

# مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار وأثره على الرضا الوظيفي

## The Level of Jordanian Private Schools Teachers' Participation in Decision Making and Its Effect on Job Satisfaction

***Ouhood Salem Ali Aldeeka***

Assistant Professor / Yarmouk University/ Jordan  
ahud.aljboor@yahoo.com

**عهد سالم علي الديكه**

أستاذ مساعد/ جامعة اليرموك / الأردن

***Ronza Rateb Abdelkareem Khasawneh***

Lecturer / Yarmouk University / Jordan  
ronzakhasawneh@gmail.com

**رونزا راتب عبدالكريم خصاونه**

محاضر/ جامعة اليرموك / الأردن

## المخلص

التعليمية. ولتحقيق ذلك، وفي ظل التطورات الحاصلة في الميدان التربوي اليوم، فقد دعت الحاجة إلى توجه العديد من الإداريين إلى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار لما له من مردود إيجابي، وانعكاس إيجابي على مستويات الرضا الوظيفي لديهم.

وتدعو التغييرات في النظام التعليمي إلى إعادة التفكير في السياسات التعليمية وصياغتها وهيكلتها؛ نظراً لأن الطرق التقليدية في الإدارة بيروقراطية بطبيعتها، مما يدعو إلى تبني أنماط الإدارة الحديثة القائمة على التشاركية في اتخاذ القرارات. وعلى مستوى المدرسة، فإن هذا يدعو إلى مشاركة المعلمين باعتبارهم أساس عملية التعلم؛ ونظراً لأن كل معلم يكون مختصاً في مجال معين فإنهم يعتبرون أكثر ملاءمة لاتخاذ العديد من القرارات التي غالباً ما تؤثر عليهم بصورة رئيسة، مع مراعاة ما هو مطلوب منهم كمعلمين (Mualuko, Mukasa & Judy, 2009).

وبالرغم من أهمية عملية اتخاذ القرار لتوفير الإدارة المدرسية الفاعلة، فإنه غالباً ما يُستبعد المعلمون من المشاركة فيها، وتُحصر بمدير المدرسة والإدارة المدرسية، بالرغم من أهمية مشاركتهم لتمكين الإدارة ومساعدتها في تحقيق الأهداف التنظيمية؛ نتيجة معرفتهم بمجريات العملية التدريسية (Ngussa & Gabriel, 2017). ويرى إيريس وكايان وباستاس وغامار (Eris, Kayhan, Bastas & Gamar, 2017) أن مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار ترفع مستوى جودة التعليم؛ وتلعب دوراً مهماً في فهم القرار وتطويعه وبالتالي تطبيقه بفاعلية. كما تساعد على تحديد الأهداف والبرامج المدرسية والفردية التي ينبغي اتباعها؛ وتحقيق الانتماء والحافزية لدى المعلمين؛ والتوازن بين أهدافهم الفردية والتنظيمية؛ كما تساهم في إيجاد بيئة تعلم فاعلة، وتزيد من مستويات رضاهم الوظيفي.

ولأن المعلمين جزء من النظام المدرسي، فإن هذا يدعو إلى تطوير مناخ مدرسي إيجابي؛ يتيح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يجعل المعلمين أكثر استقلالية في عملهم؛ نتيجة تحملهم مسؤولية اتخاذ مختلف القرارات التي تتعلق بالمحتوى التدريسي، وطرق نقل المعرفة (Fleix, Alanoglu & Demirtas, 2019). وفي هذا السياق، يرى ألانوغلو وديميرتاس (Alanoglu & Demirtas, 2019) أن المشاركة في عملية اتخاذ القرار تؤدي للتكيف مع الممارسات التنظيمية القائمة، وتتيح الفرص للمعلمين لتفعيل أفكارهم فيما يتعلق بالقرارات التي يتم اتخاذها، ما يرفع مستوى جودة القرارات المتخذة، وينعكس على العديد من المتغيرات التنظيمية كالرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والمناخ المدرسي، والالتزام التنظيمي، ويرفع روحهم المعنوية نتيجة رؤية أفكارهم من خلال الممارسات الوظيفية. وبهذا، فإنه يُتوقع أن تتم مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات، خاصة من يمتلكون مستويات خبرة مدرسية عالية، والذي ينعكس إيجابياً على القرار المُتخذ.

واتخاذ القرار عملية عقلية واعية، ونوع من التفكير المنظم، الذي يحدد المشكلة موضع اتخاذ القرار، والحلول الممكنة لتحقيق الأهداف بكفاءة وبأقل كلفة ووقت وجهد وبأعلى مستوى من العائد (قرواني،

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار وأثرها على الرضا الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (202) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة العاملين في قسبة إربد اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أشارت النتائج أن مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار كان متوسطاً، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة كان متوسطاً أيضاً. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة معلمي المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار على مستوى الرضا الوظيفي لديهم. وتوصي الدراسة بعقد ندوات تبحث في سبل تخطي المعوقات التي تحد من مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار وتعزز من مستوى الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: المشاركة في عملية اتخاذ القرار، الرضا الوظيفي، المدارس الخاصة، المعلمين، الأردن.

## Abstract

The study aims to identify the level of Jordanian private school teachers' participation in decision making and its effect on job satisfaction. The study sample consisted of 202 private school teachers who work at Qasabt Irbid who were selected using a simple random sampling method. To achieve the study objectives, a questionnaire was used. The study showed that the level of private school teachers' participation in the decision-making process was moderate, and that private school teachers' job satisfaction level was also moderate. It revealed a statistically significant positive effect for Jordanian private schools teachers' participation in decision making on job satisfaction. The study recommends working on conducting seminars that address the effective methods to overcome the obstacles that limit the participation of private school teachers in the decision-making process and which enhance job satisfaction levels.

**Keywords:** Participation in Decision Making, Job Satisfaction, Private Schools, Teachers, Jordan.

## المقدمة

تنطوي العملية التعليمية على مجموعة من الوظائف الإدارية الضرورية لتمكين القائمين عليها من تحقيق أهدافها المرسومة، وما تنطوي عليه من قرارات مهمة ينبغي اتخاذها بصورة صحيحة للتمكن من القيام بالمهام التعليمية والتربوية بما يضمن سير العملية التعليمية بالشكل الصحيح. وعلى مستوى المدرسة، فإن الإدارة المدرسية تتخذ مجموعة من القرارات التي تتعلق بالعديد من الجوانب المدرسية بهدف تسيير العملية

للموظف تُجاه عمله، والذي يتأثر مستواه بمدى ارتباط متطلبات العمل بتوقعاته، ويعزز من مستوى الأداء ويقلل دوران العمل، وبالتالي تقديم تعليم جيد للطالبة.

وهناك العديد من العوامل التي تحدد مستوى الرضا الوظيفي تشتمل الأجور، وفرص الترقية، وإمكانية تحقيق النمو المهني، والقدرة على تحقيق الأهداف، والعلاقات الشخصية، ومستوى الإشراف والمسؤولية، والأمن الوظيفي، وظروف وطبيعة العمل، والسياسات الإدارية المتبعة (العبيتي، 2012).

ويتأثر الرضا الوظيفي للمعلمين بالرواتب التي تؤدي زيادتها إلى ارتفاع مستوى الرضا؛ ومهام العمل وما تتضمنه من مسؤوليات وصلاحيات تشعر المعلم بأهميته؛ ومستويات المعرفة بالعمل، حيث ينبغي إسناد المهام للمعلم تبعاً لقدراته والتي تدعم أداءه وتؤثر على رضاه الوظيفي؛ والقيادة باعتبار أن اتباع النمط الديمقراطي في القيادة يعني مشاعر إيجابية نحو العمل يعكس القيادة البيروقراطية؛ وبيئة العمل ومستوى تقبل الفرد لها (الثبيتي والعززي، 2014).

وتعتمد قدرة المؤسسات التعليمية على القيام بمهامها وتحقيق أهدافها بصورة كبيرة على مشاركتها للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية؛ لأن مدير المدرسة لا يكون دائماً محيطاً بمختلف جوانب المشكلات التي تبرز أمامه، ما يجعل المشاركة أحد أهم أسس العملية الإدارية المدرسية في وقتنا الحالي، والذي يمنح المعلمين شعوراً بالأهمية، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، لدوره في تعزيز الروح المعنوية للمعلمين والتي يتم تكوينها من خلال التشجيع والتحفيز والتقدير والتي تؤثر بدورها على مستوى الأداء (أحاندو، 2018). وفي ضوء ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى تعرف مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار وأثرها على الرضا الوظيفي.

وتناولت العديد من الدراسات موضوع الدراسة الحالية، فقد هدفت دراسة باليوس وريفيرا وبالويوس (Baluyos, Rivera & Baluyos, 2019) في الفلبين تعرف علاقة الرضا الوظيفي للمعلمين بأدائهم الوظيفي باستخدام عينة من (104) مديراً ومديرة و(313) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدمت الاستبانة، ونموذج لمراجعة الالتزام بالأداء الفردي. أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين وأدائهم الوظيفي كان مرتفعاً، وكشفت وجود أثر لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين على أدائهم الوظيفي. وأجرى نيجاما وسيلفاباسكار وسوروليفيل وألاميلو وجويس (Nigama, Selvabaskar, Surulivel, Alamelu & Joice, 2018) دراسة هدفت تعرف مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة. تكوّنت عينة الدراسة من (100) معلّم ومعلمة من معلمي المدارس الهندية، قاموا بالإجابة على الاستبانة. بينت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً، وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

وقام أوميمو (Omemu, 2018) بدراسة لتعرف أثر مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار وأثره على الأداء الوظيفي في المدارس الثانوية

(2017). ويعرفه فليكس (Fleix, 2018) بأنه عملية تقوم باختيار مسار العمل المطلوب بهدف الوصول للنتائج المرغوبة، وهي عملية مهمة في النظام المدرسي تقوم عليها مختلف الأنشطة المدرسية، وتتضمن مجموعة معقدة من الأساليب التي تُستخدم لأداء المهام بأسلوب مميز.

ويحتاج المعلمون إلى فرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار بما يلبي احتياجاتهم؛ لأنّ من يشاركون في القرارات المدرسية يشعرون بأنهم جزء من فريق له هدف مشترك. وبالتالي، يمكن استخدام المشاركة كأداة لتحسين العلاقات داخل المدرسة، ولزيادة الحافزية، ولجمع المعلومات حول المعلمين وأسلوب العمل المتبع، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى التدريب، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية ورفع مستوى الأداء (Ngussa & Gabriel, 2017).

وهنالك العديد من المجالات التي يمكن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بها، كتلك المتعلقة بالطالبة، وتطوير شخصياتهم وإثارة دافعيتهم، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية، وعمليات التخطيط المدرسية، والتواصل مع المجتمع المحلي، وتنفيذ المناهج وتطويرها، وتحديد الأنشطة الصفية وطرق استخدام وسائل التعلم، ووضع الخطط الخاصة بأهداف المناهج، وبرامج تحسين أداء العاملين وطرق التدريس المناسبة، بالإضافة إلى المشاركة في عدد من القرارات الإدارية والمالية كأوجه الصرف على مختلف الأنشطة (قرواني، 2017).

ولأنّ المعلمين أحد أهم الأسس التي يقوم عليها مستقبل الأمم، فإنّ انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم يعتبر أمراً مزعجاً؛ لأنه يزيد في مستوى دوران العمل، ويجعل من مهنة التعليم آخر مهنة يفكر أن يمتنها الفرد. وبالتالي فإنّ السياسات التربوية توصي باتباع مجموعة من الخطوات لرفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم؛ نظراً لأثر هذا المتغير في تعزيز رغبة المعلمين على الاستمرار في عملهم وتحسين أدائهم (Haq & Hasnain, 2014). وهذا الأمر جعل من الرضا الوظيفي للمعلمين محط اهتمام الباحثين التربويين؛ والذي يتأثر بقلّة فرص الترقية، وضغوط العمل، وفقدان الاستقلالية، والأجور، والتي بمجمّلها تؤثر على الرضا عن العمل، وتساهم في اتخاذ القرار بتترك العمل (Getahun, Tefra & Burichew, 2016).

ويحدث انعدام الرضا الوظيفي كما يشير أنسا-هاغيس (Ansa-Hughes, 2016) نتيجة عدم الشعور بالسعادة في العمل، نتيجة لعدم قدرة الفرد على تحقيق الأهداف التي كان يأمل تحقيقها، والذي يؤدي إلى شعوره بخيبة الأمل وعدم الالتزام والتفاني في إنجاز عمله، وقد يؤدي إلى ترك عمله في النهاية، ما يؤدي إلى عدم حصول أصحاب العمل على أقصى قدر من التفاني في العمل.

وينطوي الرضا الوظيفي على التصورات المتحققة لدى الفرد تجاه عمله، ومدى تلبية لتوقعاته والنتائج التي يرغب بتحقيقها من خلاله، بما في ذلك أنشطة العمل وبيئته، والخبرات النفسية والانفعالية الناتجة عن ممارسة العمل. ويتم القيام بتحديد مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لمستوى تلبية العمل لتوقعات الفرد أو قدرتها على تجاوز تلك التوقعات (Raj & Lalita, 2013). ويعرفه ناز (Naz, 2017) بأنّه الشعور الذاتي

وعمدت دراسة الرباعي (2009) تعرف درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة الأردنية في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والانتماء المهني، باستخدام عينة ضمت (520) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدمت الاستبانة. وأشارت النتائج إلى أنّ درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في اتخاذ القرارات المدرسية كانت متوسطة، وأنّ مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المهني كان متوسطاً. وتبين وجود علاقة إيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ودرجة الرضا الوظيفي والانتماء المهني.

وتتميز الدراسة الحالية في محاولتها تعرّف أثر مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، في الوقت الذي ركزت فيه العديد من الدراسات على المدارس الحكومية كدراسة إيريس وكامهان وباسناس وكامار (Eris, Kayhan, Bastas, 2017) ودراسة باليوس وريفيرا وباليوس (Baluyos, 2019) ورافيرا وباليوس (Rivera & Baluyos, 2019) وسيلفاباسكار وسوروليفيل والأميلو وجويس (Nigama, 2018) ورافيرا وباليوس (Selvabaskar, Surulivel, Alamelu & Joice, 2018) على مقارنة مستويات الرضا الوظيفي بين معلمي المدارس الحكومية والخاصة. أما دراسة الرباعي (2009) في الأردن ودراسة أوميمو (Omemu, 2018) في نيجيريا فعمدتا تعرف أثر هذين المتغيرين بعضهما ببعض لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة فقط، مما يستدعي التوسع في هذا الموضوع؛ لتقديم المعلومات حول هذه الفئة من المعلمين بمختلف المراحل الدراسية، وإثراء المكتبة العربية بمعلوماتٍ حول مجموعة من المتغيرات التربوية التي تؤثر على العملية التعليمية..

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

أدى تطور الميدان التربوي والتعليمي، وما رافقه من زيادة في أعداد الطلبة في الغرف الصفية، وسعي أولياء الأمور إلى حصول أبنائهم على مستوى جيد من التعليم إلى ظهور العديد من المدارس الخاصة في مختلف محافظات المملكة، والذي أدى إلى إحداث زيادة في أعداد المعلمين العاملين فيها، وتوسّع أدوارهم الوظيفية، بحيث لا تقتصر على تقديم محتوى التعلّم، وإنما تعدى ذلك إلى العديد من الجوانب الصفية واللاصفية التي ينبغي أن يشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بها. ولأنّ عملية المشاركة في اتخاذ القرار أحد جوانب نجاح المدارس سواءً الحكومية أو الخاصة في تحقيق أهدافها، والتي تؤثر على الرضا الوظيفي لدى المعلمين كما أشارت دراسة الرباعي (2009)، فإنه ينبغي السعي إلى التعرف على أثر هذا المتغير على مستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين بهدف تعرف الجوانب التي تؤدي إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والعمل على حلها.

ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات فقد لوحظ قلة الدراسات التي بحثت واقع معلمي المراحل الدراسية المختلفة في المدارس الخاصة - حسب اطلاع الباحثين- ما دعا إلى البحث في مستوى مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وأثره على مستويات الرضا الوظيفي. وتتمثل مشكلة

الخاصة. تكونت عينة الدراسة من (514) معلماً ومعلمة نيجيرياً اختيروا عشوائياً. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدمت الاستبانة. وأشارت النتائج أنّ مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار تؤدي إلى الالتزام الوظيفي وتحقيق الأهداف المدرسية بشكل أفضل، وتؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ورفع الروح المعنوية لديهم.

وعمد أماندو (2018) تعرف مدى تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أداءهم المهني في ساحل العاج. تكونت عينة الدراسة من (219) معلماً اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أظهرت النتائج أنّ درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت متوسطة، وأنّ درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أداءهم المهني كانت عالية.

وهدفت دراسة قرواني (2017) في فلسطين تعرّف درجة إسهام المعلمين والمعلمات في عملية صنع القرارات المدرسية. تكونت عينة الدراسة من (200) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. تبين أنّ درجة إسهام المعلمين والمعلمات في عملية صنع القرارات المدرسية كانت مرتفعة، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة الإسهام في عملية صنع القرارات المدرسية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، لصالح فئة الثانوية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للجنس، والعمر وسنوات الخدمة ومكان العمل. وقام واديسانغو (Wadesango, 2017) بدراسة في زيمبابوي هدفت تعرف استراتيجيات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار. تكونت عينة الدراسة من (20) معلماً ومعلمة و(5) مديرين. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المقابلة والوثائق والملاحظة. بينت الدراسة أنّ مديري المدارس غالباً يتخذون قرارات أحادية الجانب ويفرضون على المعلمين تنفيذها.

أما دراسة الثبيتي والعنزي (2014) في السعودية فهتدت تعرف عوامل الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، باستخدام عينة من (303) معلماً اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. تبين أنّ أهم عوامل الرضا الوظيفي هي القيادة المدرسية، وبيئة العمل، وأساليب الزيارة الإشرافية، والجوانب المادية والحوافز، والتأهيل والتدريب، على التوالي، وتبين وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس والدراسات العليا؛ ولمتغير الخبرة، لصالح الخبرة فوق 10 سنوات، وعدم وجود فروق تبعاً للمرحلة التعليمية. وأجرى أبو حسونة (2014) دراسة لتعرف مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات. تكونت عينة الدراسة من (1000) معلّم ومعلمة أردنياً اختيروا بالطريقة العشوائية العنقودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. وأظهرت النتائج مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، ووجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر، لصالح من أعمارهم أقل من (30) سنة، وعدم وجود فروق تعزى للجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وتحدد إمكانية تعميم نتائج الدراسة في ضوء صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية وثباتها، وبمدى مصداقية أفراد عينة الدراسة في الإجابة على أدوات الدراسة.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

**اتخاذ القرار:** عملية يختار من خلالها الأفراد على اختيار مسار العمل المطلوب من أجل الوصول للنتائج المرغوبة (Fleix, 2018). ويعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانة المشاركة في اتخاذ القرار المستخدمة في الدراسة.

**الرضا الوظيفي:** شعور الفرد الذاتي تجاه عمله، والذي يتأثر بمدى ارتباط متطلبات العمل بتوقعاته، والذي يعزز بدوره مستوى الأداء ويقلل من دوران العمل، وبالتالي العمل على تقديم تعليم جيد للطلبة (Naz, 2017). ويعرف إجرائياً بأنه الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على استبانة الرضا الوظيفي المستخدمة في الدراسة.

**المدارس الخاصة:** المدارس التي تتبع لأفراد أو هيئات أو جمعيات محلية أو أجنبية وتكون مرخصة من وزارة التربية والتعليم، ويتولون عملية إدارتها والإشراف عليها والإنفاق عليها من أموالهم أو الأقساط المدرسية أو التبرعات المقدمة (سلمان، 2015).

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي المستند إلى الاستبانة؛ نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها. مجتمع الدراسة وعينتها: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والعاملين في المدارس الخاصة التابعة لقصبة إربد الأردنية، خلال الفصل الدراسي الثاني (2020/2019)، وعددهم (2078) معلماً ومعلمة، منهم (2000) معلمة و(78) معلماً وفقاً لإحصائيات مديرية التربية والتعليم في قصبة إربد للعام (2020/2019). وتكونت عينة الدراسة من (202) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة بما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة.

## أدوات الدراسة

أولاً: استبانة المشاركة في اتخاذ القرار

طوّرت استبانة تقيس مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة كدراسة حرز الله (2007) ودراسة الثبيتي والعززي (2014) ودراسة أوميومو (Omemu, 2018). تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (29) فقرة موزعة على أربعة مجالات: مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلبة، ومجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمنهاج، ومجال القرارات المتعلقة بالمعلمين، ومجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية. الصدق الظاهري: عُرضت الأداة بصورتها الأولية على (7) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية والقياس والتقويم

الدراسة بالإجابة على السؤال الرئيس: "ما مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار وأثره على الرضا الوظيفي؟" من خلال الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظرهم؟
- 2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة من وجهة نظرهم؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار على مستوى الرضا الوظيفي لديهم؟

## أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي:

- بيان مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار.
- تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة.
- كشف أثر مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة من خلال تناولها لجانبين مهمين وعلى النحو الآتي:

• **الأهمية النظرية:** تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية موضوعها، والذي يعمد تعزف مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار وأثرها على الرضا الوظيفي، ما سيؤدي إلى إلقاء الضوء على هذه الفئة من المعلمين وتقديم العديد من المعلومات حول واقعهم الوظيفي، والبحث في العوامل التي تسهم على تحسينه. وقد تسهم النتائج في توظيف ما تم كتابته من أدب نظري في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

• **الأهمية العملية:** تتمثل من خلال ما يترتب على النتائج من فوائد في الميدان التربوي، والتي تتمثل بأنها أحد الدراسات القليلة - حسب اطلاع الباحثين - التي تناولت معلمي المدارس الخاصة، حيث ركزت معظم الدراسات على معلمي المدارس الحكومية؛ ولتمكين أصحاب القرار والعاملين في الميدان التربوي من تطوير آليات قادرة على تطوير مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة. كما يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة التربويون، ومديرو المدارس، والمعلمون، والباحثون المهتمون بموضوع الدراسة.

## حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود والمحددات التالية:  
الحدود البشرية: المعلمين والعاملين في المدارس الخاصة التابعة لقصبة إربد الأردنية.  
الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني (2020/2019).

يلاحظ من الجدول (2) أنَّ قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة تراوحت بين (911-931)، في حين أنَّ معاملات ثبات الإعادة تراوحت بين (882-921)، ما يشير إلى جودة بناء الأداة وصلاحيتهما لأغراض الدراسة (الكيلاني والشريفين، 2011: 431).

#### ثانياً: استبانة الرضا الوظيفي

طورت استبانة تقيس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة كدراسة حرز الله (2007) ودراسة المقابلة (2011) ودراسة إبراهيم والتانيجي (Ibrahim & Al-Taneiji, 2019). تكونت الأداة بصورتها الأولية من (26) فقرة موزعة على أربعة مجالات: مجال طبيعة العمل، ومجال الأجور والمكافآت، ومجال الانتماء للمهنة، ومجال الانتماء للمهنة.

الصدق الظاهري: تم التحقق من صدق الأداة بعرضها بصورتها الأولية على (7) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية والقياس والتقويم في عدد من الجامعات الأردنية منها جامعة اليرموك وجامعة البلقاء التطبيقية؛ للوقوف على درجة مناسبة الأداة لتحقيق أهداف الدراسة. وتمَّ الأخذ بالتعديلات المقترحة التي وافق عليها (80%) فأكثر من المحكمين لإخراج الأداة بصورتها النهائية، والتي تكونت من (26) فقرة موزعة على أربعة مجالات: مجال تحقيق الذات وتضمنت (6) فقرات، ومجال الانتماء للمهنة وتضمنت (7) فقرات، ومجال الأجور والمكافآت وتضمنت (6) فقرات، ومجال طبيعة العمل وتضمنت (7) فقرات.

مؤشرات صدق البناء: استُخرجت دلالات صدق البناء، من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية ضمت (30) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة وخارج عيّنتها، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس، كما في الجدول (3).

رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل
الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط
(r)	(r)	(r)	(r)	(r)	(r)	(r)	(r)
مجال طبيعة العمل		مجال تحقيق الذات		مجال الأجور والمكافآت		مجال الانتماء للمهنة	
1	.725**	8	.891**	14	.836**	20	.748**
2	.742**	9	.852**	15	.870**	21	.586**
3	.721**	10	.881**	16	.876**	22	.627**
4	.813**	11	.910**	17	.873**	23	.793**
5	.783**	12	.862**	18	.785**	24	.793**
6	.807**	13	.915**	19	.842**	25	.807**
7	.764**			26			.579**

يلاحظ من الجدول (3) أنَّ قيم معاملات الارتباط بين فقرات المجال والدرجة الكلية تراوحت بين (579-915)، مما يبين أنَّ قيمة كل معامل ارتباط لعلاقة الفقرات بالمجال الذي تتبع له لم يقل عن (20)؛ وهذا يشير إلى جودة بناء فقرات الأداة وصلاحيتهما لأغراض الدراسة، ولذلك لم يتم حذف أي فقرة (الكيلاني والشريفين، 2011: 431).

في عدد من الجامعات الأردنية كجامعة اليرموك وجامعة البلقاء التطبيقية؛ للوقوف على درجة مناسبة الأداة لتحقيق أهداف الدراسة. وتمَّ الأخذ بالتعديلات المقترحة التي وافق عليها (80%) فأكثر من المحكمين. وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات: مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلبة وتضمنت (7) فقرات، ومجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمهاج وتضمنت (7) فقرات، ومجال القرارات المتعلقة بالمعلمين وتضمنت (7) فقرات، ومجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية وتضمنت (7) فقرات.

مؤشرات صدق البناء: تم استخراج دلالات صدق البناء، من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية ضمت (30) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة وخارج عيّنتها، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس، كما في الجدول (1).

الفقرة	معامل	الفقرة	معامل	الفقرة	معامل	الفقرة	معامل
الارتباط	(r)	الارتباط	(r)	الارتباط	(r)	الارتباط	(r)
مجال القرارات المتعلقة بالطلبة		مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين		مجال القرارات المتعلقة بالمهاج		مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية	
1	.870**	8	.682**	15	.719**	22	.830**
2	.787**	9	.877**	16	.781**	23	.743**
3	.853**	10	.854**	17	.822**	24	.876**
4	.848**	11	.859**	18	.877**	25	.873**
5	.789**	12	.871**	19	.837**	26	.874**
6	.858**	13	.877**	20	.798**	27	.817**
7	.788**	14	.858**	21	.829**	28	.843**

يلاحظ من الجدول (1) أنَّ قيم معاملات الارتباط بين فقرات المجال والدرجة الكلية تراوحت بين (0.682-0.877)، مما يبين أنَّ قيمة كل معامل ارتباط لعلاقة الفقرات بالمجال الذي تتبع له لم يقل عن (0.20)؛ وهذا يشير إلى جودة بناء فقرات الأداة وصلاحيتهما لأغراض الدراسة، ولذلك لم يتم حذف أي فقرة (الكيلاني والشريفين، 2011: 431).

ثبات الأداة: للتأكد من ثبات الأداة، استُخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) من خلال تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) معلماً ومعلمة وبفاصل زمني مدته أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، ومن ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين لحساب معامل الثبات، وحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's  $\alpha$ )، للتأكد من الاتساق الداخلي للمقياس كما في الجدول (2).

المجال	الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
القرارات المتعلقة بالطلبة	.92	88
القرارات المتعلقة بالمعلمين	.93	92
القرارات المتعلقة بالمهاج	.91	91
القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية	.93	88

بمتوسط حسابي (3.53) ومستوى متوسط، وجاء مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.01) ومستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي للمشاركة في عملية اتخاذ القرار ككل (3.34) وبمستوى متوسط. ويمكن تفسير النتيجة بأن معلمي المدارس الخاصة يُلقى على عاتقهم العديد من الأعباء التعليمية المرتبطة بالطلبة، ما يدفع الإدارة المدرسية إلى تقليص مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار وحصصها بالقرارات التي تؤثر عليهم وعلى أدائهم لمهامهم بصورة مباشرة. كما وأن تدني مستوى إدراك مديري المدارس الخاصة أهمية إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار يُعدّ عاملاً أساسياً يؤثر على مستوى مشاركتهم للمعلمين في عملية اتخاذ القرار.

وتدعو التوجهات التربوية الحديثة نحو مبدأ مشاركة مختلف عناصر العملية التعليمية في اتخاذ القرار بأسلوب يحقق الأهداف التربوية المنشودة، وبما يحقق التنمية المهنية للمعلمين، حيث أشار أوميمو (Omemu, 2018) إلى أن إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار أحد عوامل تحقيق الالتزام الوظيفي وتحسين مستوى الأداء ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحقيق الأهداف المدرسية.

وقد يعود ذلك إلى نمط القيادة السائد لدى العديد من مديري المدارس الخاصة والذي يميل للمركزية في اتخاذ القرار، وعدم اتاحة فرصة المشاركة للمعلمين، حيث يفضلون إمساك زمام الأمور بأنفسهم في العديد من الجوانب التي تتعلق بالقرارات المرتبطة بالمدرسة.

وتتفق النتيجة مع نتائج دراسة الرباعي (2009) في الأردن التي أشارت أن مستوى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار كانت متوسطة، في حين تختلف مع دراسة قرواني (2017) في فلسطين والتي بينت أن درجة إسهام المعلمين في عملية اتخاذ القرارات المدرسية كانت مرتفعة.

واستُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على المجالات كما يأتي:

#### المجال الأول: مجال القرارات المتعلقة بالطلبة

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجال القرارات المتعلقة بالطلبة.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة المستوى
5	أشارك في وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعلم	3.95	3.10	1 مرتفع
2	أشارك في لجنة الضبط في المدرسة وقت الحاجة	3.71	1.23	2 مرتفع
6	أشارك في إقرار برامج لزيادة التواصل بين المعلمين وطلابهم	3.63	1.28	3 متوسط
4	أشارك في وضع أسس مساعدة الطلبة المحتاجين في المدرسة	3.48	1.36	4 متوسط
7	أشارك في إقرار البرامج (الزيارات والرحلات العلمية والترفيهية) للطلبة	3.40	1.38	5 متوسط
3	أشارك في تشكيل اللجان الطلابية المختلفة	3.39	1.30	6 متوسط
1	أشارك في توزيع الطلبة على الشعب في المدرسة	3.19	1.48	7 متوسط
	القرارات المتعلقة بالطلبة	3.53	1.30	متوسط

ثبات الأداة: للتأكد من ثبات الأداة، تم استخدام الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) من خلال تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) معلم ومعلمة، وبفاصل زمني مدته أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، ومن ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين لحساب معامل الثبات، وحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's  $\alpha$ )، للتأكد من الاتساق الداخلي للمقياس كما في الجدول (4).

جدول (4) قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها

المجال	الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
طبيعة العمل	.88	.87
الأجور والمكافآت	.95	.91
تحقيق الذات	.92	.89
الانتماء للمهنة	.82	.84

يلاحظ من الجدول (4) أن قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة تراوحت بين (.82-0.95)، في حين أن معاملات ثبات الإعادة تراوحت بين (.84-0.91)، ما يشير إلى جودة بناء الأداة وصلاحيها لأغراض الدراسة (الكيلاني والشريفين، 2011: 431).

تصحيح المقياس: استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (5 = دائماً)، (4 = عادةً)، (3 = غالباً)، (2 = أحياناً)، (1 = نادراً) في تصحيح الاستجابات على أدوات الدراسة. وحُدِدت مستويات أبعاد الأدوات باستخدام المعيار الإحصائي الآتي:

(1-2.33) مستوى منخفض.

(2-3.66) مستوى متوسط.

(3-3.67) مستوى مرتفع.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها، ونصه "ما مستوى

مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظرهم؟" للإجابة عن السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما في الجدول (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة المستوى
1	القرارات المتعلقة بالطلبة	3.53	1.30	1 متوسط
3	القرارات المتعلقة بالمناهج	3.48	1.21	2 متوسط
2	القرارات المتعلقة بالمعلمين	3.34	1.35	3 متوسط
4	القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية	3.01	1.35	4 متوسط
	المشاركة في عملية اتخاذ القرار	3.34	1.30	متوسط

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.53-3.01)، حيث جاء مجال القرارات المتعلقة بالطلبة في المرتبة الأولى

والوصول للنتائج المرغوبة. كما أنّ إدارة المدارس الخاصة تدرك قدرة المعلمين على المساهمة بفاعلية في وضع الخطط المناسبة التي يمكن من خلالها تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتقهم دون التأثير سلباً على أداء مهامهم الصّفيّة.

### المجال الثالث: مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
21	أشارك في اقتراح أساليب التقويم المناسبة للمنهاج	3.79	1.19	1	مرتفع
15	أشارك في إقرار الخطة السنوية والفصلية لتنفيذ المنهاج	3.68	1.26	2	مرتفع
17	أشارك مدير المدرسة في اتخاذ القرار لعلاج المشاكل التي تواجه أثناء تنفيذ المنهاج	3.56	1.24	3	متوسط
19	أشارك في إقرار النشاطات الصفية واللاصفية في المدرسة وطرق تنفيذها	3.56	1.18	3	متوسط
18	أشارك في تحديد طرق تحقيق أهداف المنهاج التربوي	3.55	1.17	4	متوسط
16	أشارك في اللجان على مستوى المدرسة للقيام بتحليل المناهج لاكتشاف الأخطاء	3.14	1.31	5	متوسط
20	أشارك في اختيار طريقة التدريس المناسبة للموضوعات المختلفة	3.10	1.10	6	متوسط
	القرارات المتعلقة بالمنهاج	3.48	1.21		متوسط

يبين الجدول (8) أنّ المتوسطات الحسابية لمجال القرارات المتعلقة بالمنهاج تراوحت بين (3.10-3.79)، حيث جاءت الفقرة (21) "أشارك في اقتراح أساليب التقويم المناسبة للمنهاج" في المرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي (3.79) ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (20) "أشارك في اختيار طريقة التدريس المناسبة للموضوعات المختلفة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسطٍ حسابي (3.10) ومستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي للقرارات المتعلقة بالمنهاج ككل (3.48)، وبمستوى متوسط. ويمكن تفسير ذلك بأنّ المعلمين أكثر اطلاعاً على محتوى التعلم من الإدارة المدرسية، ما يجعلهم مدركينّ للأساليب المناسبة لتنفيذ محتوى التعلم، وكيفية معالجة مشكلات تنفيذها، ما يدفع الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة إلى جعل المعلمين ينخرطون بصورة أكبر في اتخاذ هذه القرارات. كما ويدرك المعلمون طبيعة محتوى التعلم والذي يساعدهم على اختيار أساليب التقويم المناسبة لما يتم تقديمه من محتوى تعليمي، وبالتالي قيام الإدارة المدرسية بمشاركة المعلمين في العديد من القرارات التي يتم اتخاذها بهذا الجانب.

يبين الجدول (6) أنّ المتوسطات الحسابية لمجال القرارات المتعلقة بالطلبة تراوحت بين (3.19-3.95)، حيث جاءت الفقرة (5) "أشارك في وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعلم" في المرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي (3.95) ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (1) "أشارك في توزيع الطلبة على الشعب في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسطٍ حسابي (3.19) ومستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي للقرارات المتعلقة بالطلبة ككل (3.53) وبمستوى متوسط. ويمكن تفسير النتيجة بأنّ مشاركة الإدارة المدرسية للمعلمين في هذه القرارات يبين إدراكها لأهمية دورهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بالطلبة؛ حيث أنّ انخراط المعلمين في عملية التعليم واحتكاكهم المستمر مع الطلبة يمكّنهم من معرفة الجوانب التي ترتبط بصورة مباشرة بالطلبة والتركيز عليها، كما أنّ المعلمين واعون بالعديد من جوانب العملية التعليمية والتي قد تغفل عنها الإدارة المدرسية نتيجةً لتدني مستويات تفاعلهم بالطلبة عكس المعلمين.

### المجال الثاني: مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	أشارك في عملية تنظيم الامتحانات الفصلية	3.70	1.26	1	مرتفع
11	أشارك في عملية وضع برنامج الزيارات التبادلية بين زملائي المعلمين	3.26	1.32	2	متوسط
10	أشارك مدير المدرسة في اختيار الوقت المناسب لإجراء الزيارات الصفية	3.14	1.38	3	متوسط
12	أشارك في وضع الجدول المدرسي الأسبوعي	3.13	1.28	4	متوسط
14	أشارك مدير المدرسة في توزيع المهام والمسؤوليات في بداية العام (مناوبة، تربية صف، إشغال)	3.13	1.36	4	متوسط
9	أشارك في إعداد جداول المراقبة ولجان الإشراف عليها	3.10	1.30	5	متوسط
13	أشارك في توزيع المواد والحصص على المعلمين	2.97	1.36	6	متوسط
	القرارات المتعلقة بالمعلمين	3.34	1.35		متوسط

يبين الجدول (7) أنّ المتوسطات الحسابية لمجال القرارات المتعلقة بالمعلمين تراوحت بين (2.97-3.70)، حيث جاءت الفقرة (8) "أشارك في عملية تنظيم الامتحانات الفصلية" في المرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي (3.70) ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (13) "أشارك في توزيع المواد والحصص على المعلمين" بالمرتبة الأخيرة بمتوسطٍ حسابي (2.97) ومستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي للقرارات المتعلقة بالمعلمين ككل (3.34)، وبمستوى متوسط. ويمكن تفسير النتيجة بأنّ الإدارة المدرسية تدرك أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم بصورة مباشرة؛ لتأثيرها الكبير في قدرتهم على أداء مهامهم بفاعلية



جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمو المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	تحقيق الذات	3.83	1.13	1	مرتفع
4	الانتماء للمهنة	3.77	1.00	2	مرتفع
1	طبيعة العمل	3.45	1.17	3	متوسط
2	الأجور والمكافآت	2.68	1.36	4	متوسط
	الرضا الوظيفي	3.43	1.17		متوسط

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.68-3.83)، حيث جاء مجال تحقيق الذات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) بمستوى مرتفع، بينما جاء مجال الأجور والمكافآت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.68) بمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي ككل (3.43) وبمستوى متوسط. ويمكن تفسير النتيجة بأن المدارس الخاصة عيّنة الدراسة لا توفر بيئة العمل التي تمكن المعلمين من القيام بعملهم على النحو الصحيح بصورة كبيرة، كما أنها لا توفر الفرص الكبيرة للارتقاء بالسلم الوظيفي والوصول إلى وظائف أعلى على عكس المدارس الحكومية؛ حيث يُنظر إلى المعلمين على أنهم لا يختلفون وإن اختلف مستوى الخبرات التي يمتلكونها والجهود التي يبذلونها في أداء مهامهم الوظيفية، ما يؤثر على مستويات رضاهم الوظيفي.

ويمكن تفسير النتيجة في ضوء ما أشارت إليه دراسة الطعاني والكساسبة (2005) والتي بينت أن مديري المدارس قد يغفلون عن العديد من جوانب العمل التي يمكن أن تحقق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، باعتبار أن الرضا عن العمل يعبر عن الإشباعات التي يتم الحصول عليها من العمل، حيث إنه وعندما يكون العمل مصدراً لتحقيق هذه الإشباعات فإن العديد من حاجات المعلمين يتم تلبيتها، ما يؤدي إلى زيادة مستوى الانتماء للعمل.

وتختلف النتيجة مع نتائج دراسة باليوس وريفيرا وباليوس (Baluyos, Rivera & Baluyos, 2019) التي بينت أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين كان مرتفعاً. وتختلف مع نتائج دراسة نيجاما، وسيلفاباسكار وسوروليفيل وألاميلو وجويس (Nigama, Selvabaskar, Surulivel, Alamelu & Joice, 2018) في الهند التي بينت أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية والخاصة كان مرتفعاً.

واستُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على

المجالات كما يلي:

#### المجال الأول: مجال طبيعة العمل

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

على مجال طبيعة العمل.

المجال الرابع: مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأموال المالية  
يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأموال المالية.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأموال المالية حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
23	أشارك في برامج تجميل المدرسة وطرق المحافظة عليها بالتعاون مع الطلبة	3.51	1.23	1	متوسط
28	أشارك في توظيف الأبنية المدرسية في خدمة العملية التعليمية (المختبرات، الصالات الرياضية، المكتبة..)	3.16	1.39	2	متوسط
24	أشارك في شراء الكتب والأدوات والأجهزة المدرسية اللازمة	2.96	1.40	3	متوسط
27	أشارك في تحديد الأدوات اللازمة للمختبرات وقاعات الرياضة والمقصف	2.91	1.38	4	متوسط
25	أشارك في وضع الإجراءات المتبعة في مكتبة المدرسة كالاستعارة وشراء ما يلزم المكتبة من كتب	2.90	1.37	5	متوسط
22	أشارك في وضع برامج لصيانة الأثاث المدرسي بالتعاون مع الطلبة	2.83	1.30	6	متوسط
26	أشارك في إعفاء بعض الطلبة من الرسوم في حدود التعليمات	2.81	1.40	7	متوسط
	القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأموال المالية	3.01	1.35		متوسط

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لمجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأموال المالية تراوحت بين (2.81-3.51)، حيث جاءت الفقرة (23) "أشارك في برامج تجميل المدرسة وطرق المحافظة عليها بالتعاون مع الطلبة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.51) ومستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة (26) "أشارك في إعفاء بعض الطلبة من الرسوم في حدود التعليمات" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.81) ومستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي للقرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأموال المالية ككل (3.01)، وبمستوى متوسط. ويمكن تفسير النتيجة بأن الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة ترى أن هذه القرارات لا تؤثر على قدرة المعلمين على أداء مهامهم التعليمية بصورة مباشرة، ما يحد من مشاركتهم للمعلمين فيها وحصصها بشكل أكبر بالإداريين العاملين في المدرسة باعتبارهم أقدر على اتخاذ القرارات المرتبطة بهذا الجانب نتيجة لخبراتهم الإدارية الطويلة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها، ونصه "ما مستوى الرضا

الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، والجدول (10) يوضّح ذلك.

يبين الجدول (12) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال الأجور والمكافآت تراوحت بين (2.55-2.84)، حيث جاءت الفقرة (8) "أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه" في المرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي (2.84) ومستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة (13) "أشعر بالرضا عن المكافآت المقدمة والتي تزيد من فعاليتي في العمل" بالمرتبة الأخيرة بمتوسطٍ حسابي (2.55)، ومستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي للأجور والمكافآت ككل (2.68)، وبمستوى متوسط. ويمكن تفسير ذلك بأنَّ المدارس الخاصة عيّنة الدراسة تقع ضمن بيئة مجتمعية يتمتع سكانها بمستوياتٍ معيشية معتدلة، ما يؤثر على الأقساط الدراسية التي تحققها، وبالتالي التأثير سلباً على أجور المعلمين العاملين فيها. كما أنَّ المعلمين العاملين في المدارس الخاصة يرون أنَّهم يتقاضون أجوراً منخفضة مقارنةً بحجم المهام الموكلة إليهم، والذي يجعلهم يفكرون في طرقٍ أخرى لزيادة مستوى دخلهم. وتتفق النتيجة مع دراسة الثبيتي والعززي (2014) التي بينت أنَّ الجوانب المادية والحوافز أحد أهمّ عوامل تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

#### المجال الثالث: مجال تحقيق الذات

يبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجال تحقيق الذات.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحقيق

الذات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	أشعر أن لي دوراً إيجابياً في تنشئة الأجيال الصاعدة	4.16	0.99	1	مرتفع
19	أشعر بأنني أستثمر معظم خبراتي العلمية في العمل	4.04	1.06	2	مرتفع
14	أشعر بتحقيق ذاتي في مهنة التدريس	3.76	1.20	3	مرتفع
17	أشعر أنني أستطيع التعبير عن ذاتي من خلال تدريس المباحث التعليمية	3.74	1.18	4	مرتفع
15	أشعر أن مهنة التدريس تنفق مع ميولي وقدراتي	3.73	1.18	5	مرتفع
16	أشعر أن حجم العمل الذي أقوم به يوفر لي فرصة للإبداع	3.53	1.18	6	متوسط
	تحقيق الذات	3.83	1.13		مرتفع

يبين الجدول (13) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال تحقيق الذات تراوحت بين (3.53-4.16)، حيث جاءت الفقرة (18) "أشعر أن لي دوراً إيجابياً في تنشئة الأجيال الصاعدة" في المرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي (4.16) ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (16) "أشعر أن حجم العمل الذي أقوم به يوفر لي فرصة للإبداع" بالمرتبة الأخيرة بمتوسطٍ حسابي (3.53) ومستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لتحقيق الذات ككل (3.83)، وبمستوى متوسط. ويمكن تفسير النتيجة بأنَّ المعلمين اختاروا هذه المهنة وفق ميولهم ورغباتهم، وأنَّ ما توفره هذه المهنة لهم من فرصٍ للمساهمة في تنشئة الطلبة والتأثير فيهم بصورةٍ إيجابية وتغيير سلوكياتهم ومهاراتهم وخبراتهم المعرفية والوجدانية والاجتماعية

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال طبيعة العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	أشعر بالرضا عن المسؤوليات والمهام الموكلة لي	3.59	1.19	1	متوسط
4	أشعر بالرضا عن المستوى التحصيلي للطلاب داخل الفصل الواحد	3.58	1.10	2	متوسط
5	أشعر بالرضا عن أداء الطلاب للواجبات البيتية والمذاكرة	3.51	1.10	3	متوسط
1	أشعر بالرضا عن عدد الحصص التي أقوم بتدريسها أسبوعياً	3.50	1.22	4	متوسط
6	أشعر بالرضا عن سلوك الطلبة داخل الصف	3.46	1.17	5	متوسط
3	أشعر بالرضا عن المنهج الدراسي الحالي ولا أرى ضرورة للعمل على تعديله وتحسينه	3.35	1.22	6	متوسط
7	أشعر بالرضا من طريقة تدخل أولياء أمور الطلبة بالعملية التعليمية	3.17	1.18	7	متوسط
	طبيعة العمل	3.45	1.17		متوسط

يبين الجدول (11) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال طبيعة العمل تراوحت بين (3.17-3.59)، حيث جاءت الفقرة (2) "أشعر بالرضا عن المسؤوليات والمهام الموكلة لي" في المرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي (3.59) ومستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة (7) "أشعر بالرضا من طريقة تدخل أولياء أمور الطلبة بالعملية التعليمية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسطٍ حسابي (3.17) ومستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي لطبيعة العمل ككل (3.45)، وبمستوى متوسط. ويمكن تفسير النتيجة بأنَّ المدارس الخاصة تفرض العديد من المهام الوظيفية الصفية واللاصفية على المعلمين، والذي يولد الكثير من الضغوط الوظيفية نتيجة كثرة المهام والحاجة لتبليغها، مما يخفض مستوى الرضا الوظيفي لديهم. كما وأنَّ إدارة المدارس الخاصة تتدخل أحياناً بأسلوب المعلم التدريسي وطريقة إدارته للصف وغيرها من الأمور، ما يؤثر سلباً على مستويات الرضا عن طبيعة العمل لدى المعلمين.

#### المجال الثاني: مجال الأجور والمكافآت

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجال الأجور والمكافآت.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأجور

والمكافآت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه	2.84	1.36	1	متوسط
9	أشعر بالرضا عن الإجازات الإدارية المتاحة لي	2.78	1.37	2	متوسط
12	أشعر بالرضا عن العلاوة السنوية التي أحصل عليها	2.66	1.34	3	متوسط
11	أشعر بالرضا عن فرص الترقية المتاحة لي في المدارس الخاصة	2.64	1.34	4	متوسط
10	أشعر بالرضا من قدرتي على ادخار جزء من راتي الشهري	2.59	1.36	5	متوسط
13	أشعر بالرضا عن المكافآت المقدمة والتي تزيد من فعاليتي في العمل	2.55	1.37	6	متوسط
	الأجور والمكافآت	2.68	1.36		متوسط

يظهر الجدول (15) أنَّ نسبة التباين المفسر لمتغير (اتخاذ القرار) أسهم بما مقداره (30%) بالرضا الوظيفي

والذي بدوره يساهم بالارتقاء في العملية التعليمية، يولد شعوراً إيجابياً لديهم بأنهم يحققون ذاتهم.

الجدول (16) الأوزان المعيارية واللامعيارية وقيمة (ت) للمتغير المتنبئ به الرضا

الوظيفة		المتغير المتنبئ		
المتغير المتنبئ	الأوزان المعيارية	الأوزان اللامعيارية	الخطأ المعياري	Beta
1 ثبات الانحدار	1.927	.170	.458	11.354
اتخاذ القرار	1.927	.170	.458	9.368

يلاحظ من الجدول (16) أنَّ المتغير المتنبئ به دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05  $\leq \alpha$ )، ما يدل على أنَّ اتخاذ القرار له أثر في الرضا الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك أنَّ الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة تدرك أهمية مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار كعاملٍ من العوامل التي تؤثر في مستويات الرضا الوظيفي لديهم، ما يدفعها إلى تنمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار كوسيلةٍ للتأثير على رضا المعلمين الوظيفي بفاعلية، ما يؤثر إيجابياً على أدائهم الوظيفي. حيث إنَّ المعلمين يُعتبرون عنصراً مهماً في العملية التعليمية، ولهذا لا بُدَّ من مشاركتهم في مختلف جوانب عملية اتخاذ القرار؛ نظراً لامتلاكهم الخبرات التي لها دور مهم في التأثير إيجابياً فيما يتم اتخاذه من قرارات، ما ينعكس على مستويات الرضا الوظيفي لديهم.

كما يمكن تفسيرها بأنَّ مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار يولد شعوراً بأنَّ الإدارة المدرسية تدرك تأثير المعلمين على العملية التعليمية والتربوية، وأنَّ لأرائهم الأثر الكبير في نجاح العملية التعليمية، والذي يؤثر على مستويات الرضا الوظيفي لديهم بصورةٍ إيجابية. وتتفق النتيجة مع دراسة الرباعي (2009) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين مشاركة معلمي المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية ودرجة الرضا الوظيفي لديهم.

## التوصيات

في ضوء النتائج، توصي الدراسة بالآتي:

- عقد ندوات تبحر في سبل تخطي المعوقات التي تحد من مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار وتعزز من مستوى الرضا الوظيفي.
- تطوير برامج تدريبية موجبة لمديري المدارس لتعزيز مستوى مشاركتهم للمعلمين في عملية اتخاذ القرار، ما ينعكس إيجابياً على أداء المدرسة ومخرجاتها.
- تقديم نشرات توعوية تسلط الضوء حول العوامل المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تبحر في علاقة هذه المتغيرات بمتغيراتٍ تربويةٍ أخرى لدى معلمي المدارس الخاصة كالأداء الوظيفي، والتدريس الإبداعي

المجال الرابع: مجال الانتماء للمهنة

يبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمجال الانتماء للمهنة.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الانتماء للمهنة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة المستوى
23	أفكر في تطوير أسلوبي في التدريس	4.28	.92	1 مرتفع
25	أشعر بالسعادة أثناء تأدية عملي	4.01	1.06	2 مرتفع
26	أفكر في مشكلات عملي حتى خارج المدرسة	3.90	1.20	3 مرتفع
24	أرغب في الاستمرار لفترة طويلة في العمل	3.80	1.16	4 مرتفع
21	تضايقي الآراء السلبية نحو مهنة التدريس	3.66	1.22	5 متوسط
20	يوفر لي العمل في المدرسة الاستقرار الوظيفي	3.59	1.22	6 متوسط
22	أفضل العمل في مهنة التدريس على المهنة الأخرى	3.44	1.12	7 متوسط
	الانتماء للمهنة	3.77	1.00	مرتفع

يبين الجدول (14) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال الانتماء للمهنة تراوحت بين (3.44-4.28)، حيث جاءت الفقرة (23) "أفكر في تطوير أسلوبي في التدريس" في المرتبة الأولى بمتوسطٍ حسابي (4.28) ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (22) "أفضل العمل في مهنة التدريس على المهنة الأخرى" بالمرتبة الأخيرة بمتوسطٍ حسابي (3.44) ومستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي للانتماء للمهنة ككل (3.77)، وبمستوى مرتفع. ويمكن تفسير النتيجة بأنَّ العاملين في مهنة التعليم غالباً ما يكونون قد عمدوا على اختيار تخصصهم عن رغبة، والذي ينمي لديهم الرغبة في الاستمرار بالعمل وبالتالي الانتماء للمهنة. كما أنَّ المعلمين يدركون أهمية مهنة التعليم في تحقيق التقدم والتطور للمجتمع الذي يعيشون فيه، وخاصةً في ضوء التغيرات المستمرة التي يشهدها الميدان التربوي، والذي يدفعهم للتفكير المستمر بالوسيلة التي يمكن من خلالها تطوير أساليب التعليم التي يتبعونها من أجل حفز الطلبة على التعلم.

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها، ونصه** "هل يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية لمستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار على مستوى الرضا الوظيفي لديهم؟"

للإجابة عن السؤال، حُسيب الانحدار البسيط لعملية اتخاذ القرار على مستوى الرضا الوظيفي، والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15) نتائج تحليل الانحدار البسيط لعملية اتخاذ القرار على مستوى الرضا

الوظيفة		المتغير المتنبئ		
المتنبئ	معامل الارتباط	مربع الارتباط R-square	التغير في التباين	F
اتخاذ القرار	.552	.305	30%	87.754

## قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: المصادر والمراجع العربية

- fundamentals, methods, designs, and statistical methods. Amman: Dar Al Massira for Publishing, Printing & Distribution.*
- Al-Magableh, M. (2011). *Job satisfaction of secondary school teachers in the Kingdom of Bahrain from their point of view. The Journal of Educational and Psychological Sciences, 12(3): 269-295.*
  - Al-Otaybe, D. (2012). *Studying and analyzing the factors affecting the level of job satisfaction of faculty members at King Khalid University. Scientific Journal of the Commercial Faculties, (9): 122-178.*
  - Alrabaie, K. (2009). *The participation degree of private secondary school teachers in Jordan in the school decision-making and its relationship to their job satisfaction and professional loyalty. (Unpublished PhD Dissertation), Amman Arab University, Amman, Jordan.*
  - AL-Ta'ani, H. & Al Kasasbeh, A. (2005). *Job satisfaction and the affecting factors among government and private secondary school teachers in the district of Amman: A comparative study. Jordan Journal of Educational Sciences – JJES, 1(3): 189-200.*
  - HerzAllah, A. (2007). *Secondary school teachers' participation in decision making process and its relationship with their job satisfaction. (Unpublished Master Thesis), Islamic University, Gaza, Palestine.*
  - Qarwany, K. (2017). *The degree of teacher's participation in decision making in Salfeet governorate schools from their viewpoint. Journal of Al-Quds Open University for Humanities and Social Studies, 6(20): 176-196.*
  - Salman, M. (2015). *Educational considerations observed by parents when their children enrolled in private schools. An-Najah University Journal for Research-Humanities, 29(1): 2237-2275.*
- ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية**
- Abu Hassoun, N. (2014). *Jordanian teachers job satisfaction and its relation with some variables. International Journal of Psychological Research, 2(2): 164-183.*
  - Alanoglu, M. & Demirtas, Z. (2019). *A study on developing teacher participation in decision-making scale. International Online Journal of Educational Sciences, 11(2): 244-253.*
  - Anshah-Hughes, W. (2016). *Assessing the impact of teacher job satisfaction among teachers. Journal of Education and Practice, 7(30): 161-165.*
  - Baluyos, G., Rivera, H. & Baluyos, E. (2019). *Teachers' job satisfaction and work performance. Open Journal of Social Sciences, 7: 206-221.*
  - Eris, H., Kayhan, H., Bastas, M. & Gamar, C. (2017). *Teacher and administrative staff views on teachers' participation in decision making process. Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 13(11): 7411-7420.*
  - Fleix, O. (2018). *Teacher's participation in decision-making and its effect on their job performance in private secondary schools in Oredo local governorate area Edo State. African Journal of Educational Assessors, 6(2): 92-103.*
  - Getahun, T., Tefra, B. & Burichew, A. (2016). *Teacher's job satisfaction and its relationship with organizational commitment in Ethiopian primary schools: Focus on primary schools of Bonga town. European Scientific Journal, 12(13): 380-401.*
  - Haq, W. & Hasnain, M. (2014). *Level of job satisfaction of school teacher in private sector of Bahawalpur (Pakistan). Developing Country Studies, 4(9): 152-158.*
- أحاندو، سيسي. (2018). *مدى تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أداءهم المهني في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية، 3(2): 165-139.*
  - الثبيتي، محمد والعززي، خالد. (2014). *عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القربيات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القربيات. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(6): 99-118.*
  - حرز الله، أشرف. (2007). *مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.*
  - الرباعي، خولة. (2009). *درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي وانتمائهم المهني. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.*
  - سلمان، محمد. (2015). *الاعتبارات التربوية التي يراعيها أولياء الأمور عند التحاق أبنائهم بالمدارس الخاصة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 29(11): 2275-2237.*
  - الطعاني، حسن والكساسبة، عبد الوهاب. (2005). *الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة والعوامل المؤثرة فيه (دراسة مقارنة). المجلة الأردنية للعلوم التربوية، 1(2): 200-189.*
  - العتيبي، ضرار. (2012). *دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، 9(9): 178-122.*
  - قرواني، خالد. (2017). *درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 6(20): 196-176.*
  - الكيلاني، عبدالله والشريفين، نضال. (2011). *مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.*
  - المقابلة، محمد. (2011). *الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12(3): 295-269.*
- ثانياً: المصادر والمراجع العربية مترجمة إلى اللغة الإنجليزية**
- Ahanadou, S. (2018). *The impact of teachers' participation in making school decisions on their professional performance in the schools of Côte d'Ivoire from their point of view. Journal of Educational Science, 3(2): 139-165.*
  - Al Thubaiti, M. & Al Anazi, K. (2014). *Factors of job satisfaction among teachers in the province Qurayyat from their point of view. The International Interdisciplinary Journal of Education, 3(6): 99-118.*
  - Al-Kylany, A. & Al-Shryfean, N. (2011). *An introduction to research in the educational and social sciences: Its*

- International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(7): 2645-2656.
- Omemu, F. (2018). *Teacher's participation in decision-making and its effect on their job performance in private secondary schools in Oredo local government area of Edo State*. *African Journal of Educational Assessors*, 6(2): 92-103.
  - Raj, T. & Lalita, L. (2013). *Job satisfaction among teachers of private and government school: A comparative analysis*. *International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research*, 2(9): 151-158.
  - Wadesango, N. (2017). *Strategies of teacher participation in decision-making in schools: A case Study of Gweru district secondary schools in Zimbabwe*. *Journal of Social Science*, 2(2): 85-94.
  - Ibrahim, A. & Al-Taneiji, S. (2019). *Teacher satisfaction in Abu Dhabi public schools. What the numbers did not say*. *Issues in Educational Research*, 29(1): 106-122.
  - Mualuko, N., Mukasa, S. & Judy, A. (2009). *Improving decision making in schools through teacher participation*. *Educational Research and Review*, 4(8): 391-397.
  - Naz, S. (2017). *Factors effecting teachers job satisfaction*. *Market Forces*, 21(2): 44-59.
  - Ngussa, B. & Gabriel, L. (2017). *Participation in decision making and teachers' commitment: A comparative study between public and private secondary schools in Arusha Municipality, Tanzania*. *American Journal of Educational Research*, 5(7): 801-807.
  - Nigama, K., Selvabaskar, S., Surulivel, S., Alamelu, R. & Joice, D. (2018). *Job satisfaction among school teachers*.