاز . كما وجدت علاقة دالة إحصائياً بين استراتيجية التجنب وعامل المسئولية ، والرواتب والعلاقة مع الزملاء ، والتجهيزات ، والعمل نفسه ، وتطور النمو المهني ، والإدارة ، والإشراف ، والترقيات ، والإنجاز ، ومجموع الرضا الوظيفي حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين ٠,١١٥ - ٠,٢٦٧ ، وهي دالة عند مستوى (٠,٠٥ - ٠,٠١) ، بينما لم يوجد ارتباط بين استراتيجية التجنب والتقدير عند مستوى (٠,٠٥) ، وبذلك يتضح وجود علاقة ارتباطية بين الاستراتيجية المستخدمة والرضا الوظيفي ما عدا عامل التقدير فلم توجد له علاقة ارتباطية دالة مع الاستراتيجية المستخدمة ، كما أن معاملات الارتباط بين استراتيجية التنافس وعوامل الرضا الوظيفي كانت في معظمها غير دالة .

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

١- مناقشة نتيجة الفرض الأول وتفسيرها:

اتضح من نتيجة الفرض الأول وجود مستوى مرتفع نسبياً لعوامل الرضا الوظيفي ومع ذلك فهناك بعض العوامل نسبة مستواها منخفض حيث وصل إلى ٦١٪ كالتاليات.

وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة سليمان الحضري ومحمد سلامة (١٩٨٢) في انخفاض الرضا الوظيفي نسبياً في عامل فرص الترقى والأجور والمكافآت المادية بينما كانت مرتفعة في العلاقات مع الإدارة التعليمية (ص ص ١١٥-١١٩).

كما اتفقت مع نتائج دراسة علي عسكر (١٩٨٦) في أن المعلمين كانوا أكثر رضا في الحاجة إلى الإحساس بأداء عملهم وتحقيق القدرات التدريسية ، والعلاقات الودية مع الزملاء ، والتفاعل الاجتماعي ، وكانوا أقل رضا في بعض العوامل الأخرى كمجال العمل ، والرواتب .

كما توصلت دراسة محمد ياغي (١٩٨٩) إلى أن مستوى نسبة الرضا الوظيفي تتوقف على مدى شعور العاملين بالرضا عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية (ص ص ٥ - ٤١).

كذلك اتفقت مع نتائج دراسة آدم العتيبي (١٩٩١) في أن أهم عناصر تحقيق الرضا الوظيفي هو الشعور بالتقدير والاحترام ، ثم الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي ، ثم عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم الأداء الوظيفي (ص ص ٣١ - ٦١) .

كما اتفقت مع نتائج دراسة منتظر حمزة (١٩٩٥) فى أن الرضا الوظيفى كان طيباً (ص.ص ٥٣-١٥٥) . كما أوضحت نتائج دراسة ياسر العدوان ، ورفعت الفاعورى (١٩٩٥) ، إلى أن مستوى الرضا الوظيفى كان متديناً فى بعض جوانب الرضا كالرواتب والتقدم المهنى والوظيفى ، وكان مرتفعاً فى بعض الجوانب الأخرى (ص.٣٢٣).

بينما اختلفت مع نتائج دراسة عبد الحميد مساعدة (١٩٩٩) حيث أشارت إلى وجود انخفاض عام لمستوى الرضا الوظيفى لدى الموظفين الإداريين فى مجال الراتب الشهرى والاستقرار الوظيفى والحوافز والترقيات وظروف العمل . (ص.ص ١٣٣-١٥٦).

ومع ذلك اتفقت مع نتائج دراسة محمد طوالبه (٢٠٠٠) حيث توصلت إلى أن المستوى العام للرضا عن العمل كان متوسطاً ، وكان مجال العلاقة مع الزملاء قد حقق أعلى مستوى (ص.ص ٥٩ - ٨٦) .

ويمكن تفسير هذه النتائج بناء على الإجابة عن السؤال التالى : لماذا اختلفت نسبة مستويات عوامل الرضا الوظيفى ؟ ويمكن الإجابة عن ذلك فيما يلى:-

١- إن ارتفاع نسبة العلاقة مع الزملاء تعد المفتاح الذى يلعب الدور الأكبر فى التأثير فى رضا المدير بهيئة العمل وتطور المهنة ، وحرص المديرين على تقديم الدعم الإدارى اللازم لانجاز مهام المرءوسين ، وحل المشكلات المرتبطة بالعمل ما أمكن .

٢- كما أن انخفاض درجة الترقيات قد يرجع إلى القصور فى مفهومه ، كما أن هذا العامل يعتمد على الأفراد المقربين من السلطة مما يعطيهم الفرصة إلى الترقية إلى وظائف عليا دون غير المقربين من السلطة التعليمية .

٣- كما أن ارتفاع درجة الإنجاز قد يرجع إلى شعور المدير بالرضا عن عمله والإحترام والتقدير المتبادل والشاء الجيد من الرؤساء والتي تعمل على إثراء العلاقة الطيبة مما يؤدي إلى بذل المزيد من الجهد .

٤- انخفاض نسبة عامل الراتب قد يرجع إلى زيادة مستوى تكاليف المعيشة وعدم تناسب الزيادة في الراتب مع ارتفاع الأسعار ، الأمر الذي قد يؤدي إلى صعوبة في تحقيق متطلبات الحياة المعيشية الحالية والمستقبلية ، زيادة على ذلك زيادة درجة الإسراف والبذخ بين المواطنين العرب .

٥- إن ارتفاع النسبة العامة للرضا الوظيفي قد ترجع إلى رغبة المديرين فى هذه الوظيفة حيث الأجازات وقصر عدد ساعات العمل اليومى بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى ، وقلة مخاطرها ، وتقدير المجتمع لأهمية التعليم والجوالاجتماعى الذى يعيشه المديرون وانتمائهم إلى منظمات تجذبهم إلى العمل .

٣- مناقشة نتيجة الغرض الثانى وتفسيرها :

اتضح من نتيجة الفرض الثانى أنه لم توجد فروق دالة إحصائيا بين درجة مديرى المدارس فى المرحلة الابتدائية ، والمرحلة المتوسطة ، والمرحلة الثانوية فى عوامل الرضا الوظيفى .

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة شكرى سيد أحمد (١٩٩١) حيث أشارت إلى أن معلمى المرحلة الابتدائية أكثر رضا من معلمى المرحلة الإعدادية والثانوية . (ص ص ٢٧٨-٣٢٥).

بينما اتفقت نتائج دراسة أمينة العمادى (١٩٩٦) حيث أسفرت نتائجها عن عدم وجود فروق جوهرية فى الرضا الوظيفى العام بين المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية لدى المعلمين والمعلمات . (ص ص ١٢٩-١٧٢) .

كما أشارت دراسة عبد العاطى الصياد وأحلام رجب (١٩٨٨) إلى أن المرحلة الدراسية ليس لها تأثير فى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس . (ص ص ٢٢٣-٢٦٥) .

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الحسن المعيدى (١٩٩٦) فى أنها توصلت إلى أن مديري المدارس الابتدائية كانوا يمارسون أسلوب المشاركة ومدير المدارس المتوسطة كانوا يمارسون التسوية ، وفى المرحلة الثانوية أسلوب الأمر ، وأن المعلمين فى المرحلة الابتدائية كانوا أكثر رضا عن بيئة العمل ومحتوى العمل من المعلمين فى المرحلة المتوسطة والثانوية .(ص ص٥٧-١٩١)

ويمكن تفسير هذه النتيجة بناء على الإجابة عن السؤال التالى : لماذا لم توجد فروق دالة بين مديري المدارس فى جميع المراحل التعليمية فى الرضا الوظيفي ؟ ويمكن الإجابة عن هذا السؤال من خلال ما يلي :-
١- نقص الدافعية للعمل فى أية مرحلة من مراحل التعليم ، وتشجيع المجتمع ، ورغبة المديرين فى العمل مع التلاميذ فى المرحلة الابتدائية أكثر من المرحلتين التاليتين لها .

٢- لم توجد فى السعودية الترقيات إلى المراحل الأعلى بين المديرين ، بل هناك حرية للمدير أن يختار المرحلة التى يريد أن يعمل بها ، وله أيضا حرية التنقل وليس للترقية للمراحل الأعلى أى اهتمام ، وهذا قد يكون سببا فى عدم وجود فروق بين المديرين فى الرضا الوظيفي فى جميع المراحل التعليمية .

٣- أن مديري المدارس فى المرحلة الثانوية لديهم الرغبة فى العمل فى المراحل الدنيا وذلك لزيادة العبء الإداري لديهم فى المراحل الأعلى مما قد يؤدي إلى عدم وجود فروق فى الرضا الوظيفي .

٣- مناقشة نتيجة الفرض الثالث وتفسيرها :-

اتضح من نتائج هذا الفرض وجود فروق دالة بين المديرين والمديرات فى عامل الرضا عن الرواتب ، والعلاقة مع الزملاء ، والتجهيزات ، والإدارة ، والإشراف والترقيات والإنجاز ، ومجموع الرضا الوظيفى لصالح المديرات . بينما لم توجد فروق بين المديرين والمديرات فى عامل الرضا عن المسئولية ، والعمل نفسه وتطور النمو المهنى والتقدير .

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة وفاء الزير (١٩٧٨) ودراسة سليمان الحضرى ومحمد سلامة (١٩٨٢) وآدم العتيبي (١٩٩٢) فى أنها أسفرت عن عدم وجود فروق جوهرية بين المعلمين والمعلمات فى الرضا عن العمل فى جميع المراحل التعليمية . (ص ص ٧٥-١١٩) ، (ص ص ٣١-٦١) .

بينما اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة على عسكر (١٩٨٦) وشكرى سيد أحمد (١٩٩١) ودراسة محمد آل ناجى (١٩٩٣) فى أن المعلمات أكثر رضا عن العمل من المعلمين . (ص ص ٢٧٨-٣٢٥) ، (ص ص ٧-٥٣) .

كما أشارت دراسة أمينة العمادى (١٩٩٦) إلى وجود فروق دالة بين الذكور والإناث فى الرضا عن العمل وفى تقدير الذات والانتماء ، وطبيعة العمل والأجور والمكافآت لصالح الإناث . بينما لم تشر النتائج إلى وجود فروق بين الذكور والإناث فى كل من التفاعل الإدارى والاجتماعى . (ص ص ١٣٩-١٧٢) .

أسفرت أيضا نتائج دراسة كلكر (١٩٩٧) عن عدم وجود فروق بين الذكور والإناث فى عامل الراتب ، وفرص الترقى والمشاركة فى القرارات وطبيعة العمل وبيئته . (فى محمد طوالبه ص ٦٥) .

كما اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة محمد طوالبه (٢٠٠٠) في أن المعلمات كن أكثر رضا عن عملهن وبطيعة العمل وبيئته من الذكور . (ص ٥٩-٨٦) .

ويمكن تفسير هذه النتيجة بناء على الإجابة عن السؤال التالي : لماذا وجدت فروق بين الذكور (المديرين) والإناث (المديرات) في بعض عوامل الرضا الوظيفي ولم توجد في البعض الآخر ؟ ويمكن الإجابة عن هذا السؤال فيما يلي :-
١- قد يرجع زيادة رضا المديرات أكثر من المديرين إلى تنقل معظم المديرين من عام لآخر من مدرسته الأساسية ، وعدم توافر الحوافز الكافية وعدم الاستقرار الوظيفي لدى البعض الآخر .

٢- كما أن طبيعة العمل المدرسي أقرب إلى طبيعة المرأة مما يعطيها الفرصة لمرعى شئون منزلها وأولادها ، وكثرة الأجازات الأسبوعية والصفية والسنية ، وقلّة عدد ساعات العمل اليومي نسبيا بالمقارنة بالوظائف الأخرى .

٤- مناقشة نتيجة الفرض الرابع وتفسيرها :-

اتضح من نتيجة الفرض الرابع وجود فروق دالة إحصائياً بين المديرين ذوى خبرة أقل من ١٠ سنوات وذوى خبرة أكثر من ١٠ سنوات فى العمل نفسه لصالح المديرين ذوى خبرة أكثر من ١٠ سنوات . بينما لم توجد فروق دالة بين المديرين ذوى خبرة أقل من ١٠ سنوات ، وأكثر من ١٠ سنوات فى الرضا عن المسئولية ، والرواتب والعلاقة مع الزملاء ، والتجهيزات ، وتطور النمو المهني ، والإدارة والإشراف والتقدير ، والترقيات ، والإنجاز ، ومجموع الرضا الوظيفي .

ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة زينب على (١٩٨٩) التي أشارت إلى أن مديرات المدارس الابتدائية ذوات خبرة أكثر من ٦ سنوات أكثر رضا عن العمل من المديرات اللاتي خبرتهن أقل من ٥ سنوات . كما أسفرت نتيجة دراسة

شكرى سيد احمد (١٩٩١) وأدم العتيبي (١٩٩١)، (١٩٩٢) عن أن المعلمين الأكثر خبرة أكثر رضا من المعلمين الأقل خبرة (ص ص ٢٧٨-٣٢٥)، (ص ص ٣١-٦١) ، (ص ص ٩١-١٢١) .

بينما اتفقت دراسة حسن حسان وعبد العاطى الصياد (١٩٨٦) وأميرة شاهين (١٩٩٠) ومنتظر حمزة (١٩٩٥) وأمينة العمادى (١٩٩٦) مع نتيجة الدراسة الحالية فى أن الخبرة لم تكن مؤشرا فى مستوى الرضا العام . (ص ص ٥٣-١٥٥) ، (ص ص ١٣٩-١٧٢) .

واختلفت مع نتيجة دراسة الحسن المغيدى (١٩٩٦) وكلكر (١٩٩٧) ودراسة عبد الحميد مساعدة (١٩٩٩) فى أن المعلمين الأكثر خبرة كانوا أكثر رضا من المعلمين الأقل خبرة فى عامل العلاقة مع الزملاء .

ويمكن تفسير هذه النتيجة بناء على الإجابة عن السؤال التالى : لماذا لم توجد فروق بين المديرين ذوى خبرة أقل من ١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات فى الرضا الوظيفى ؟ ويمكن الإجابة عن هذا السؤال فيما يلى :

١- إن الترقية إلى وظيفة مدير مدرسة فى وزارة المعارف فى السعودية لا يعتمد على خبرة الفرد فى الإدارة وإنما يعتمد على التقرب إلى السلطة التعليمية ونظام السعودية ، وهذا قد يؤدي إلى عدم وجود فروق دالة بين المديرين ذوى خبرة أقل من ١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات

٢- إن مديري المدارس ذوى الخبرة الطويلة كانوا أكثر رضا عن بيئة العمل نفسه لأنه كلما زادت خبرة المدير فى الإدارة ذات خبرته فى بيئة العمل نفسه وهذا يبين أهمية الخبرة الإدارية فى هذا العامل لأنه قد يولد الثقة بالنفس لدى المدير ، ويزداد حبه للعمل واكتساب المهارات الإدارية الجديدة ، أو تأكيد المهارات الإدارية المكتسبة . وقد يؤدي ذلك إلى زيادة رضاه عن العمل الإدارى بالمدرسة ويصبح أكثر تكيما مع البيئة التعليمية والإدارية

٣- وقد يرجع عدم الفروق بين المديرين ذوى خبرة أقل من ١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات إلى أنه كلما زادت مدة الخبرة لدى المدير كلما زاد الملل لديه وقلة حماسه ، نظراً لما يتسم به العمل الإدارى من رتابة قد تشعر المدير بالملل بعد فترة طويلة مما يجعل المدير الأكثر خبرة أقل رضا من المدير الجديد الذى تجده أكثر حماساً للعمل فى بداية عمله كمدير ، والذى يفتر تدريجياً من عام إلى آخر ثم ينطفئ .

٥-مناقشة نتيجة الفرض الخامس وتفسيرها :-

اتضح من نتيجة الفرض الخامس وجود تفاعل دال إحصائياً بين متغير المرحلة التعليمية والخبرة فى عامل المسئولية ، وتطور النمو المهنى ، والإدارة والترقيات ومجموع الرضا ، كما وجد تفاعل بين الجنس والخبرة فى عامل المسئولية ، وتطور النمو المهنى .بينما لم يوجد تفاعل دال بين المرحلة التعليمية والخبرة والجنس فى العوامل الأخرى للرضا الوظيفى الأخرى .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة محمد آل ناجى (١٩٩٣) فى أنها توصلت إلى وجود تفاعل دال بين النوع والمستوى التعليمى وسنوات الخبرة فى الرضا الوظيفى . (ص ص٧-٥٣) .

كما أسفرت نتائج دراسة حسن حسان وعبد العاطى الصياد (٩٨٦) عن وجود أثر دال لتفاعل النوع والمرحلة وسنوات الخبرة فى الرضا الوظيفى .

كما توصلت دراسة عبد العاطى الصياد وأحلام رجب (١٩٨٨) إلى أن الجنس والمؤهل ونوع المدرسة ومرحلة الدراسة لم تؤثر فى الرضا الوظيفى . بينما كان جنس المدير والخبرة أثر فى الرضا الوظيفى للمدير . (ص ص٢٢٣-٢٦٥) .

ويمكن تفسير هذه النتيجة بناء على الإجابة عن السؤال التالي : لماذا وجد تفاعل دال بين المرحلة التعليمية والخبرة والجنس فى بعض عوامل الرضا الوظيفى ، ولم يوجد تفاعل دال فى بعض العوامل الأخرى للرضا الوظيفى؟ ويمكن الإجابة عن هذا السؤال فيما يلى :-

١- قد ترجع هذه النتيجة إلى عدم وجود أثر دال لتفاعل المرحلة التعليمية مع الخبرة والجنس فى بعض عوامل الرضا الوظيفى كالراتب والعلاقة مع الزملاء ، والتجهيزات ، والعمل نفسه والإشراف والتقدير والإنجاز لأنها قاصرة عن تلبية حاجات المدير الأساسية وتحسين مستوى معيشته .

٢- قد يرجع أيضا إلى شعور المدير بروتين العمل وعدم التجديد فيه وما يتطلبه العمل من قضاء أوقات إضافية فى حل مشاكل الطلاب وفى تفاعله مع أولياء الأمور وغير ذلك ، وعدم توافر فرص الترقى لمنصب أعلى من المدير ، وطبيعة أساليب الإشراف الإدارى .

٦- مناقشة نتيجة الفرض السادس وتفسيرها :-

اتضح من نتيجة الفرض السادس أن استراتيجية التعاون لها تأثير فى الرضا الوظيفى ، ويليهما فى التأثير استراتيجية التجنب . بينما حذفت استراتيجية التنافس من التحليل ولم يوجد لها تأثير دال فى الرضا الوظيفى.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة بابانوف وأوبريسن (١٩٧٩) حيث أسفرت عن أن التعاون يزيد من قدرة الجماعة على الإنتاجية .

كما أظهرت نتيجة دراسة تجوسفلد وديمير (١٩٨٠) وتجوسفلد (١٩٨٢)،(١٩٨٣)

أن المجادلة التعاونية تؤدي إلى الأمان والتوقعات الإيجابية والاهتمام بمعرفة موقف

الآخرين وتقبلوه واهتموا به . بينما كان الجدل التنافسي يؤدي إلى عدم الأمان وانغلاق الفكر والمعرفة ، وعدم الفهم ورفض مواقف الآخرين .

كما أسفرت نتائج دراسة سميت وآخرين (١٩٨٥) عن أن التفاعل اللفظي والشفهي كان أكثر في التعاون ، وأن الأعضاء كانوا أكثر رضا عن القرار الجماعي.

كما اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة عادل زايد (١٩٩٥) ففى أن استراتيجية التعاون كانت أكثر استخداماً من استراتيجية التجنب . بينما كانت استراتيجية التنافس أقل استخداماً وفعالية ، كما أن استراتيجية التعاون تؤدي إلى زيادة فعالية إحساس العاملين بفعالية الإدارة . (ص ص ٥٢٥-٥٤٥) .

كما اتفقت مع نتيجة دراسة عادل الجندي (١٩٩٨) فى أن استراتيجية التعاون تسهم فى تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة ، وأن اتباع المدير لهذه الاستراتيجية يسهم فى زيادة إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وخلق ودعم الرغبة فى العمل وزيادة درجة الانتماء وتحقيق الرضا الوظيفي . بينما تؤثر استراتيجية التنافس تأثيراً عكسياً فى إحساس المعلمين بفعالية الإدارة وتزيد من حدة الصراع . (ص ص ١٨٩-٢٣٢) .

ويمكن تفسير هذه النتائج بناء على الإجابة عن السؤال التالى : لماذا وجد تأثير إيجابى لاستراتيجية التعاون ، والتجنب ولم يوجد تأثير دال لاستراتيجية التنافس فى الرضا الوظيفي ؟ ويمكن الإجابة عن هذا السؤال فيما يلى :-

١- قد يرجع إلى أن استراتيجية الاعتماد الإيجابى المتبادل (التعاون) قد تساعد فى منح الحرية فى التنفيذ واختيار وسائل التقويم ، والأساليب التدريبية فى ظل القيادة الديمقراطية التى تمنح فرصاً كبيرة لتحمل المسئولية وإنجاز المهام الموكلة إليه ، وتواصل جهود الدعم للوصول إلى الهدف المنشود ، وإتاحة الفرصة

للتطور والإبداع ، وتفيد فى أن التركيز على بناء العلاقات الاجتماعية والانسانية والتي لها علاقة قوية بمستوى الرضا الوظيفى .

٢- أن المديرين الذين يتميزون باستخدام استراتيجية الاعتماد الإيجابى المتبادل (التعاونى) يتمتعون بمستوى رضا وظيفى يفوق رضا المديرين ذوى استراتيجية الاعتماد والسلبى المتبادل (التنافس) والتي لا تتيح لهم فرصة للانجاز والحرية وإسناد المسئولية .

٣- كما قد ترجع هذه النتيجة إلى أن المدير يلعب دوراً مهماً فى التأثير فى إحساس العاملين بالارتباط المشترك بين أهدافهم ، وتوزيع الأدوار والأعباء التنظيمية ، والعمل على خلق الرؤية المشتركة ، والتأكيد على أهمية التعاون بين العاملين .

٤- إن استراتيجية التنافس قد تؤدي إلى تفتيت جهود المديرين ، وتخفيض آدائهم وقد تؤدي إلى تناقض الأهداف والحوافز والرقابة .

٧- مناقشة نتيجة الفرض السابع وتفسيرها :

اتضح من نتيجة الفرض السابع وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية التعاون ، وعوامل الرضا الوظيفى مع عامل الرواتب والتقدير ، كما وجدت علاقة بين استراتيجية التنافس وعوامل الرضا الوظيفى ماعدا عامل الرواتب والعلاقة مع الزملاء ، والعمل نفسه ، والإدارة ، والإشراف والتقدير ، والترقيات والإنجاز ، كما وجدت علاقة بين استراتيجية التجنب وعوامل الرضا الوظيفى ماعدا عامل التقدير .

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عادل زايد (١٩٩٥) وعادل الجندى (١٩٩٨) فى أنها توصلت إلى وجود ارتباط موجب بين استخدام استراتيجية التعاون وبين إحساس العاملين بفعالية . بينما وجد ارتباط سالب قوى بين استخدام استراتيجية التنافس وبين إحساس العاملين بفعالية الإدارة ، كما وجد ارتباط سالب

ضعيف بين استخدام استراتيجية التجنب وإحساس العاملين بفعالية الإدارة . (ص ٥٢٥-٥٥٤) ، (ص ١٨٩-٢٣٢).

وأشار آدم العتيبي (١٩٩٢) إلى وجود علاقة سالبة بين المؤهل العلمى والرضا الوظيفى . كما توصلت دراسة أحمد دانية ومحمد الشيخ (١٩٩٨) إلى وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفى ودافعية الإنجاز والتكيف الدراسى ، ولم يوجد ارتباط دال بين التكيف ودافعية الإنجاز .

كما أسفرت نتيجة دراسة نعيم مفيد وزيايد محافظة (١٩٩٧) عن عدم وجود فروق دالة بين الدوال النفسية تعزى للصفات الديمغرافية للمديرين . بينما وجدت علاقة إيجابية بين الدالة الحدسية للمديرين فى جمعهم للمعلومات والدالة التفكيرية لديهم فى تقويمهم للمعلومات . بينما لم توجد علاقة فى الدوال الحدسية للمديرين فى جمعهم للمعلومات وبين الدالة التفكيرية . (ص ٢١٧-٢٥٩)

ويمكن تفسير هذه النتيجة بناء على الإجابة عن السؤال التالى : لماذا وجدت علاقة بين الاستراتيجية وعوامل الرضا الوظيفى ولم توجد بين البعض الآخر ؟ ويمكن الإجابة عن هذا السؤال من خلال ما يلى :-

١- قد يرجع سبب وجود علاقة بين التعاون والرضا الوظيفى إلى أن معظم المديرين يعتمدون فى إدارتهم على إجراء الحوار المفتوح والبناء بينه وبين المرؤسين والسماح لهم بعرض العديد من وجهات النظر المعارضة ، وكذلك وجد أن أسلوب الأخذ والعطاء يرتبط ارتباطا وثيقا باستراتيجية التعاون .

٢- كما أن استراتيجية التنافس تجعل العاملين يشعرون بالميل إلى حجب بعض المعلومات المسهمة عن الآخرين أو تضليلهم ، وتزويدهم بمعلومات غير صحيحة فى بعض الأحيان لضمان عدم تحقيقهم للأهداف .

٣- كما أن بعض المديرين قد يتجنبون الخلافات فيما بينهم كى يسير العمل دون تشويه واجهة الإدارة أمام الرؤساء أو يحاولون التقليل من وجهات النظر المخالفة.

توصيات:-

يقترح الباحثان عدة توصيات فى ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية أهمها ما يلى .:

١- تقديم صلاحيات أكثر لمدير المدرسة فى قيادة الإدارة المدرسية ليتمكن من تحسين الظروف البيئية فى العمل ، والبعد عن المركزية ، ومنحهم صلاحية التدخل فى ترقية المعلمين ومنحهم العلاوات للمعلمين ، والتي تسهم فى مساعدة المدير فى تنمية عوامل بيئة العمل .

٢- اعطاء الفرصة لمدير المدرسة التفاعل مع المجتمع المحيط به ليتحسس رغباته واحتياجاته ، ومحاولة ربط البرامج التعليمية باحتياجات المجتمع والسماح لهم بالإسهام كمستشارين على الأقل فى جهتين مختلفين .

٣- الأخذ بوجهات نظر مدير المدرسة واشراكه فى صناعة القرارات لتحقيق التعاون والرضا ، مما يعمل على تحسين الوضع الحالى وتطويره .

٤- العمل على عقد اجتماعات متبادلة بين مديرى المدارس ؛ لأن هذا يعتبر عاملا من عوامل تحسين وتطوير العملية التعليمية ، والإدارية حتى لا يكونوا فى معزل عن بعضهم البعض .

٥- وضع برامج تدريبية أثناء الخدمة لمديرى المدارس عن استراتيجيات التعاون والتجنب وكل ما هو جديد ، والحصول على المزيد من الخبرات والأساليب الإدارية لرفع عملية التعليم والتعلم .

٦- العمل على إيجاد نظام جديد خاص بالحوافز والترقيات والراتب الشهرى من أجل توفير حياة كريمة تمكنهم من العطاء المستمر والانتماء والتفاعل .

دراسات مقترحة :-

بناء على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم بعض المقترحات منها :

- ١- دراسة عاملية للعوامل المسهمة فى الرضا الوظيفى لدى مديرى ومديرات المدارس فى جميع المراحل التعليمية .
- ٢- بناء برنامج مقترح لزيادة تنمية الرضا الوظيفى لدى المديرين .
- ٣- دراسة مقارنة للرضا الوظيفى عند مديرى المدارس ومديرى المنظمات الانتاجية والصناعية .

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- ١- أحمد محمد العيد بن دانية ، محمد محمود الشيخ حسن . علاقة الرضا الوظيفي ، والتكيف الدراسى بدافعية الإنجاز لدى الملمات الطالبات فى الانتساب الموجه بجامعة الإمارات العربية المتحدة . جامعة الكويت : المجلة التربوية، المجلد ١٢ ، العدد ٤٦ ، ١٩٩٨م، ص ص ١٩٧-٢٣١ .
- ٢- آدم غازى العتيبي . الرضا الوظيفى بين موظفى القطاعين الحكومى والخاص فى دولة الكويت . الإدارة العامة : السنة ٣٠ ، العدد ٦٩ ، ١٩٩١ ، ص ص ٣١-٦١ .
- ٣- ————— علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفى . الإدارة العامة : السنة ٣٢ ، العدد ٧٦ ، ١٩٩٢م ، ص ص ٩١-١٢١ .
- ٤- الحسن محمد المفيدى . أثر الأساليب القيادية فى مستوى الرضا الوظيفى للمعلمين بمحافظة الإحصاء التعليمية . جامعة قطر : مجلة مركز البحوث التربوية ، السنة ٥ ، العدد ٩ ، ١٩٩٦م ، ص ص ٥٧-٩٤ .
- ٥- أميرة شاهين . واقع الإشراف التربوى وتوقعات المعلمين منه فى مجال التنمية العلمية والمهنية . دراسات تربوية : العدد ٣١ ، مجلد ٦ ، ١٩٩٠م ، ص ص ٢٠٧-٢٣٨ .
- ٦- أمينة عباس كمال العمادى . الرضا عن العمل لدى معلمى وملمات التعليم العام بدولة قطر وعلاقته ببعض المتغيرات . جامعة قطر : كلية التربية ، حويله كلية التربية ، السنة ١٣ ، العدد ١٣ ، ١٩٩٦م ، ص ص ١٣٩-١٧٢ .
- ٧- بسام العمرى . الرضا الوظيفى لدى العاملين فى الجامعة الأردنية . دراسات ، المجلد ٢٢ (١) ، العدد ٥ ، ١٩٩٤ ، ص ص ٥-٣٠ .

- ٨- حامد بدر . الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت . جامعة الكويت : مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد ٣ ، ١٩٨٣ م ، ص ٦١-١٣٥ .
- ٩- حسن محمد حسان ، عبد العاطى الصياد . البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى فى المدرسة المتوسطة بالسعودية . الرياض : مجلة رسالة الخليج العربى ، العدد ١٧ ، ١٩٨٦ م .
- ١٠- رمضان أحمد عيد . إدارة الصراع والتغير التربوي فى المنظمات التعليمية . مجلة الفيصل ، العدد ٢٤٨ ، ١٩٩٧ ، ص ٤٢ .
- ١١- زينب على الحيز . الإدارة العامة ودور نظار المدرسة الابتدائية فى النمو المهني للمعلمة . جامعة الكويت : كلية التربية ، المجلة التربوية ، المجلد ٦ ، ١٩٨٩ م .
- ١٢- سليمان الخضرى الشيخ ، محمد أحمد سلامة . الرضا المهني لدى المعلمين فى دولة قطر . مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد ٣٠ ، ١٩٨٢ ، ص ٧٥-١١٩ .
- ١٣- شكوى سيد أحمد . الرضا عن العمل لدى معلمى ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهم العلمى وخبرتهم التدريسية . جامعة قطر : كلية التربية : حولية كلية التربية ، السنة ٨ ، العدد ٨ ، ١٩٩١ ، ص ٢٧٧-٣٢٥ .
- ١٤- عادل السيد محمد الجندى . استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى ودورها فى إحداث عملية التطوير والتغير التربوى داخل النظام المدرسى . جامعة عين شمس : كلية التربية ، مجلة كلية التربية وعلم النفس ، العدد ٢٢ ، الجزء الثانى ، ١٩٩٨ م ، ص ١٨٩-٢٣٢ .

- ١٥- عادل محمد زايد . استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة . الإدارة العامة : المجلد ٣٤ ، العدد ٤ ، ١٩٩٥ ، ص ٥٢٥-٥٥٤ .
- ١٦- عبد الحميد مساعدة . الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك . جامعة قطر : مجلة مركز البحوث التربوي ، السنة ٨ ، العدد ١٦ ، ١٩٩٩ ، ص ١٣٣-١٥٦ .
- ١٧- عبد العاطي الصياد ، أحلام رجب عبد الغفار . دراسة أبعاد الرضا الوظيفي للمعلم في علاقتها بأنماط القيادة التربوية بالمدرسة وبعض المتغيرات الأخرى باستخدام أسلوب تحليل التباين المتعدد . الجمعية المصرية للدراسات النفسية : بحوث المؤتمر الرابع لعلم النفس في مصر من ٢٥-٢٧ يناير ١٩٨٨ ، القاهرة : مركز التنمية البشرية والمعلومات ص ٢٢٣-٢٦٥ .
- ١٨- على عسكر وآخرون . مدى تعرض معلمى المرحلة الثانوية بدولة الكويت لظاهرة الاحتراق النفسى . جامعة الكويت : كلية التربية ، المجلة التربوية ، المجلد ٣ ، العدد ١٠ ، ١٩٨٦ م .
- ١٩- محمد عبد الرحمن طوالبه . الرضا عن العمل لدى معلمى ومعلمات الحاسوب فى المدارس الأردنية الحكومية . جامعة قطر : مجلة مركز البحوث التربوية ، السنة ٩ ، العدد ١٨ ، ٢٠٠٠ م .
- ٢٠- محمد عبد الله آل ناجى . تطبيق نظرية هيرزبرج لقياس الرضا عن العمل فى التعليم الثانوى بمنطقة الاحساء . الإدارة العامة : السنة ٣٣ ، العدد ٨٠ ، ١٩٩٣ م ، ص ٧-٥٢ .
- ٢١- محمد عبد الفتاح ياغى . قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية . المجلة العربية للإدارة : المجلد ١٣ ، العدد ٢ ، ١٩٨٩ ، ص ٢١٦٨ .

٢٢- منتظر حمزة حكيم . الرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس فى جامعة الملك عبدالعزيز .مجلة جامعة الملك عبد العزيز : العلوم التربوية ، المجلد ١٩٨٩،٢ م، صص ٩٧-١٣٦ .

٢٣- ————— . الحوافز المهنية والرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين . مجلة جامعة الملك عبد العزيز : العلوم التربوية ، المجلد ٨ ، ١٩٩٥ ، ص ص ٩٣-١٥٥ .

٢٤- نعيم عقله نصر ، زياد أحمد سيد محافظة . الأنماط النفسية للمديرين فى حل المشكلات (دراسة ميدانية لآراء مديرى الإدارات الحكومية فى محافظة إربد) . الإدارة العامة : المجلد ٣٧ ، العدد ٢ ، ١٩٩٧ ، ص ص ٢٥٩-٢١٧ .

٢٥- وفاء حسن الزير . الرضا عن العمل بين معلمى المرحلة الاعدادية والثانوية . رسالة دكتوراة غير منشورة بكلية التربية ، جامعة المنصورة ، ١٩٧٨ .

٢٦- ياسر العدوان ، رفعت الفاعورى . الرضا عن العمل لدى المشرفين الإداريين فى جامعة اليرموك . مجلة أبحاث اليرموك " سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد ١١ ، العدد ٤ ، ١٩٩٥ م .

- 27- Balker D.& Tjosvold,D.&Andrews,L. Conflict approaches of effective and Ineffective project managers :A field study in a mtrix organization . Journal of Mangement Studies, 1988, vol 25,No.2, pp. 167-178.
- 28- Butera, A. Conflict management. Relail control, 1987, Vol . 55, No 10, p37
- 29- Deutsch M.A. A theory of cooperation and competition . Human Relatins, 1949, Vol 2, pp. 129-152.
- 30- Dunn,R .E .&Goldman ,M. Competition an moncompetition in relationship to satisfaction and feelings twor fawn group and man group members Journal of Social Psychology , 1966, Vol . 68, pp 299-311.
- 31- Babnoff, B& O'Brien G.E. Cooperation structur and the Relationship of leader and member ability a group

- performance. *Journal of Applied Psychology*, 1979, Vol 64, No 5, pp 526-532.
- 32- Smith, K.A. & Petersen R.p. & Johnson, D.W. & Johnson R.T. The effects of controversy and concurrence seeking on effective Decision making. *Journal of social psychology*, 1985, Vol. 126, No 2, pp 237-248.
- 33- Tjosvold, D. Unequal power relationship within a cooperative or competitive context *Journal of Applied Social Psychology* 1981. Vol. 11, No, 2, pp 137-150.
- 34- Effects of approach to controversy on superiors incorporation of subordinates information decision making. *Journal of Applied Psychology* 1982, Vol 67, No 2, p.p. 189-193.
- 35- Effects of departments interdependence, on organizational decision making. *Psychological Reports*, 1983, Vol. 53, p.p. 851-857.
- 36- Cooperation theory and organization. *Human Relations* 1984, Vol. 37, No 9, p.p 743-767.
- 37- _____ & Deener, D. Effects of controversy within a cooperative or competitive context on organization at decision making. *Journal of Applied Psychology*, 1980 Vol. 65, No. 5, p.p. 590-595.
- 38- _____ & Dann, V. & Wong, C. Managing conflict between developments to serve customers. *Human Relations*. 1992, Vol. 45, No. 10, p.p. 1035-1554.
- 39- Tjosvold, D. & Johnson D.W. The effects of controversy on cognitive perspective taking. *Journal of Educational Psychology*, 1977, Vol. 69, No. 6, p.p. 679-685
- 40- Worchel, S. & Andreall, V.A. & Folger, R. Intergroup cooperation and intergroup attraction the effect of previous interaction and outcome of combined effort. *Journal of Experimental Social Psychology* 1977, Vol 13, p.p. 131- 140.

مقياس الرضا الوظيفى لمدير المدرسة

اعضاء

د / حنمت عبدالحكم محمدين فراج
مدرس الادارة والتخطيط والدراسات
المقارنة كلية التربية - جامعة الازهر

د / محمد مصطفى الديب
أستاذ علم النفس التعليمى المساعد
كلية التربية - جامعة الازهر

١٤٢٢هـ / ٢٠٠١ م

الامم الكرىم مءىر المءرسة /

السلام علىكم ورحمة الله وبركاته ...

نعرض على سعاءءكم مقياساً يضمم مجموعة من العبارات عن الرضا الوظيفى لمءىر المءرسة . والمطلوب من سعاءءكم ان ءمءء مءى رضاك عن عملك الذى ءقوم به كمءىر للمءرسة . وعلىه رءاء وضع علامة (✓) فى العءوان الذى يءفق مع ءرءة رضاك الوظيفى عند كل عبارة . مؤكءىن لسعاءءكم ان هذا المقياس لن يسءءءم الا لفرض البءء العلمى .

شاكربىن ومءءربىن حسن ءعاونكم .

م	العبارات
١	وءوء ءعاون مءاءل بىن مءىرى المءارس .
٢	وءوء اشراف إءارى ءىمقراطى فى مءال الإءارة ءعلمىة
٣	المكافاءء الماءىة ءعادل الجءء المءبول فى الإءارة المءرسىة .
٤	إءاحة الفرص للمءىر لمواصلة نموء المهنى فى الإءارة ءعلمىة .
٥	ىءناسب مسءوى ءءصىل الطلاب فى المءارس مع الجءء الذى ىبذله المءىر .
٦	إءاحة اسءءءام سلءاء إءارىة مءنوعة .
٧	ءءعمىم الإءارة ءعلمىة لإءءازاء مءىر المءرسة .
٨	ءسهىل اءلاء المءربىن على المكاءبء والأعمال الإءارىة والفنىة للمءرسة
٩	كءرة الأعمال الإءارىة الءى ىكلف بها مىر المءرسة .
١٠	ءوافر الموضوعىة فى الإشراف الإءارى من قبل الإءارة ءعلمىة
١١	مناسبة الرائب الذى ىءقاضاه مءىر المءرسة للمهام الءى ىقوم بها .
١٢	وءوء نمط إءارى ءعاونى مع مىرى المءارس
١٣	ءقءىر أفراد المءءمع لمهنة مءىر امءرسة
١٤	ءوافر ءاءىء المكبى للمءربىن ومءىر المءارس .

م	العبارات
١٥	توافر الفرص لاكتساب مهارات إدارية جديدة
١٦	استخدام أساليب متنوعة من التعليمات الإدارية .
١٧	إمكانية الرقى فى الإدارة التعليمية فى الوقت المناسب .
١٨	تقدير المدرسين لما يقوم به مدير المدرسة من أعمال .
١٩	تحقيق الإنجازات والأنشطة المختلفة بالمدرسة .
٢٠	توافر اقتناع المدير بطبيعة العمل بالمدرسة .
٢١	حرص الإدارة التعليمية الدائم لحل المشكلات المرتبطة بالمدرسة .
٢٢	مناسبة الراتب الذى يتقاضاه مدير المدرسة مع ظروف عمله .
٢٣	توفير فرص الرقى بناءً على زيادة خبرة مدير المدرسة فى الإدارة .
٢٤	تبادل العلاقات الإنسانية والمهنية مع زملاء المديرين .
٢٥	تقدير وسائل الإعلام الربرى لأعمال مدير المدرسة ونشاطاته .
٢٦	إتاحة الفرصة لحضور المؤتمرات والندوات التدريبية فى مجال الإدارة التعليمية
٢٧	استخدام وسائل مختلفة ومتنوعة فى تقويم الإداريين والمدرسين .
٢٨	وجود أساليب موضوعية لتقويم أعمال مدير المدرسة .
٢٩	توافر الوسائل التعليمية المتعددة بالمدرسة .
٣٠	تقدير الإدارة التعليمية للأفكار والجهود التى يبذلها مدير امدرسة .
٣١	مناسبة راتب مدير المدرسة مع تكاليف المعيشة .
٣٢	مشاركة مدير المدرسة فى صنع وتنفيذ القرارات التعليمية .
٣٣	زيادة الأعباء الإدارية على مدير المدرسة .
٣٤	وجود تكافؤ الفرص بين مديرى امدارس للرقبية .
٣٥	الاستعانة بوسائل مختلفة فى تقويم الطلاب .

م	المعايير
٣٦	قدرة مدير المدرسة على حل المشكلات المرتبطة بالإدارة التعليمية .
٣٧	مناسبة المواصفات الصحية والزبوية للمبنى المدرسى .
٣٨	ملائمة العمل الإدارى مع المؤهل الدراسى والنمو المهنى والخبرات الإدارية للمدير .
٣٩	سيادة العلاقات الاجتماعية وروح الود بين مدير المدرسة والمدرسين .
٤٠	العدالة فى توزيع الحوافز والمكافآت المتكررة .
٤١	الشعور بالرضا عن الإنجازات الإدارية التى يقوم بها مدير المدرسة .
٤٢	وجود نوع من التفاهم والتشاور وتبادل الآراء بين المدير والمشرف الإدارى .
٤٣	مشاركة المدير فى اتخاذ قرارات إدارية عليا مرتبطة بالإدارة المدرسية .
٤٤	أسلوب توزيع الطلاب على الفصول الدراسية .
٤٥	عدالة نظام الترقى والتقدم الوظيفى لمدير المدرسة بالإدارة التعليمية .
٤٦	تحقيق وإشباع الوظيفة للطموحات الشخصية والبحثية لمدير المدرسة .
٤٧	إتاحة فرص التجديد والإبداع للمدير فى مجال الإدارة التعليمية .
٤٨	تقدير الطلاق لأهمية دور المدرسة فى حل مشكلاتهم .
٤٩	وجود المكان المناسب لمدير المدرسة .
٥٠	تسهيل إجراءات تسجيل الطلاب الجدد .
٥١	مناسبة راتب المدير لمستوى تدريبه الإدارى .
٥٢	وضوح اللوائح والقوانين الخاصة بوجبات ومسئوليات المدرسة .
٥٣	تلبية كل من المدير والمشرف الإدارى لاحتياجات العمل داخل المدرسة .
٥٤	متابعة تنفيذ وتقييم الخطة الدراسية والإدارية .
٥٥	وجود تقدير واحترام بين مدير المدرسة والرؤساء فى المستويات الإدارية العليا

العبارات	م
اعتراف وتقدير الزملاء المديرين الآخرين للإنجازات الإدارية لمدير المدرسة	٥٦
إتاحة الفرصة لمدير المدرسة مع المرءوسين والإدارين .	٥٧
تحقيق العدالة والمساواة بين المدرسين والإدارين .	٥٨
المكانة والمهولة الإجتماعية لمدير المدرسة فى محيط العمل .	٥٩
تشجيع المسئولين لمدير المدرسة على التجديد والابتكار .	٦٠
المشاركة فى تخطيط الجدول المدرسى وتنفيذه ومتابعته .	٦١
اهتمام الإدارة المدرسية بالإعمال التى يقوم بها المدير ومساعدته على تنفيذها .	٦٢
ملائمة العمل الإدارى للقدرات الشخصية لمدير المدرسة .	٦٣
محاولة تنفيذ ما يرد فى التعميمات الواردة من الإدارة التعليمية .	٦٤
إتاحة الفرصة للإشتراك فى برامج التدريب والاستشارات الإدارية أثناء الخدمة .	٦٥
كثرة المسئوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة .	٦٦
اعتراف وتقدير الرؤساء بالإنجازات التعليمية لمدير المدرسة .	٦٧
تقدير مدير الإدارة التعليمية للكفاءات القيادية الخاصة بمدير المدرسة .	٦٨
أهمية الحفاظ على العلاقات الشخصية بين المدير والمرءوسين .	٦٩
إتاحة الفرصة للمدير على الاطلاع على السياسة التعليمية .	٧٠
مناسبة العمل الإدارى لمواعيد الدوام اليومى للمدير .	٧١

ورقة إجابة المقياس

٢- النوع : نكر/لثني

٤- الإدارة التعليمية :

٦- سنوات الخبرة :

٨- المرحلة :

١- الاسم : اختياري

٣- المرسة :

٥- الموهل الدراسي :

٧- التخصص :

راض عنها بلدرجة			م	راض عنها بلدرجة			م	راض عنها بلدرجة			م
منخفضة	متوسطة	كبيرة		منخفضة	متوسطة	كبيرة		منخفضة	متوسطة	كبيرة	
			٤٩				٢٥				١
			٥٠				٢٦				٢
			٥١				٢٧				٣
			٥٢				٢٨				٤
			٥٣				٢٩				٥
			٥٤				٣٠				٦
			٥٥				٣١				٧
			٥٦				٣٢				٨
			٥٧				٣٣				٩
			٥٨				٣٤				١٠
			٥٩				٣٥				١١
			٦٠				٣٦				١٢
			٦١				٣٧				١٣
			٦٢				٣٨				١٤
			٦٣				٣٩				١٥
			٦٤				٤٠				١٦
			٦٥				٤١				١٧
			٦٦				٤٢				١٨
			٦٧				٤٣				١٩
			٦٨				٤٤				٢٠
			٦٩				٤٥				٢١
			٧٠				٤٦				٢٢
			٧١				٤٧				٢٣
							٤٨				٢٤

استبيان إستراتيجيات الاعتماد المتبادل فى الإدارة التعليمية

اعتماد

د / حىمت عبدالحكم محمدين فراج

مدرس الادلرة والتخطيط والدراسات

المقارنة كلية التربية - جامعة الازهر

د / محمد مصطفى الديق

أستاذ علم النفس التعللى المساعد

كلية التربية - جامعة الازهر

١٤٢٢هـ / ٢٠٠١م

الإم الكريم مدير المدرسة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح استراتيجيات الاعتماد المتبادل في إدارة المدرسة والتي يمكن لأي مدير مدرسة ان يستعين بها في الإدارة المدرسية باستخدام إحدى هذه الاستراتيجيات ، المطلوب من سعادتكم تحديد الاستراتيجية التي تستخدمها في إدراكك بالمدرسة من خلال اجابتك عن بنود الاستبيان الذي هو بين يديك ، برجاء وضع علامة (/) في العمود الذي يتفق مع وجهة نظرك ، مؤكداين لك ان هذه الاستجابات لا تستخدم الا لغرض البحث العلمي .

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم معنا .

م	العبارات
١	ينسب مدير المدرسة النجاح لنفسه وليس للمرءوسين .
٢	يؤكد مدير المدرسة على الحوار المقترح بينه وبين العديد من وجهات النظر الأخرى .
٣	يحرص مدير المدرسة على التقليل من وجهات النظر المعارضة داخل المدرسة .
٤	تسم المناقشات المشتركة بين المدير والمرءوسين بالود والصراحة والوضوح
٥	يطالب المدير المدرسين تأييد موقفه لانه الأصوب .
٦	يساند مدير المدرسة المرءوسين ويدعمهم في أداة أعمالهم .
٧	يتبنى مدير المدرسة حلولاً وسيطة أثناء اختلاف المرءوسين في وجهات نظرهم .
٨	يتسم العمل التافسي مع مدير المدرسة بالطابع الفردي أكثر من الطابع الجماعي .
٩	يعقد مدير المدرسة الأمور كي يفرض وجهة نظره على العاملين معه .

م	العبارة
١٠	يوزع مدير المدرسة الأدوار والمهام بين المدرسين فى العمل المدرسى
١١	يحاول المدير تخفيف حدة التوتر والخلافات عن طريق تجاهلها .
١٢	يؤكد المدير على الأهداف والمصالح المشتركة بينه وبين المرءوسين فى المدرسة .
١٣	ينفرد المدير بوضع الخطط المدرسية والجدول بعيداً عن المدرسين .
١٤	يرى المدير ان المسابقات تحدث تغيرات ايجابية
١٥	يحاول المدير تجنب الصراع بين المدرسين اثناء اتخاذ القرارات .
١٦	يسعى مدير المدرسة الى إيجاد حلول مشتركة للمشكلات من أجل تحقيق أهداف المدرسة .
١٧	يضغط المدير على المرءوسين لتقديم تنازلات فى أرائهم .
١٨	يشرك مدير المدرسة المرءوسين معه فى حل المشكلات التعليمية معاً .
١٩	يحاول المدير تخفيف حدة الصراعات عن طريق إغفالها .
٢٠	يدمج مدير المدرسة خبرة العاملين معه مع خبرته للتوصل الى القرار الصحيح والمناسب .
٢١	يلزم مدير المدرسة العاملين على تبني وجهة نظره فقط .
٢٢	يركز المدير اهتمامه على مستوى الأداء المرتفع للمدرسين فى اتخاذ القرار
٢٣	يحاول مدير المدرسة تهدئة المرءوسين أثناء ارائهم بصراحة .
٢٤	يشجع المدير فكرة العمل الجماعى (نعم او نقرق معاً) .
٢٥	يحاول مدير المدرسة تقريب وجهات النظر المختلفة لاتخاذ القرار .
٢٦	يتجنب المدير الصراع او المساندة التى تؤدى الى انخفاض الكفاءة فى اتخاذ القرار .

المباريات	٢٥
يتأكد مدير المدرسة من تفهم وجهات نظر العاملين في حل المشكلات معاً لاتخاذها في الاعتبار .	٢٧
يزداد إحساس المدير بالنجاح في تنظيم العلاقات بين المدرسين .	٢٨
يرى مدير المدرسة ان تجنب الخلافات لها تأثير فعال في أدائه .	٢٩
يشجع مدير المدرسة المدرسين على المسئولية المشتركة في القرار الجماعي.	٣٠
يتعامل المدير مع حل المشكلات التعليمية على أساس انها عملية مكسب او خسارة .	٣١
يرى المدير ان نجاح الإدارة المدرسية تتأني من خلال مساندة الاخرين معه	٣٢
يتجاهل مدير المدرسة الصراعات في وجهات النظر بين العاملين في المدرسة .	٣٣
تبادل المساعدة بين المدير والمرءوسين تؤدي الى حالة من الارتياح النفسى	٣٤
يحرص مدير المدرسة على ان رأيه الذى يقدمه فى الاجتماعات هو الأصوب .	٣٥
يحاول المدير تدعيم ومساندة المدرسين في اتخاذ القرارات .	٣٦
يتجنب المدير المساعدة والمشاركة او المكسب او الخسارة في اتخاذ القرار	٣٧
يعتمد مدير المدرسة على وجود روح التنافس بين المدرسين	٣٨
يؤكد المدير على تبادل الآراء بين المدرسين لتخفيف حدة التوتر .	٣٩
يشجع المدير روح التسابق بين المدرسين في تقديم الحلول التي تساعد في حل المشكلات .	٤٠
يحرص مدير المدرسة على تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل	٤١
تؤدي المشاركة والمساعدة بين المدير والمرءوسين الى إمكانية التوصل الى اتفاق .	٤٢

المبـارآت	م
يُحِبُّ المديـر المرءوسين بتأييد وجهـة نظره لـفـظ لأنها الأفضـل .	٤٣
يرى المديـر ان وجود التنافس بين المدرسين له فعالية في كفاءة المدرسين .	٤٤
يؤكد المديـر على الاتصال الفعال بين المدرسين للحصول على أكبر قدر ممكن من الاستفادة .	٤٥
يتمسك المديـر برآية واجبار المدرسين على تقديم التنازلات .	٤٦
يسمى المديـر الى تقليل الخلافات بينه وبين العاملين في اتخاذ القرار .	٤٧
يعتمد المديـر على معاونة الآخرين معه من ذوى الكفاءة العالية .	٤٨

ورقة إجابة بنود الاستبيان

- بيانات عامة :
- ١- الاسم : (اختياري)
 - ٢- المدرسة :
 - ٣- المؤهل الدراسي :
 - ٤- التخصص :
 - ٥- النوع :ذكر/أنثى
 - ٦- الإدارة التعليمية :
 - ٧- سنوات الخبرة :
 - ٨- المرحلة :

م	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نظراً	م	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نظراً
١						٢٥					
٢						٢٦					
٣						٢٧					
٤						٢٨					
٥						٢٩					
٦						٣٠					
٧						٣١					
٨						٣٢					
٩						٣٣					
١٠						٣٤					
١١						٣٥					
١٢						٣٦					
١٣						٣٧					
١٤						٣٨					
١٥						٣٩					
١٦						٤٠					
١٧						٤١					
١٨						٤٢					
١٩						٤٣					
٢٠						٤٤					
٢١						٤٥					
٢٢						٤٦					
٢٣						٤٧					
٢٤						٤٨					