

## واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي في إسرائيل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين ومقترحات تطويرية

عفاف محمد تايه\*

تلخيص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي في إسرائيل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. كما هدفت إلى استقصاء الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، واللواء). وبيان العلاقة الارتباطية بين واقع الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي للمعلمين.

وقد تكونت عينة الدراسة من (535) معلماً ومعلمة يعملون في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة العربية، أخذت من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1417) معلماً ومعلمة. استعملت أداتان لتحقيق أهداف الدراسة. الأولى لقياس واقع الممارسات الإدارية والثانية لقياس الرضا الوظيفي في تلك المدارس.

وأظهرت النتائج أن واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس كان تقديره كبيراً في جميع المجالات، ونتائج درجة الرضا الوظيفي للمعلمين كانت كبيرة في جميع الأبعاد ما عدا بُعد (الراتب والعمل)، وبينت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لمجالات واقع الممارسات الإدارية للمديرين من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير (اللواء) لصالح وجهات نظر المعلمين العاملين في لواء (المركز) ولواء (الشمال).

كما وبينت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لبعدي درجة الرضا الوظيفي للمعلمين (العلاقة مع المسؤولين، طبيعة العمل وظروفه) من وجهة نظر المعلمين أنفسهم وفقاً لمتغير (اللواء) في لواء (المركز) ولُبُعد (الاستقرار الوظيفي) في لواء (المركز) ولواء (الشمال). وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للممارسات الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية). وكذلك الأمر بالنسبة للرضا الوظيفي في أبعاده الثلاثة (العلاقة مع المسؤولين، العلاقة مع المعلمين، الاستقرار الوظيفي)، وعن وجود أثر لمتغيري الخبرة التدريسية والمؤهل العلمي في بُعد (الراتب والعمل)، و متغير الجنس في بُعد (طبيعة العمل وظروفه).

\* أكاديمية القاسمي وكلية أحفا.

وكانت العلاقات الارتباطية بين الممارسات الإدارية للمديرين وبين الرضا الوظيفي للمعلمين طردية موجبة الاتجاه ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حيث صنفت قوة العلاقات وفقاً لمعيار (Hinkle, Wiersma Jurs, 1988) على أنها ضعيفة جداً بين بُعد الرضا الوظيفي (الراتب والعمل) وبين مجالات واقع الممارسات الإدارية. وعلاقات ضعيفة بين بُعد الرضا الوظيفي (الاستقرار الوظيفي) وبين مجالي الممارسات الإدارية (التخطيط، الرقابة والمتابعة) وفيما عدا ذلك فالعلاقات كانت متوسطة وكبيرة القوة.

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بإجراء دراسات مستقبلية تتناول واقع الممارسات الإدارية للتعرف إلى الفروق المتباينة بين الأولوية والدور الذي يلعبه بعدي " الراتب والعمل"، و"الاستقرار الوظيفي" وتأثيرهما على الرضا الوظيفي للمعلمين.

كلمات مفتاحية: الممارسات الإدارية، الرضا الوظيفي، مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي.

## المقدمة:

تواجه العملية التربوية في القرن الحادي والعشرين، العصر الرقمي، تطوراً مشهوداً عبر مسارات وقنوات متعددة من أهمها تطوير النظم التعليمية في دول العالم كافة وخاصة المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في المدارس، كونهم قادة التغيير وأساس كل نهضة لدى أي شعب لديه رؤى فاعلة في استشراف المستقبل والبحث عن مكانٍ ومكانة لهم فيه. إن النمط التقليدي أو النهج الذي أُلْفته وعاشته الكثير من النظم التربوية في دول العالم النامي الذي كان ناجحاً ومقبولاً إلى حد ما في أواسط القرن العشرين، لم يعد نمطاً مقبولاً للتعامل الفاعل ضمن معطيات وتحديات هذا القرن، إذ يبادر فيه إداريو المستقبل في تعاملهم مع متطلبات أدوارهم ومع الأهداف والمرامي والمواقف التي تحيط بهم بعيدين عن أي سلوك ينم عن أي انغلاق عن الذات بنمطية معينة (الطويل، 2006).

وأكد مرسي (2001) أن الإدارة التربوية تعد الوسيلة التي يتم من خلالها إنجاز الأهداف التعليمية. وهذا يفرض الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، إذ يتوقف نجاح أي عمل على وجود إدارة فاعلة يقوم عليها قادة يفكرون وابتكرون ويسهمون بشكل فاعل في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع المحلي من خلال ممارساته الإدارية التربوية.

ويفهم مما سبق أهمية الصحة التنظيمية في المدارس التي تتناغم فيها أدوار المدخلات

التربوية من مديرين ومعلمين وطلاب وأولياء أمور، بهدف زيادة تحصيل الطلاب وإشباع الحاجات وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المدارس.

ونظراً للدور الرئيس الذي يقوم به مدير المدرسة، فإنه بحاجة إلى وعي عميق ملتزم بالعمل الإداري المدرسي، قادراً على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية التعلمية من أجل تحفيز المعلمين في المدارس وتحسين أداءهم ورفع إنتاجيتهم. وهذا بدوره يخلق الرضا الوظيفي والطمأنينة للعاملين في المدرسة (حمادنة، 1996، تيم، 1999).

ومن اللافت للنظر يشير الروسان (2007) إلى أن متطلبات الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة، المختلفين عن الأفراد العاديين في نموهم العقلي، الحسي، الانفعالي، الحركي، واللغوي، يستدعي اهتماماً خاصاً من قبل المعلمين بهذه الفئة من الطلاب عدا عن إعدادهم جيداً قبل الخدمة وفي أثنائها لمعلمي طلاب مدارس التربية الخاصة في جميع أنحاء دول العالم.

إن مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة تحتاج إلى إدارة علمية منظمة تقوم على أسس حديثة تسعى إلى التنسيق بين أفراد العملية التربوية، من مسؤوليات وواجبات. بمعنى أن مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة بحاجة إلى امتلاك الممارسات والكفايات الإدارية اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه (سليمان، 2006). كما ويبيدي العاملون في هذه المدارس رضاً وظيفياً أقل من غيرهم من أصحاب المهن الأخرى وأنهم قد يبدون الرغبة في تغيير مهنتهم إذا أتاحت لهم الفرصة (Crossman & Harris, 2006). فقد أشارت الدراسات في حقل الرضا الوظيفي، بأن الرضا الوظيفي له تأثيراً مباشراً في دافعية الإنجاز والأداء الوظيفي للأفراد على اختلاف مراتبهم الوظيفية والمهنية. وهو مرتبط بمظاهر تنظيمية كالانضباطية في الحضور لمقر العمل وقلة احتمالية التسرب الوظيفي (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

وستظل العملية التربوية في دائرة حرجة إذا كان العاملون فيها من معلمين وغيرهم، غير راضين عن أوضاعهم الوظيفية. وتنفرد مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة بميزة تجعل من هذا الأمر أكثر إلحاحاً، تلك هي أن العاملين في مؤسساتها يتعاملون مع طلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة، وهؤلاء يحتاجون لمعلمين يتخطى عطاؤهم حدود التوصيف الوظيفي إلى عطاء نابع من حب للمهنة وللمؤسسة (Brownell, Smith, McNellis & Lenk, 1995).

وفي السياق ذاته يزداد الاهتمام في إسرائيل بفئات ذوي الاحتياجات الخاصة، في تقديم الاحتياجات اللازمة والضرورية للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة من جيل (3-21) سنة مجانا (משרד החינוך، 1998) ويتمثل هذا بتطبيق قانون التعليم الخاص (قانون التربية الخاصة، 1988) الذي يُلتزم بموجبه تقديم كافة المتطلبات والالتزامات لكل فرد من فئات ذوي الاحتياجات الخاصة، وإعداد مناهج خاصة تتناسب مع قدراتهم وميولهم، وتوفير طرائق تدريس تتواءم مع احتياجاتهم، من أجل مساعدتهم في التكيف والدمج في المجتمع المحلي. ويشير גומפל (1999) بأن تطبيق القانون يعتبر نقطة تحول في تقديم خدمات التربية الخاصة للأولاد ذوي الاحتياجات الخاصة.

ويذكر أن عدد مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة العربية الحكومية في إسرائيل (34) مدرسة. وعدد المعلمين والمعلمات فيها (1417) (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה، 2010) وهذه نسبة كبيرة تستحق البحث والدراسة. وإلقاء الضوء على واقع الممارسات الإدارية لمديري هذه المدارس ومديراتها، ودرجة تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات. فالإدارة هي الجهة المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه أية مؤسسة، ولها اليد الطولى في تقرير الأمور وتحقيق الأهداف التي يطمح أي مجتمع للوصول إليها (Barger, 1992). إن الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة تُعدُّ من الدراسات المهمة لدورها في التعرف إلى هذه الممارسات، وعلاقتها بالعملية التعليمية والإدارية. ويستخلص مما ذكر أن لممارسات المديرين والمديرات دوراً كبيراً في تنمية المعلمين مهنيّاً وزيادة كفاياتهم، على اعتبار أنهم مشرفون مقيمون داخل المدارس، وهم على تماس مباشر معهم، ويؤثرون بشكل واضح في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

وقد تبلورت فكرة هذه الدراسة لدى الباحثة من خلال خبرتها التربوية وممارستها للتعليم في أطر ومدارس ذوي الاحتياجات الخاصة، فقد تولد لديها إحساس بأن هذه الدراسة سوف تضيف شيئاً جديداً عند ظهور نتائجها التي ستكشف عن واقع الممارسات الإدارية وعن طبيعة العلاقة بين الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها والرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات من وجهات نظرهم أنفسهم، ليتسنى اقتراح تصور عام، لوضع أسس سليمة لتنمية وتعزيز الإيجابيات في مدارس ذوي الاحتياجات

الخاصة ولمعالجة السلبيات إن وجدت. لذا فإن واقع الممارسات الإدارية تتمثل في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات وتنعكس آثارها على أداءاتهم وإنتاجيتهم. وتتمثل مشكلة الدراسة محاولة في التعرف على واقع الممارسات الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي في إسرائيل ومدى علاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات فيها من وجهات نظرهم أنفسهم.

#### أسئلة الدراسة:

1. ما واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها في المجتمع العربي من وجهات نظر المعلمين والمعلمات؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها في المجتمع العربي تعزى لاختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واللواء؟
3. ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي من وجهات نظرهم أنفسهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي تعزى لاختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واللواء؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها في المجتمع العربي ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس؟
6. ما المقترحات التطويرية التي يقدمها المعلمون حول الممارسات الإدارية لمديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها في المجتمع العربي لزيادة درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس؟

## أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تقصي الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها في المجتمع العربي في إسرائيل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات من وجهات نظرهم أنفسهم.
2. الكشف عن درجة الاختلاف بين وجهات نظر المعلمين والمعلمات من وجهات نظرهم أنفسهم تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية، واللواء.
3. عرض اقتراحات تطويرية لممارسات مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها في المجتمع العربي من قبل المعلمين.

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التعرف إلى:

1. الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات من وجهات نظرهم أنفسهم.
2. وكما أنها تدعو المسؤولين عن التعليم في المجتمع العربي إلى التركيز على تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة.
3. كما يمكن أن تفيد هذه الدراسة مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها والمعلمين والمعلمات فيها تعرف الممارسات الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. ويؤمل أن يفيد من هذه الدراسة الأولى من نوعها - حسب علم الباحثة - كل من: المسؤولين عن مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي في إسرائيل ومديرو هذه المدارس ومديراتها والمعلمون والمعلمات فيها، والطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة، وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي وكل من له علاقة بالإدارة المدرسية والتربية والتعليم وغيرهم من المهتمين بهذه المدارس.

## حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

1. الحدود البشرية: معلمو ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي، والبالغ عددهم (1417).
2. الحدود المكانية: مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة الحكومية بالمجتمع العربي في إسرائيل، والبالغ عددها (34).
3. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 2014.
4. حدود الأداة: اقتصرَت هذه الدراسة على استجابات معلمي مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومعلماتها.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

#### الممارسات الإدارية

الممارسات الإدارية هي المهمة الموكلة للمدير القيام بها لإدارة شئون المدرسة سواء فيما يتعلق بالطالب أم المعلم أم المبنى أم سير العملية الدراسية أو التدريسية (المحبوب، 2000، 115-146). كما عرف عامر (1996، 8) أن الممارسات الإدارية هي الأعمال التي يقوم بها مديرو المدارس في أثناء عملهم الرسمي والتي طورت على شكل قائمة ممارسات للوظائف الإدارية. وتقصد الباحثة بالممارسات الإدارية إجرائياً ما يقوم به مديرو مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة من ممارسات إدارية والتي سيتم التعرف عليها وقياسها من خلال استبانة تم تطويرها لهذا الغرض في هذه الدراسة.

#### الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي بأنه "إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لمهنته التي يعمل بها، والذي نتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام" (حكيم، 2009، 8) ويقصد به في هذه الدراسة، الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة، على أنه شعور بالرضا عن العمل مع الفئات الخاصة ورضاه عن مكانة مهنته في المجتمع، والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، بسبب إشباع الحاجات والرغبات، مما ينعكس بشكل إيجابي في الانتماء للوظيفة وللمؤسسة التي يعمل فيها.

## مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة

هي المدارس التي أقيمت خصيصًا لاحتواء الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة الذين يصعب عليهم الاندماج في مدارس التعليم العادي، إذ أنهم مصنّفون حسب لجان التنسيب المعدة لتحديد الصعوبة والإطار الملائم للطلاب، بما يتلاءم مع صعوباته واحتياجاته، ثم التحاقه بمدارس ذوي الاحتياجات الخاصة حسب نوع الإعاقة، إذ يوجد مدارس للإعاقة التعليمية، والعقلية، والسلوكية، والشلل الدماغي، وللصم والمكفوفين والتوحد משרד החינוך (1998)، (2004).

## الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي كالتالي:

### أولاً: الأدب النظري

#### أ - الممارسات الإدارية:

يوجد تعاريف متعددة لمفهوم الإدارة ومنها: بأنه مفهوم يعبر عن سلسلة مستمرة من الأنشطة كأنها عملية متميزة تتعامل مع الجماعات وليس الفرد. تركز الإدارة على تحقيق أهداف تنظيمية محددة تسعى إلى تحقيق هذه الأهداف بما تحتويه من وظائف متعددة. فالإدارة عملية اجتماعية تتطلب وجود جماعة من الأفراد يشتركون ويتعاونون معاً في تحقيق الهدف المنشود. وبنفس السياق، مهما كان نوع الإدارة المدرسية في المدارس العادية أو الخاصة فإن هناك حاجة ماسة ليمتلك المدير كفايات وممارسات إدارية تمكنه من ممارسات عمله، حيث تعرف الكفاية بأنها القدرة على أداء سلوك معين بمهام معينة ويعبر عنها بمجموعة من الأقوال أو الأفعال، وتشتمل على مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات، التي تتصل اتصالاً مباشراً بمجال معين، وتؤدي إلى مستوى معين من الاتصال يضمن تحقيق الأهداف المحددة سلفاً بشكل جيد (بخش، 1991).

ونظراً لأن الإدارة المدرسية هي الإدارة المباشرة والمسئولة عن تنمية قدرات المتعلمين، فلا بد من أن يمتلك المدراء صفات ومزايا تتوافق مع هذا الغرض، ومن أبرز هذه الكفايات في إدارة مدارس التربية الخاصة، المعرفة الجيدة بخصائص النمو، والمعرفة بالجانب النفسي

للمتعلم، والإمام بطرائق التدريس، وبأساليب التعامل السليم مع المتعلمين في المراحل المتعددة، والتأكيد على أهمية مراعاة الفروق الفردية، وأهمية الأخذ بنتائج الدراسات النفسية والاجتماعية، والتركيز على مبدأ أن التربية ليست بمهمة بسيطة كما يتصورها البعض، إضافة إلى التحلي بدرجة كافية من الصبر والتحمل، والقدرة على المرونة في التعامل حسبما تتطلبه ظروف المتعلمين (الخليبي، 1991).

كما ويجب على الإدارة في مدارس التربية الخاصة، أن تكون متخصصة في أحد برامج التربية الخاصة، ولديها خبرة إدارية وتربوية لمتابعة أداء معلمي التربية الخاصة، ومتابعة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، ومساعدتهم على الاستفادة من البرنامج بالمدرسة العادية. كما أن المعلم في مدارس التربية الخاصة يجب أن يكون متخصص في أحد مساقات التربية الخاصة، من أجل القيام بدور مهم في مساعدة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة على إكسابهم المهارات التواصلية والمهارات الاجتماعية التي تمكنهم من النجاح ليس في المدرسة وحسب وإنما في الحياة بوجه عام. وتتضح أهمية الإدارة المدرسية في مدارس التربية الخاصة كونها تسعى لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية وكذلك غرس الاتجاهات التربوية الحديثة في نفوس التلاميذ داخل المدرسة، إضافة إلى التوجيه والإرشاد لتلقي العلم والمعرفة ونموها (الدعيج، 2006).

لذلك يمكن القول بأن الإدارة مجموعة متشابكة من الوظائف والممارسات (تخطيط، تنظيم وتنسيق، توجيه وإشراف، رقابة ومتابعة، اتصال، واتخاذ قرار) التي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

إن الإدارة بمفاهيمها المتطورة وأساليبها المتقدمة لا تظهر أثارها في الواقع إلا من خلال الممارسة والأداء المتميز لرجال الإدارة، ومن ثم فإن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد بعيد على ممارسات المديرين أنفسهم (فليه وعبد المجيد، 2005).

#### ب - الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي على أنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة، وقدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود إليه من جراء العمل

نفسه. وعليه فإن رضا الفرد عن عمله يمكن اعتباره نتاجاً لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته، ونحو الحياة بوجه عام (فليه وعبد المجيد، 2005).

وتذكر الدراسات (الشرونوي، 1993; Eichinger, 2000; Smith, 2000) أن الرضا عن العمل يتمثل في شعور الفرد بالارتياح لممارسة المهنة وتقبلها، والرضا عن الظروف المصاحبة للعمل في تلك المهنة، أما كولبيرج (Kollberg، 1977) فيرى أن الرضا الوظيفي هو عملية توجيه كلي نحو أدوار العمل التي يشغلها الفرد، والتي يجب أن تبرز من الرضا عن أبعاد معينة من أدوار ذلك العمل. ويذكر فرحات (2003) أن هذا المفهوم يعد محصلة الرضا عن أبعاد معينة للرضا عن العمل لم يتم تحديدها.

ودرجة الرضا عن العمل تمثل سلوكاً ضمنياً أو مستتراً يكمن في وجدان الفرد. وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر (عاشور، 1986).

إن الاختلاف في درجة الرضا الوظيفي، أو حتى عدم الرضا، أمر طبيعي بين العاملين، حتى لو كانوا يشغلون أعمالاً، أو وظائف متماثلة، وينشأ هذا الاختلاف بسبب الاختلاف في المعاملة التي يلقاها كل فرد من رئيسه، أو العلاقة التي تربطه بزملائه في العمل، فهذه كلها أمور يختلف أثرها من شخص لآخر، كما أن فرص التقدم والترقية قد تختلف بين العاملين بسبب تفاوت أدائهم، أو اقدميتهم، أو غير ذلك من الاعتبارات (شهاب، 1992؛ مصطفى، 1989).

ومن خلال ما ورد من تعريفات لبعض الباحثين ترى الباحثة أن عوامل وأبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة تتلاءم مع ما ورد من تعريفات للباحثين كما وأن عوامل وأبعاد الرضا الوظيفي في هذا البحث تتمثل في الأبعاد الآتية:

1. العلاقة مع المسؤولين.
2. العلاقة مع المعلمين.
3. طبيعة العمل وظروفه.
4. الراتب والعمل.
5. الاستقرار الوظيفي.

ثانياً: الدراسات السابقة:

1. الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بالممارسات الإدارية:

أجرى جوزمان وسكوفيلد (Guzman and Schofiel, 1995) دراسة في المملكة المتحدة هدفت إلى الكشف عن أثر امتلاك مديري مدارس التربية الخاصة للكفايات الإدارية الضرورية لنجاح مدارسهم. وتكونت عينة الدراسة من (6) مديرين في ستة مدارس خاصة، وقد تم استخدام المنهج النوعي، من خلال إجراء مقابلات معمقة معهم. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة المديرين لمهارة التواصل والحوار الفعال تؤثر إيجاباً على أداء العاملين. وأن امتلاك كفايات اتخاذ القرار تمكن المديرين من التعامل مع عبء العمل وإدارة الوقت. كما بينت النتائج أن امتلاك المديرين لكفايات الاتصال مع المجتمع المحلي يؤدي إلى نجاح البرامج التي تقوم بها المدرسة.

أما دراسة المحبوب (2000) التي جاءت لمعرفة درجة كفاءة ممارسات مديري ومديرات المدارس الثانوية من خلال تقديرات معلمي ومعلمات هذه المرحلة في محافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية، من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (296) معلماً ومعلمة، وقد تكونت الأداة من (52) فقرة تمثل ستة أبعاد هي: الإدارية، والفنية، واهتمام المعلم، واهتمام الطالب، واهتمام المبنى المدرسي، والعلاقة بين المدير وأولياء أمور الطلبة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تقديرات المعلمين والمعلمات لدرجة كفاءة ممارسات مديري المدارس (عالية) في الممارسات الإدارية والفنية، وبتقدير أكبر من (متوسط) في الجوانب الأربعة الأخرى. كما وكشفت الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس والخبرة لصالح فئة المعلمات.

وقامت سلامة (2003)، بدراسة هدفها معرفة واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة في الأردن التابعة لمديريات التربية والتعليم في مناطق عمان الأولى، وعين الباشا، والرصيفة، وعجلون، وجرش، والعقبة، والكرك في الأردن خلال العام (2002-2003)، وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات (6577) معلماً ومعلمة. اختيرت عينة طبقية عشوائية تكونت من (658) معلماً ومعلمة كانت بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام ثلاث أدوات، الأولى لقياس الممارسات الإدارية والأداة الثانية لقياس الرضا الوظيفي، والأداة الثالثة لقياس الولاء التنظيمي. وللإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة

بإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وارتباط بيرسون. وأظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بوجهة نظر المعلمين أن مجالي الشؤون الإدارية والبناء المدرسي قد احتلا المرتبة الأولى، وجاء مجال المجتمع المحلي بالمرتبة الثالثة، ومجال الشؤون الفنية والشؤون الطلابية في المرتبة الرابعة، وكان مستوى الممارسات الإدارية بشكل عام جيدة جداً. كما تبين أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً.

واستهدفت دراسة الشوملي (2006) إلى التعرف على درجة إشراك مديري المدارس الخاصة لمعلمي التربية الرياضية في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على الفروق في درجات إشراك مديري المدارس الخاصة لمعلمي التربية الرياضية في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة في التدريس. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته مع طبيعة البحث وأهدافه. وتكون مجتمع الدراسة من معلمي التربية الرياضية في مديرية التعليم الخاص للعام الدراسي 2006/2005 والبالغ عددهم (320) معلماً ومعلمة. وتكونت عينة الدراسة من (69) معلماً ومعلمة من معلمي التربية الرياضية للمرحلة الثانوية في المدارس الخاصة في مدينة عمان وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة إشراك مديري المدارس الخاصة لمعلمي التربية الرياضية في عملية اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة على أداة الدراسة ككل. كما أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية في درجة إشراك مديري المدارس الخاصة لمعلمي التربية الرياضية في عملية اتخاذ القرار وتبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور. وتوجد أيضاً فروق دالة إحصائية في درجة إشراك مديري المدارس الخاصة لمعلمي التربية الرياضية في عملية اتخاذ القرار تبعاً للمؤهل العلمي ولصالح المعلمين حاملي شهادة الماجستير. كما وتوجد فروق دالة إحصائية في درجة إشراك مديري المدارس الخاصة لمعلمي التربية الرياضية في عملية اتخاذ القرار وتبعاً لمتغير الخبرة في التدريس ولصالح أصحاب الخبرة الأعلى.

وأجرى أبو سمرة والطيطي وقاسم (2010)، دراسة هدفها معرفة واقع الممارسات الإدارية من قبل مديري مدارس منطقة القدس وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري منطقة القدس ومعلميها، البالغ عددهم (3311) مديراً ومعلماً، واختيرت عينة طبقية عشوائية عدد أفرادها (441) فرداً. ولقياس كل من واقع الممارسات الإدارية والروح المعنوية، استخدم الباحثون أداة للدراسة، وتضمنت (44) فقرة

للممارسات الإدارية، و(34) فقرة للروح المعنوية، وتم التحقق من صدق أداتي الدراسة وثباتهما بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وأجريت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة القدس كانت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.00) للدرجة الكلية، وكذلك جاء مستوى الروح المعنوية للمعلمين بدرجة مرتفعة أيضاً وبمتوسط حسابي قدره (4.05)، كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية للمديرين تعزى لمتغير الجنس، في حين أظهرت النتائج وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية تعزى لمتغيري: المسعى الوظيفي، لصالح المدير، والسلطة المشرفة، لصالح المدارس الحكومية ووكالة الغوث.

كما وهدفت دراسة المجنوني (2011) التعرف إلى درجة ممارسة الكفايات الإدارية، والمهنية، والشخصية لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة الحكومية بمدينة مكة المكرمة. من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وقد تكونت عينة الدراسة من (362) معلماً و(301) معلمة الذين يعملون في المدارس المتوسطة الحكومية، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وقد تم استخدام ثلاث أدوات، الأولى استمارة بيانات عامة للمعلمين والمعلمات، والثانية استبانة الكفايات لمديري ومديرات المدارس، والثالثة مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة قوية بين درجة ممارسة الكفايات (الإدارية، المهنية، والشخصية) والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدينة مكة المكرمة عند مستوى الدلالة (0.01)، وعن وجود رضا وظيفي متوسط لدى المعلمين إذ بلغت قيمته (3.24). كما تبين أيضاً عدم وجود دالة إحصائية في دراسة ممارسة الكفايات (الإدارية، المهنية، والشخصية) منفصلة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس وعدد سنوات الخدمة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للمؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية.

وتبين- أيضاً - عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، بينما توجد دالة إحصائية وفقاً لعدد الدورات التدريبية.

وهدفت دراسة الطعاني (2012) إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها. تكون مجتمع الدراسة من (3200) معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (201) معلم ومعلمة، وقد تم تطوير أداة لقياس ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية تكونت من أربعة مجالات تشتمل على (36) فقرة واستخرجت دلالات الصديق بعرضها على عدد من المحكمين والمختصين، واستخرج معامل الثبات وفق تطبيق الاختبار وإعادة الاختبار حيث بلغ الثبات (0.92)، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي، ومن أبرز نتائج الدراسة أن ترتيب مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كانت كالتالي: تطوير العلاقات الإنسانية، التخطيط، النمو المهني للمعلمين، تطوير المناهج، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود دلالة إحصائية لمتغير الجنس ووجود فروق ذات دلالة لكل من الخبرة والمؤهل العلمي وتفاعل الجنس مع الخبرة والمؤهل.

## 2. الرضا الوظيفي:

الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بالرضا الوظيفي: حاولت دراسة كافاريا (Chavarria, 1988) التحقق من العلاقة بين المساندة الاجتماعية والضغوط المرتبطة بالعمل والرضا عن العمل لدى معلمي التربية الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من (108) من معلمي التربية الخاصة، وطبق على العينة الأدوات الآتية: قائمة ضغوط المعلم، استبيان الرضا عن العمل، إعداد المساندة الاجتماعية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة سالبة ودالة بين الرضا عن العمل والضغوط الخاصة به، كما يوجد أيضا ارتباط دال بين الضغوط المرتبطة بالعمل والمساندة الاجتماعية، كما توصلت الدراسة إلى انخفاض الشعور بالضغوط المرتبطة بالعمل وارتفاع مستوى الرضا عن العمل لدى المعلمين الأكثر خبرة في سنوات التدريس.

وقامت شانغ (Shang, 1991) بتحليل متغيرات الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من (94) معلما من معلمي التربية الخاصة، وطبق على العينة استفتاء مينسوتا للرضا الوظيفي، وأداة مسح أبعاد المرتب، ومسئولية المعلم، والعلاقات بالموجهين والعلاقات المرتبطة بالعمل ومستوى الإعاقة، وسلوكيات الطلاب ومشكلاتهم، وتوصلت

الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة دالة إحصائيًا بين المساعدات الفردية للمعلم، والعلاقات بالموجهين وخدمات الإشراف والتوجيه وبين الرضا الوظيفي لمعلم التربية الخاصة. وأجريت عليمات (1994) دراسة هدفت إلى معرفة الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي المهني في الأردن، وعلاقة ذلك بالجنس والحالة الاجتماعية والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل الدراسي، واشتملت العينة على (3284) معلما ومعلمة، وأسفرت نتائج الدراسة عن: 1. وجود فروق دالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم المهني تعزى لكل من: (العمر، وسنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

2. مجال الراتب والحوافز هي الأقل رضا عن العمل لدى أفراد العينة. كما أجريت شديفات (1999) دراسة هدفت إلى قياس وتحليل الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وعلاقته بالجنس، والكلية، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (565) عضو هيئة تدريس، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية فبلغ عددها (137) عضو هيئة تدريس أي بنسبة (24.25%) من مجموع مجتمع الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجال بيئة العمل كان مصدراً أساسياً لرضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والكلية بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية. أما دراسة بروتن (Bruton, 2002) استهدفت معرفة العوامل المرتبطة بنية البقاء في العمل بالتدريس لدى معلمي التربية الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من (156) معلماً من معلمي التربية الخاصة، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- وجود تأثير إيجابي لكل من سنوات الخبرة بالتدريس والرضا عن العمل، والالتزام على البقاء في العمل بنية التدريس للفئات الخاصة، كما وأثرت الضغوط تأثيراً سلباً في الرضا عن العمل، وارتبطت مساندة المدير بالرضا عن العمل للمعلمين.

واستهدفت دراسة عليان (2003) العلاقة بين الرضا عن الوظيفة لدى المرأة البحرينية العاملة في المكتبات العامة، وكل من المؤهل الدراسي، والتخصص، والحالة الاجتماعية، والخبرة، والراتب. وقد تكونت عينة الدراسة من (60) فرداً من العاملات في المكتبات العامة

بمملكة البحرين. أما أداة الدراسة فكانت استبانة مكونة من (20) فقرة تمثل أبعاد الرضا عن الوظيفة في المكتبات العامة. وقد أظهرت النتائج أن أكثر الجوانب الوظيفية التي كانت المرأة البحرينية راضية عنها هي على التوالي: العلاقات مع زميلات العمل، والعلاقات مع الرؤساء والمسؤولين، والعلاقات مع رواد المكتبة، والأمن والاستقرار الوظيفي، وطبيعة المسؤوليات في المهنة. أما أقل الجوانب الوظيفية التي كانت المرأة البحرينية راضية عنها فهي على الترتيب: فرص النمو والتطور المهني، والراتب الشهري، والحوافز الوظيفية، وأنظمة العمل وقوانينه، والظروف البيئية للعمل، كما أظهرت النتائج أن متغيرات الدراسة وخاصة الخبرة، والمؤهل الدراسي قد أثرت في درجة رضا المرأة البحرينية على جوانب الرضا عن الوظيفة.

وفي دراسة قام بها حداد والروسان (2003) هدفت إلى تقصي درجات الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة إربد الأهلية وعلاقة ذلك بكل من العمر وسنوات الخبرة الأكاديمية، والجنسية، الرتبة الأكاديمية والتخصص، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من كافة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة إربد الأهلية والذي بلغ عددهم (98) للعام الدراسي 2002/2001 وكان مجموع الاستبانات المسترجعة (84) أي بنسبة 86% من مجتمع الدراسة. وتبين أن هناك درجة متوسطة من الرضا فيما يخص محوري العلاقة مع زملاء العمل والعلاقة مع الإدارة إضافة على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من العمر وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية في حين أن متغير التخصص أشار إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تخص الرضا عن العمل.

وهدفت دراسة عبد الجبار (2005) حول الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لكل من معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام. وأثر متغير العمر والخبرة والدرجة العلمية والدخل الشهري على الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة والتعليم العام، ومجال التخصص لمعلمي التربية الخاصة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (251) معلماً ممن يعملون في المدارس الابتدائية العادية وكذلك المدارس الابتدائية الملحق بها فصول للتربية الخاصة التابعة لوزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، وقد بلغ عدد معلمي التعليم العام (127) معلماً بنسبة (50.6%) بينما عدد معلمي التربية الخاصة (124) معلماً بنسبة (49.4)%. وقد أشارت النتائج إلى مستوى الرضا الوظيفي العام أعلى من المتوسط لدى معلمي

التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام. ودلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام لصالح معلمي التعليم العام. وكذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي التعليم العام ومعلمي التربية الخاصة تعزى لمتغير الدخل الشهري، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين تبعاً لمتغير العمر وسنوات الخبرة والدرجة العلمية.

واستهدفت دراسة سيسانجا (Ssesanga, 2005) التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين الجامعيين الأوغنديين، حيث أجرت الدراسة تحقيقاً اختبارياً لاختبار العوامل التي تساهم وتدعم الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم العالي في العالم المتقدم، واستخدمت عينة مؤلفة من (182) فرداً وقع عليهم الاختيار في جامعة اوغندا، حيث سجل التحليل العوامل الأكثر تأثيراً في الرضا وهو كل ما هو متصل بسلوك زملاء العمل، والإشراف، ونواحي التعليم الحقيقي والجوهرى، وأما الدافع لخلق عدم الرضا فكان أكثرها عوامل خارجية مثل المكافآت والسيطرة والبحث والترقية وبيئة العمل، كما وجد أن العمر والرتبة الأكاديمية لهما دلالات على الرضا الوظيفي، بينما لم يكن هناك دلالة لتأثير الجنس على الرضا الوظيفي.

وفي دراسة أوكبرا وسكيولس وإيرونديو (Okpara, Squillace, Erondu, 2005) هدفت إلى اختبار أثر اختلاف الجنس في الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في الولايات المتحدة. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في الجامعات والكليات وقد تكونت عينة الدراسة من 1100 عضواً تم اختيارهم من 80 جامعة. وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس، وكان مكان ظروف العمل، وزملاء العمل أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من الإناث، بينما كانت جوانب العمل المتعلقة بالراتب، والترقيات، والإشراف أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى الذكور، وأنّ هناك أثراً ذات دلالة إحصائية للرتبة الأكاديمية في الرضا الوظيفي لكلا الجنسين.

كما أن دراسة صوالحة (2006) هدفت التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في الأردن في ضوء متغيرات الراتب الشهري الذي تتقاضاه المعلمة، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، والسلطة المشرفة على المعلمة. تكونت عينة الدراسة من 85 معلمة من معلمات رياض الأطفال، بينهن (41) معلمة يعملن في المدارس

الحكومية، و(44) معلمة يعملن في المدارس الخاصة. واستخدمت في الدراسة استبانة لقياس مستوى الرضا الوظيفي، تكونت من (59) فقرة. وتبين من تحليل النتائج أن الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال يتأثر بمتغيرات الراتب الشهري، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، والسلطة المشرفة، حيث كان مستوى الرضا الوظيفي هو الأعلى لدى المعلمات اللواتي يتقاضين راتباً شهرياً أقل من مئة دينار أردني، والمعلمات المتزوجات، والمعلمات اللواتي يحملن مؤهل الدبلوم المتوسط، والمعلمات ذوات الخبرة التدريسية الأكبر، والمعلمات اللواتي يعملن في رياض الأطفال التابعة للقطاع الخاص.

وفي دراسة خليل وشيرير (2008) حول "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين في قطاع غزة"، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية). وقد تكونت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمة، وقد تم أخذها بطريقة عشوائية عنقودية من (18) مدرسة (بنون وبنات) وقد أعد الباحثان استبانة لقياس الرضا الوظيفي خاصة بالدراسة، وقد دلت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة، وبالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، كما وكانت نفس النتيجة بالنسبة لطبيعة العمل وظروفه والعلاقة بالمسؤولين، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر في الرضا الوظيفي.

وأجرى الزيودي والزرغول (2008) دراسة هدفها تعرف درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة، وتحديد ما إذا كانت تختلف باختلاف متغيرات الجنس، والقطاع، والمؤهل الأكاديمي في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة العاصمة بالأردن. تألفت عينة الدراسة من (167) معلماً ومعلمة (71 ذكوراً و 96 إناثاً). ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من جزئين إذ شمل الجزء الأول معلومات ديموغرافية حول متغيرات الدراسة وهي القطاع (عام/خاص) والجنس والمؤهل العلمي؛ واشتمل الجزء الثاني على أداة لقياس الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة، مكونة من خمسة أبعاد. وتم استخراج دلالات الصدق والثبات لهذه الاستبانة. وأظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة كانت متوسطة.

وأشارت النتائج كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا تعزى لمتغير القطاع لصالح القطاع الخاص، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة درجة الماجستير، في حين لم تظهر النتائج أية فروق في درجة الرضا الوظيفي تعزى لتفاعل متغيرات الجنس، والقطاع، والمؤهل الأكاديمي.

واستهدفت دراسة الطراونة (2011) التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي الحسن بن طلال والطفيلة التقنية وعلاقتها ببعض المتغيرات المتمثلة في الجنس، والدرجة العلمية، والرتبة الأكاديمية، والعمر، والجنسية، وسنوات الخبرة، والعمل الإداري، وصفة الحصول على الدرجة العلمية، والحالة الاجتماعية، وعمل الزوجة، ومكان الإقامة الأصلي، والجامعة التي يعمل بها عضو الهيئة التدريسية كما هدفت إلى معرفة علاقة مستوى الرضا الوظيفي في رغبة ونية أعضاء الهيئة التدريسية في ترك العمل من كلتا الجامعتين، وقد استخدمت لجمع البيانات الأولية من عينة مكونة من (180) عضو هيئة تدريس من كلتا الجامعتين كما استخدمت الأساليب الإحصائية المتعددة لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجات الرضا الوظيفي في مجالات الرواتب والأجور، والإدارة، والحوافز، والترقيات كانت منخفضة، بينما كانت متوسطة في مجالي ظروف وبيئة العمل، والعلاقات مع الزملاء، كما توصلت إلى عدم وجود أثر لكل من المتغيرات الآتية على مستوى الرضا الوظيفي: الجامعة التي يعمل بها عضو الهيئة التدريسية، الجنس، صفة الحصول على الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية، وعمل الزوجة. كما توصلت الدراسة إلى وجود نية ترك العمل لدى (65%) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعتين متى ما توافرت لهم الفرصة أو عندما يسمح لهم الوقت بذلك، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية، حيث ساهم الرضا الوظيفي في تفسير ما نسبته (48.3%) من التباين في ترك العمل للأكاديميين في الجامعتين.

وفي دراسة قام بها دعوم ومومني (2011) استهدفت معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية في محافظتي عجلون وجرش، وأثر متغيري الجنس والخبرة التدريسية في درجة الرضا الوظيفي لديهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار (120) معلما ومعلمة

بالطريقة المتيسرة. كما تم تطبيق مقياس الرضا الوظيفي على عينة الدراسة، حيث تكون المقياس من (38) فقرة، موزعة على المجالات الآتية: طبيعة العمل، والإدارة المباشرة، والإشراف التربوي، والعلاقة مع الزملاء، والراتب. فكشفت نتائج الدراسة عن أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية متوسطة بالمقياس الكلي وبأربعة مجالات للمقياس وهي: طبيعة العمل، والإدارة المباشرة، والإشراف التربوي، والعلاقة مع الزملاء، في حين كانت درجة الرضا الوظيفي بمجال الراتب كبيرة، ولم تظهر نتائج الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيري الجنس والخبرة التدريسية أو للتفاعل بينهما. في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في مجال العلاقة مع الزملاء تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح المعلمات، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في مجال الإشراف التربوي تعزى إلى متغير الخبرة التدريسية ولصالح المعلمين والمعلمات الأقل خبرة تدريسية.

وقد تبين من خلال استعراض الدراسات السابقة أن واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة والرضا الوظيفي للمعلمين، من الدراسات المهمة والضرورية في العملية التعليمية والتعلمية وتطويرها، حيث ساهمت هذه الدراسات في تكوين الإطار النظري للدراسة الحالية وبناء أدوات الدراسة، وصياغة أسئلتها وتحديد المتغيرات التي تناسب هذه الدراسة والمعالجات الإحصائية، وقد اختلفت عن الدراسات السابقة من حيث تناولها للممارسات الإدارية لمديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، فقد تناولت الدراسة الحالية فئة المعلمين في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي في إسرائيل، الواقعة في خمسة أودية (القدس، الجنوب، المركز، حيفا، الشمال) يتم فيها البحث عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، كما واتفقت مع الدراسات السابقة من حيث البحث عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لاختلاف متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. فالدراسة الحالية تتفق مع معظم الدراسات السابقة في تناولها موضوع الممارسات الإدارية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين، غير أنها تختلف عنها في تركيزها على الممارسات الإدارية لمديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في

المجتمع العربي. فتعد هذه الدراسة الحالية طلائعية في الكشف عن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات من وجهات نظرهم أنفسهم.

### الطريقة والإجراءات

يتناول الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأدوات التي تم استخدامها ودلالات صدقها وثباتها وتحديد متغيرات الدراسة وإجراءاتها والمعالجات الإحصائية التي استخدمت للإجابة عن أسئلتها.

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسعي للتعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم، وللتعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بينهما (أي بين واقع الممارسات وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات)، والإجابة على سؤال مفتوح للتعرف إلى مقترحات المعلمين والمعلمات التي تقود إلى السبل اللازمة لتحسين وتطوير الممارسات الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة، وذلك لمناسبتها وطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات البالغ عددهم (1417) معلماً ومعلمةً ممن يعتنون بالأطفال في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة الحكومية في المجتمع العربي بإسرائيل من خمسة أُلوية وهي:

1. لواء القدس ويشمل مدارس (بيت حنينا، صور باهر، العيسوية، وبيت صافا).
2. لواء الجنوب (النقب) ويشمل مدارس (رهط، حورة، كسيفة، اللقية، الأطرش وعرعرة النقب).
3. لواء المركز ويشمل مدارس (كفر قاسم، الطيرة، والطيبة).
4. لواء حيفا ويشمل مدارس (باقة الغربية، عرعرة، أم الفحم، وجسر الزرقاء).

5. لواء الشمال ويشمل مدارس (الناصرية، يافة الناصرية، شفاعمرو، كفر كنا، البعينة النجيدات، كفر مندا، عيلين، طمرة، أبو سنان، المغار، سخنين، كسرى سميع، والجديدة المكر).

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من أفراد المجتمع الكلي من المعلمين والمعلمات حيث بلغ عددهم 535 معلماً ومعلمةً مشكلين ما نسبته (37.75%) من مجتمع الدراسة حيث كان متغير (اللواء) هو المتغير الطبقي.

#### جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	148	.727
	أنثى	387	.372
	المجموع	553	.0100
المؤهل العلمي	دبلوم	73	.613
	بكالوريوس	322	.260
	أعلى من بكالوريوس	140	.226
	المجموع	553	.0100
الخبرة التدريسية	أقل من 10 سنوات	273	.051
	من 10 سنوات فأعلى	262	.049
	المجموع	553	.0100
اللواء	القدس	149	.927
	الجنوب	117	.921
	المركز	53	.99
	حيفا	98	.318
	الشمال	118	.122
	المجموع	553	.0100

## أداتا الدراسة:

اشتملت الدراسة على أداتين؛ هما:

أولاً: أداة واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهات نظر المعلمين والمعلمات.

ثبات أداة الدراسة الأولى:

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة الأولى ومجالاتها؛ فقد تم حسابه باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة لأداة الدراسة ومجالاتها؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية سالفه الذكر بطريقة الاختبار وإعادته (-Test Retest) بفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم حسابه باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني على العينة الاستطلاعية، وذلك كما في الجدول (2).

## جدول (2)

قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لأداة الدراسة الأولى ومجالاتها

مقياس واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
التخطيط	.900	.900	8
التنظيم والتنسيق	.940	.840	12
التوجيه والإشراف	.920	.880	10
الرقابة والمتابعة	.940	.870	10
الاتصال	.930	.860	12
اتخاذ القرار	.940	.890	8
الكلي للمقياس	.980	.820	60

يلاحظ من الجدول (2)، أن ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (ككل) قد بلغت قيمته (0.98) ومجالاته تراوحت بين (0.90-0.94)، في حين أن ثبات الإعادة لأداة الدراسة (ككل) قد بلغت قيمته (0.82) ولمجالاته تراوحت بين (0.84-0.90).

ثانياً: أداة درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهات نظرهم أنفسهم.

ثبات أداة الدراسة الثانية:

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة الثانية وأبعادها؛ فقد تم حسابه باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية. ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة لأداة الدراسة وأبعادها؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادة (Test-Retest) بفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم حسابه باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني على العينة الاستطلاعية، وذلك كما في الجدول (3).

### جدول (3)

قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لأداة الدراسة الثانية وأبعادها

المقياس وأبعاده	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
العلاقة مع المسؤولين	.950	.880	8
العلاقة مع المعلمين	.910	.890	7
طبيعة العمل وظروفه	.890	.860	8
الراتب والعمل	.830	.930	5
الاستقرار الوظيفي	.910	.900	7
الكلي للمقياس	.960	.880	35

يلاحظ من الجدول (3)، أن ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (ككل) قد بلغت قيمته (0.96) ولأبعاده تراوحت بين (0.83-0.95)، في حين أن ثبات الإعادة لأداة الدراسة (ككل) قد بلغت قيمته (0.88) ولأبعاده تراوحت بين (0.86-0.93).

## متغيرات الدراسة

### أولاً: المتغيرات المستقلة

1. متغير الجنس؛ وله فئتان: (ذكر، أنثى).
2. متغير المؤهل العلمي؛ وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).
3. متغير الخبرة التدريسية؛ وله مستويان: (أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأعلى).
4. متغير اللواء؛ وله خمسة مواقع: (القدس، الجنوب، المركز، حيفا، الشمال).

### ثانياً: المتغيرين التابعين

- 1- درجة واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة العربية في إسرائيل (ككل) ومجالاتها من وجهات نظر المعلمين والمعلمات.
- 2- درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة العربية في إسرائيل (ككل) وأبعادها من وجهة نظرهم أنفسهم.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: للإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي نصَّ على: ما واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة، ومديراتها في المجتمع العربي من وجهات نظر المعلمين والمعلمات؟

فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الممارسات الإدارية لمديري ومديرات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي (ككل) ومجالاته من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً لتبيان واقع مجالات الممارسات الإدارية، وذلك كما في الجدول (4).

## جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها في المجتمع العربي (ككل) ومجالاته من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	الكلي لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي ومجالاته	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع الممارسات
1	2	مجال التنظيم والتنسيق	.094	.720	كبير
2	4	مجال الرقابة والمتابعة	.064	.770	كبير
3	6	مجال اتخاذ القرار	.054	.820	كبير
4	1	مجال التخطيط	.044	.750	كبير
5	3	مجال التوجيه والإشراف	.953	.750	كبير
6	5	مجال الاتصال	.853	.800	كبير
		الكلي للمقياس	.004	.710	كبير

تبين من الجدول (4) أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها في المجتمع العربي من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم كان بدرجة كبيرة على جميع مجالات الممارسات الإدارية.

فترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى أن المجالات التي تضمنتها الاستبانة، تتطلب أساساً وحيوي لنجاح العملية الإدارية لدى المدير في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة، ومتصلة اتصالاً مباشراً بعمله، حيث اعتمدت الاستبانة على نتائج البحث الاستطلاعي الذي أجرته الباحثة عن واقع الممارسات الإدارية للمديرين والمديرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، قبل إجراء البحث على عينة الدراسة.

وانفقت هذه النتائج مع نتيجة جوزمان وسكوفيلد (Gusman & schofield, 1995) والتي أشارت إلى ممارسة المديرين للاتصالات الإدارية في مدارس التربية الخاصة وتأثيرها على العاملين فيها. وبينت النتائج أن فقرات مجالات واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم جاءت ضمن مستوى ممارسة كبير. وقد رأت الباحثة أن فقرات مجالات واقع الممارسات كانت صادقة في مضمونها لتحديد

مجالات استبانة الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة العربية في إسرائيل من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم وانسجمت نتائج المتوسطات الحسابية فيما بينها. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة أبو سمرة والطيطي وقاسم (2010) على وجود درجة عالية لواقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة القدس، كما وأشارت دراسة سلامه (2003) إلى أن واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بالأردن جيدة جداً بشكل عام، ودراسة المحبوب في معرفة درجة كفاءة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية بالسعودية من خلال تقدير المعلمين والمعلمات فيها بدرجة عالية،

ثانياً: للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها في المجتمع العربي تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، واللواء)؟ فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي (دون تفاعل) 4-way ANOVA without Interaction لواقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها في المجتمع العربي (ككل) من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم وفقاً للمتغيرات، وذلك كما في الجدول (5).

### جدول (5)

نتائج تحليل التباين الرباعي (دون تفاعل) لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها في المجتمع العربي (ككل) من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم وفقاً للمتغيرات

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.8000	.0640	.0320	1	.0320	الجنس
.1440	.9451	.9540	2	.9091	المؤهل العلمي
.1900	.7191	.8430	1	.8430	الخبرة التدريسية
.0080	.4973	.7161	4	.8636	اللواء
		.4910	652	.076258	الخطأ
			453	.521266	الكلية

يتبين من الجدول (5)، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لواقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها في المجتمع العربي (ككل) من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية).

وقد تعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس احتمالية ذلك إلى كون التعليم المختلط (ذكور وإناث) في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي من حيث الطلبة والمعلمين وفرص المشاركة في العمل. كما وأن مجالات الترقية في مجال التعليم متساوية بين المعلمين والمعلمات تجاه تعليمات وزارة التربية والتعليم. وتنفرد الباحثة في رأيها بعدالة فرص العمل بين الرجل والمرأة في المجتمع العربي في إسرائيل وتحقيق الذات لكل منهما، مما يعزز نتائج البحث على عدم وجود فروق لمتغير الجنس على واقع الممارسات الإدارية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة المجنوني (2011) وأبوسمرة (2010) والطعاني (2012) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على واقع الممارسات الإدارية. واختلفت هذه النتائج مع دراسة المحبوب (2000) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على واقع الممارسات الإدارية.

كما وتعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي، إلى أن الدرجات العلمية والأكاديمية ليست بالضرورة لها أثر في واقع الممارسات الإدارية ما دامت طبيعة العمل ومقوماته متساوية. كما وتعتقد الباحثة أن العاملين في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة يتلقون دورات تدريبية وبرامج تطويرية بما يتلاءم مع نوع الإعاقة في مدارسهم دون اعتبار مؤهلاتهم الخاصة. وذلك لما يضيف على عملهم مرونة أكثر في تعاملهم مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في التشخيص وإدارة البرامج التعليمية. وتنفرد الباحثة في رأيها أن أداء المعلم وإبداعه في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي لا تقتصر على مؤهلاته بل تعتمد على حراكه وقدرته الإبداعية في احتواء الطالب وتلبية احتياجاته. وذلك مما يعزز نتائج البحث على عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على واقع الممارسات الإدارية.

وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة المجنوني (2011) والشوملي (2006) لحاملي شهادات

المجاستير والطعاني (2012) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الممارسات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد تعزو الباحثة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير "الخبرة التدريسية" على أنه يُعتقد بأن المعلمين والمعلمات سواءً أكانوا مع من لديهم خبرة طويلة أو قصيرة فهم متساوون بعطائهم واحتوائهم للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، إذ أنهم ربما ينتسبون إلى برامج تدريب مدرسية مشتركة ومؤهلة على حد سواء، حيث أن هذه البرامج قد تُعدل من خبرة المعلمين الجدد فتجعلهم متساوون مع من لهم خبرة طويلة. وهذا مما يتوافق مع نتائج البحث في عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغير الخبرة التدريسية على واقع الممارسات الإدارية. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة المجنوني (2011) واختلفت مع دراسة الطعاني (2012) و (Bruton, 2002).

في حين يتبين من الجدول (5)، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها في المجتمع العربي (ككل) من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم تعزى لمتغير (اللواء). كما وتم أيضاً إجراء اختبار Games-Howell و Scheffe للمقارنات البعدية المتعددة للكشف عن جوهرية الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجالات واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم وفقاً لمتغير الدراسة (اللواء)، وذلك كما في الجدول (6).

### جدول (6)

نتائج اختباري Games-Howell و Scheffe للمقارنات البعدية المتعددة لمجالات واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم وفقاً لمتغير (اللواء)

التخطيط	اللواء	الجنوب	القدس	حيفا	الشمال
	Scheffe	المتوسط الحسابي	.9263	.0344	.1304
	القدس	.0034	.0770		
	حيفا	.0344	.1080	.0310	
	الشمال	.1304	.2040	.1270	.0960
	المركز	.1984	.2720	.1950	.1640
					.0680

						اللواء	التنظيم والتنسيق
الشمال	حيفا	القدس	الجنوب	المتوسط الحسابي	Games-Howell		
.2424	.0524	.0394	.9653				
			.0740	.0394	القدس		
		.0130	.0870	.0524	حيفا		
	.1900	.2020	.2760	.2424	الشمال		
.0260	.2150	.2280	<b>.3020</b>	.2674	المركز		
الشمال	حيفا	الجنوب	القدس	المتوسط الحسابي	Games-Howell	التوجيه والإشراف	
.0724	.0324	.8673	.8003				
			.0670	.8673	الجنوب		
		.1650	.2320	.0324	حيفا		
	.0400	.2050	<b>.2720</b>	.0724	الشمال		
.0470	.0870	.2520	<b>.3190</b>	.1194	المركز		
الشمال	القدس	حيفا	الجنوب	المتوسط الحسابي	Scheffe	الرقابة والمتابعة	
.1784	.0094	.9773	.9683				
			.0090	.9773	حيفا		
		.0320	.0410	.0094	القدس		
	.1690	.2010	.2100	.1784	الشمال		
.1390	.3080	.3400	<b>.3490</b>	.3174	المركز		
المركز	القدس	حيفا	الجنوب	المتوسط الحسابي	Games-Howell	الاتصال	
.9323	.8523	.7783	.7103				
			.0680	.7783	حيفا		
		.0740	.1420	.8523	القدس		
	.0810	.1540	.2220	.9323	المركز		
.0910	.1720	.2450	<b>.3130</b>	.0234	الشمال		
الشمال	القدس	حيفا	الجنوب	المتوسط الحسابي	Scheffe	اتخاذ القرار	
.1454	.0284	.0274	.8933				
			.1340	.0274	حيفا		
		.0010	.1350	.0284	القدس		
	.1170	.1180	.2520	.1454	الشمال		
.0980	.2150	.2160	<b>.3500</b>	.2434	المركز		

وقد بينت النتائج في جدولي (6، 5) وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم وفقاً لمتغير (اللواء) ولصالح وجهات نظر المعلمين العاملين في لواء (المركز) مقارنة بزملائهم العاملين في لواء الجنوب.

وقد تبين من نتائج هذه الدراسة على وجود فروق إحصائية دالة بين لواء (المركز) ولواء (الجنوب)، فتعزو الباحثة إلى أن السبب في ذلك إلى كون عينة الدراسة في لواء (المركز) وعددها (53) بما يساوي 9.9% أقل منها في لواء (الجنوب) إذ أن عينة الدراسة فيه (117) بما يساوي 21.9%.

كما وتعتقد الباحثة أن عينة الدراسة من المعلمين في لواء المركز هم من السكان المحليين في نفس اللواء، بينما عينة الدراسة في لواء الجنوب شملت معلمين ومعلمات من غالبية الألوية الأخرى لوجود وظائف شاغرة هناك، وذلك لسد النقص من المعلمين المتخصصين لذوي الاحتياجات الخاصة. ومن المحتمل أيضاً أن افتتاح المدارس الجديدة في الآونة الأخيرة لتغطية متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة في لواء الجنوب وخاصة بعد تطبيق قانون التعليم الخاص من قبل وزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، 2004) يتطلب ممارسات إدارية ذي كفاية عالية تتلاءم مع هذا الوضع الجديد. كما وتبين من النتائج عن وجود فروق إحصائية دالة بين لواء (المركز) ولواء (القدس) في مجال (التوجيه والإشراف) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن السبب في ذلك الاختلاف، هو تعيين مشرفين وموجهين من قبل وزارة التربية والتعليم لمدارس ذوي الاحتياجات الخاصة من خارج لواء القدس، بما لا يتلاءم مع واقع وضع المدارس فيها من حيث كثافة السكان وتعداد المدارس ومعلميها مقارنة مع لواء (المركز).

وتبين أيضاً وجود فروق إحصائية دالة بين لواء (الشمال) ولواء القدس في مجال (التوجيه والإشراف)، وفي نفس السياق تعزو الباحثة الاختلاف لعدم وجود مشرفين وموجهين محليين مما يشكل اختلافاً في التوجيه والتعامل مع المعلمين مقارنة مع لواء (الشمال). كما وتبين وجود فروق إحصائية دالة بين لواء (الشمال) ولواء (الجنوب) في مجال (الاتصال) فتعزو الباحثة إلى أن السبب في ذلك يتلاءم في غالبية مع التباين بين لواء (المركز) ولواء (الجنوب)

بالرغم من التساوي فيما بينهما في عينة الدراسة. وحسب علم الباحثة فلم تتناول الدراسات السابقة هذا المتغير في جدولها بعد.

ثالثاً: للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث الذي نصَّ على: ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي من وجهات نظرهم أنفسهم؟

فقد تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي (ككل) وأبعاده من وجهة نظرهم، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً لتبيان أوجه الرضا الوظيفي لديهم، وذلك كما في الجدول (7).

### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي (ككل) وأبعاده من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد	الرضا الوظيفي وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
1	5	الاستقرار الوظيفي	.953	.790	كبيرة
2	2	العلاقة مع المعلمين	.943	.790	كبيرة
3	3	طبيعة العمل وظروفه	.813	.740	كبيرة
4	1	العلاقة مع المسؤولين	.803	.880	كبيرة
5	4	الراتب والعمل	.073	.910	متوسطة
		الكلّي للمقياس	.763	.670	كبيرة

تبين من الجدول (7) أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي من وجهات نظرهم أنفسهم كان (كبيراً) على الأبعاد الأربعة: (الاستقرار الوظيفي، والعلاقة مع المعلمين، وطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة مع (المسؤولين) كانت كبيرة وفوق المتوسط الحسابي مما يشير إلى قبول ورضا المعلمين إلى حد كبير من تعامل مديري ومديرات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة التي يعملون بها، بحيث تلي مطالبهم واحتياجاتهم المهنية والشخصية. وكانت درجة الرضا الوظيفي في البعد الخامس (الراتب



## جدول (8)

نتائج تحليل التباين الرباعي (دون تفاعل) لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي (ككل) من وجهة نظرهم وفقاً للمتغيرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجنس	.1270	1	.1270	.2870	.5920
المؤهل العلمي	.3932	2	.1971	.7092	.0680
الخبرة التدريسية	.0310	1	.0310	.0700	.7910
اللواء	.6705	4	.4181	<b>.2093</b>	.0130
الخطأ الكلي	.365232	652	.4420		
	.237240	453			

يتبين من الجدول (8)، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي (ككل) من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية).

في حين يتبين من الجدول (8)، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين المتوسطات الحسابية لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي (ككل) من وجهة نظرهم تعزى لمتغير "اللواء"، وقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي (دون تفاعل) لأبعاد درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي من وجهة نظرهم كل على حدة وفقاً للمتغيرات وذلك كما في الجدول (9).

### جدول (9)

نتائج تحليل التباين الرباعي (دون تفاعل) لأبعاد درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي من وجهة نظرهم كل على حدة وفقاً للمتغيرات

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
العلاقة مع المسؤولين	الجنس	.7610	1	.7610	.9960	.3190
	المؤهل العلمي	.4042	2	.2021	.5741	.2080
الخبرة التدريسية	الخبرة	.6912	1	.6912	.5233	.0610
	اللواء	.3507	4	.8371	<b>.4062</b>	.0490
الخطأ الكلي	الخطأ	1.70440	652	.7640		
	الكلي	2.85341	453			
العلاقة مع المعلمين	الجنس	.0140	1	.0140	.0220	.8820
	المؤهل العلمي	.2163	2	.6081	.6022	.0750
الخبرة التدريسية	الخبرة	.0701	1	.0701	.7321	.1890
	اللواء	.7884	4	.1971	.9371	.1030
الخطأ الكلي	الخطأ	5.03532	652	.6180		
	الكلي	.929332	453			
طبيعة العمل وظروفه	الجنس	.1642	1	.1642	<b>.0874</b>	.0440
	المؤهل العلمي	.7011	2	.8500	.6061	.2020
الخبرة التدريسية	الخبرة	.1120	1	.1120	.2120	.6460
	اللواء	.6899	4	.4222	<b>.5754</b>	.0010
الخطأ الكلي	الخطأ	.479278	652	.5290		
	الكلي	.873290	453			
الراتب والعمل	الجنس	.1200	1	.1200	.1550	.6940
	المؤهل العلمي	.9355	2	.9672	.8353	.0220
الخبرة التدريسية	الخبرة	.81212	1	.81212	<b>.55816</b>	.0000
	التدريسية					

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الاستقرار الوظيفي	اللواء	.3444	4	.0861	.4041	.2310
	الخطأ	7.00140	652	.7740		
	الكلية	7.51743	453			
الخبرة التدريسية	الجنس	.0571	1	.0571	.7481	.1870
	المؤهل العلمي	.8832	2	.4411	.3842	.0930
	الخبرة التدريسية	.0210	1	.0210	.0350	.8520
المتغير التابع	اللواء	.2979	4	.3242	<b>.8443</b>	.0040
	الخطأ	8.00331	652	.6050		
	الكلية	.702332	453			

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (الجنس) في غالبية أبعاد الرضا الوظيفي وذلك على مستوى الأداة ككل وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات يعيشون الظروف الأكاديمية نفسها عدا عن الظروف المعيشية إذ توجد عدالة في الفرص المتاحة لكلا الجنسين.

بينما دلّت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في بُعد (طبيعة العمل وظروفه) تعزى لمتغير (الجنس) ولصالح وجهات نظر المعلمين مقارنة بوجهات نظر المعلمات. فتعتقد الباحثة أن السبب في ذلك كون أعباء العمل في المدرسة والبيت تشكل عائقاً للمعلمات القيام بالمهام بقدر ما يتلاءم مع الظروف المتاحة للمعلمين.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الطراونة، 2011) و (شديفات، 1999) و (دعوم ومومني، 2011) و (Ssesanga, 2005) و (المجنوني، 2005) في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Okpara, 2005) و (الزيودي والزرغلول، 2008) لصالح الإناث.

كما وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين المتوسطات الحسابية لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في جميع أبعاد الرضا الوظيفي وذلك على مستوى الأداة ككل. وتعزو الباحثة ذلك أن السياسة التربوية واضحة في تعاملها من ذوي المؤهلات العلمية كلاً وفق المؤهل الذي يحمله.

بينما أظهرت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في بُعد (الراتب والعمل) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح وجهات نظر المعلمين والمعلمات ممن لديهم (أعلى من بكالوريوس) مقارنة بوجهات نظر المعلمين والمعلمات ممن لديهم (دبلوم وبكالوريوس)، ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن المعلمين والمعلمات أصحاب المؤهل العلمي (أعلى من بكالوريوس) لديهم الشعور بالإحباط من تقاضي المعلم راتباً شهرياً بما لا يتلاءم من حجم التضحية في مجال التعليم الخاص وتقصي المستجدات اللازمة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (عليان، 2003) و(عرب، 2011) لصالح الإناث و(عليما، 1994) و(صوالحة، 2006) و(Okpara, 2005)، في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (الطراونة، 2011) و(حداد والروسان، 2003) و(المجنوني، 2005) و(شديفات، 1999).

وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين المتوسطات الحسابية لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (الخبرة التدريسية) في غالبية أبعاد الرضا الوظيفي ما عدا بُعد (الراتب والعمل).

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى وجود تأهيل للمعلمين قبل الخدمة وفي أثناءها، وقد يعود السبب أيضاً إلى فهم المعلمين والمعلمات لأدوارهم التعليمية بالشكل المطلوب، عدا عن حُسن اختيارهم لمهنة التعليم وفق معايير شاملة وواضحة، وقد يعزى السبب إلى أهمية اختيار المعلمين والمعلمات للعمل في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة.

بينما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في بُعد (الراتب والعمل) تعزى لمتغير (الخبرة التدريسية) لصالح وجهات نظر المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرات التدريسية (10 سنوات فأعلى) مقارنة بوجهات نظر المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرات التدريسية (أقل من

10 سنوات)، ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن المعلمين والمعلمات أصحاب الخبرة الطويلة لديهم القدرة على التعامل وحل المشكلات وإيجاد البدائل المناسبة لها ومعاملة الأمور بحكمة. وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (صوالحة، 2006) و (شديفات، 1999) و (عليان، 2003) و (عليمات، 1994) و (Chavaria, 1988) و (Bruton, 2002) في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (الطراونة، 2011) و (حداد والروسان، 2003) و (دعوم ومومني، 2011) و (المجنوني، 2005) و (عبد الجبار، 2005) و (خليل وشير، 2008).

كما وتم أيضاً إجراء اختبار Scheffe و Games-Howell للمقارنات البعدية المتعددة للكشف عن جوهرية الفروق بين المتوسطات الحسابية لأبعاد درجة الرضا الوظيفي (العلاقة مع المسؤولين، طبيعة العمل وظروفه، والإستقرار الوظيفي) لدى معلمي ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدراسة (اللواء)، وذلك كما في الجدول (10).

### جدول (10)

نتائج اختبائي Scheffe و Games-Howell للمقارنات البعدية المتعددة لأبعاد درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير (اللواء)

العلاقة	اللواء	حيفا	الجنوب	القدس	الشمال
مع	Scheffe	المتوسط الحسابي	.6443	.7323	.8823
المسؤولين	الجنوب	.0880	.7323		
	القدس	.1880	.8323		
	الشمال	.2380	.8823	.0500	
	المركز	<b>.3230</b>	.9673	.1350	.0850
طبيعة العمل وظروفه	اللواء	حيفا	الجنوب	القدس	الشمال
العمل	Games-Howell	المتوسط الحسابي	.6443	.7103	.8943
المسؤولين	الجنوب	.0660	.7103		
	القدس	.1740	.8183		
	الشمال	.2500	.8943	.0760	
	المركز	<b>.4340</b>	.0784	.2600	.1840
	اللواء	القدس	حيفا	الجنوب	الشمال

Games-Howell	المتوسط الحسابي	.8023	.8133	.0294	.0624
حيفا	.8133	.0110			
الجنوب	.0294	.2270	.2160		
الشمال	.0624	<b>.2590</b>	.2480	.0320	
المركز	.2054	<b>.4020</b>	<b>.3910</b>	.1760	.1430

يتضح من الجدول (10) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لبعدي درجة الرضا الوظيفي للمعلمين (العلاقة مع المسؤولين، طبيعة العمل وظروفه) لدى معلمي ومعلمات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (اللواء) ولصالح وجهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين في لواء (المركز) مقارنة مع زملائهم العاملين في لواء (حيفا)، وعن وجود فروق دالة إحصائية بين بُعد (الاستقرار الوظيفي) وفقاً لمتغير اللواء ولصالح وجهات نظر المعلمين العاملين في لواء (المركز) مقارنة بزملائهم العاملين في لواء (القدس) ولواء (حيفا)، ولصالح وجهات نظر المعلمين العاملين في لواء (الشمال) مقارنة بزملائهم العاملين في لواء (القدس). وقد تعزو الباحثة ذلك إلى قلة عدد المدارس والطلاب في لواء المركز مقارنة مع زملائهم في لواء حيفا، وقد يعود السبب أيضاً إلى مرونة وبساطة الإشراف التربوي في مدارس لواء المركز عنها في مدارس لواء القدس.

خامساً: للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس الذي نصَّ على: هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها في المجتمع العربي ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس؟

فقد تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها في المجتمع العربي (ككل) ومجالاته من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم من جهة وبين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات (ككل) وأبعاده من جهة أخرى، وذلك كما في الجدول (11).

## جدول (11)

قيم معاملات الارتباط بين واقع الممارسات الإدارية لمديري ومديرات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي (ككل) ومجالاته من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم وبين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات (ككل) وأبعاده

العلاقة بين:	الإحصائي	العلاقة مع المسؤولين	العلاقة مع المعلمين	طبيعة العمل وظروفه	الراتب والعمل	الاستقرار الوظيفي	الرضا الوظيفي
التخطيط	معامل الارتباط	.650	.630	.670	.200	.470	.660
	الدلالة الإحصائية	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
التنظيم والتنسيق	معامل الارتباط	.660	.650	.680	.250	.520	.690
	الدلالة الإحصائية	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
التوجيه والإشراف	معامل الارتباط	.680	.700	.700	.230	.520	.710
	الدلالة الإحصائية	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
الرقابة والمتابعة	معامل الارتباط	.670	.660	.690	.170	.480	.680
	الدلالة الإحصائية	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
الاتصال	معامل الارتباط	.770	.780	.760	.240	.530	.780
	الدلالة الإحصائية	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
اتخاذ القرار	معامل الارتباط	.740	.740	.750	.230	.530	.760
	الدلالة الإحصائية	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
الممارسات الإدارية	معامل الارتباط	.760	.760	.770	.240	.550	.780
	الدلالة الإحصائية	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000

يلاحظ من الجدول (11)، أن كافة العلاقات بين واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ومديراتها في المجتمع العربي (ككل) ومجالاته من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم وبين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات (ككل) وأبعاده قد كانت طردية (موجبة) الاتجاه ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). في حين صُفِّت قوة العلاقات بين بعد درجة الرضا الوظيفي (الراتب والعمل) وبين واقع الممارسات الإدارية (ككل) ومجالاته على أنها ضعيفة جداً، وفي بعد (الاستقرار الوظيفي) على أنها ضعيفة.

وقد تعزو الباحثة السبب إلى وجود مناخات تربوية سليمة بين إدارة المدارس من جهة والهيئات التدريسية فيها من جهة ثانية. وقد يعود السبب أيضًا إلى فهم المديرين والمدبرات في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة لنفسية المعلمين والمعلمات لديهم جيدًا، وعملهم ضمن فريق واحد همهم الوحيد تقديم أفضل خدمات ممكنة لطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة دون ضوضاء أو منغصات تسيء إلى الطالب أو إلى المدرسة، وهذا بدوره يؤثر سلبيًا على سمعة المدرسة مما يؤدي إلى عزوف الأهالي عن إرسال أبنائهم إليها في العام القادم (التسويق التربوي للمدرسة).

سادسًا: للإجابة عن سؤال الدراسة السادس الذي نصَّ على: ما المقترحات التطويرية التي يقدمها المعلمون في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي في إسرائيل حول الممارسات الإدارية لدى مديري ومدبرات مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة لزيادة درجة الرضى الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس؟

تم التعامل مع محتوى الأفكار الواردة على السؤال المفتوح كفئة لتحليل المحتوى باستخدام نص السؤال المفتوح كوحدة لتحليل المحتوى، ثم رصد التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل فكرة مندرجة تحت السؤال وتصنيفها وفقاً لمجالات أداة الدراسة، مع مراعاة ترتيب الأفكار التي تتبع لمجالات الممارسات الإدارية كل على حدة ترتيبًا تنازليًا وفقاً للنسب المئوية الخاصة بها، حيث تم رصد 70 مقترحًا تطويريًا للمجيبين من عينة الدراسة وعددهم 288 من أصل 535، وقد صنفت المقترحات على مجالات الممارسات الإدارية كالتالي:

اتخاذ القرار- 7 ، التخطيط - 18، التنظيم والتنسيق - 21، الرقابة والمتابعة - 23،

التوجيه والإشراف-1، والاتصال 0.

## التوصيات

- بناءً على ما أشارت إليه نتائج الدراسة الحالية توصي الباحثة بما يلي:
- العمل على تحسين خدمات الممارسات الإشرافية التربوية لمديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة وفقاً لمعايير متساوية بين الأولوية.
  - العمل الدؤوب على ترسيخ روح الديموقراطية في وجهات النظر بين المديرين والمعلمين وتحقيق مبدأ العدالة بينهم.
  - عقد دورات تعليمية للمدراء والمعلمين في مجال التعليم الخاص للتعرف على حيثيات التجديدات في قانون التعليم الخاص في المجتمع العربي تجاه الطالب ذوي الاحتياجات الخاصة.
  - العمل على دعم وإرشاد المعلمين ذوي الخبرة الأقل من عشر سنوات لامتلاك القدرة على التعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة وإيجاد البدائل المناسبة في حل المشكلات.
  - القيام بنشاطات ترفهية للمعلمين والطلاب في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة للترويح عن النفس وتخفيف عبء العمل فيها.
  - إجراء دراسة مقارنة بين معلمي مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة الحكومية والمدارس الخاصة للممارسات الإدارية للمدراء وللرضا الوظيفي للمعلمين.
  - إجراء دراسات مماثلة في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة لحصر العوامل والمتغيرات التي تقف وراء تدني الرضا الوظيفي لدى معلمين التربية الخاصة.
  - إجراء دراسات مستقبلية تتناول واقع الممارسات الإدارية للتعرف إلى الفروق المتباينة بين الأولوية.

## المراجع

### المراجع العربية

- أبو سمرة، محمود والطيطي، محمد وقاسم، جميلة. (2010). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (12): 116-150.
- بخش، هالة. (1991). الكفايات التعليمية اللازمة لمعلمي الكيمياء بالمرحلة الثانوية وطرقها. رسالة غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- تيم، حسن محمد. (1999). الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- حكيم، عبد الحميد عبد المجيد. (2009). الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين. الكلية الجامعية، جامعة أم القرى، السعودية: دراسات تربوية (10).
- حداد، مناور فريخ. الروسان، محمود علي. (2003). الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اربد الأهلية. مجلة العلوم الاقتصادية: 175-188.
- حمادنة، عبد الله ساري حسين. (1996). ممارسات مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- خليل، جواد محمد وشيرير، عزيزة عبد الله. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى الموظفين. مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (16): 683-711، الدراسات الإنسانية العدد الأول.
- الخليلي، محمد. (1991). آراء مديري المدارس ومعلمي المرحلة الثانوية حول المعايير المتبعة في اختيار مديري المدارس في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

- دعوم، حامد محمد ومومي، عبد اللطيف عبد الكريم. (2011). الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية في محافظتي عجلون وجرش في ضوء بعض المتغيرات. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 9، (4): 11-34.
- الدعيج، إبراهيم بن عبد العزيز. (2006). أسس الإدارة العامة والإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية. الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الروسان، فاروق سلامة. (2007). سيكولوجية الأطفال غير العاديين مقدمة في التربية الخاصة، عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الزيودي، محمد و الزغول عماد. (2008). الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 1، (9): 162-177.
- سلامة، رتيبة محمد حسن. (2003). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- سليمان، عبد الرحمن سيد ومحمد، إمبابي مراد. (2006). الإدارة والإشراف في التربية الخاصة. ط 1، الرياض، المملكة العربية السعودية: دار الزهر للنشر والتوزيع.
- شديفات، يحيى محمد. (1999). الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (35): 29-59.
- الشرنوبلي، نادية. (1993). الرضا عن العمل لدى جامعة ملين في مهنة السجان وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية والديموغرافية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس. 17(3): 381-414.
- شهاب، حليلة عبد الفتاح. (1992). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن، رسالة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الشوملي، لؤي فؤاد قسطة. (2006). درجة إشراك مديري المدارس الخاصة لمعلمي التربية الرياضية في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

صوالحة، محمد أحمد. (2006). الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في الأردن في ضوء بعض المتغيرات. مجلة العلوم التربوية والنفسية- البحرين، 7، (2): 111-130.

الطراونة، إخلص إبراهيم والطراونة، محمد إبراهيم. (2011). الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل للأكاديميين في جامعتي الحسين بن طلال والطفيلة التقنية. القاهرة، جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، 31، (1).

الطعاني، حسن احمد. (2012). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة جامعة دمشق، 28، (2): 488-453.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. (2006). الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق، عمان، الأردن: مؤسسة الرسالة.

عاشور، أحمد. (1986). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

عامر، رايق مصطفى سلامة. (1996). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عبد الجبار، عبد العزيز بن محمد. (2005). الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام. المجلة العربية للتربية الخاصة، الرياض، (5): 65-95.

عرب، خالد. (2011). الرضا المهني لدى معلمي التربية الخاصة في المدارس والمؤسسات الحكومية في محافظة المجمعمة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة الإرشاد النفسي، (29): 206-227.

عليان، ربيعي مصطفى. (2003). العلاقة بين الرضا عن الوظيفة وكل من المؤهل الدراسي والتخصص والحالة الاجتماعية والخبرة والراتب لدى المرأة البحرينية العاملة في المكتبات العامة. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة البحرين، (6): 76-113.

عليجات، محمد. (1994). الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي المهني في الأردن. فرحات، محمد. (2003). الضغوط النفسية لدى معلمي التربية الخاصة وعلاقتها بالرضا عن العمل. مجلة كلية التربية بالزقازيق، (44): 13-36.

فليه، فاروق عبده وعبد المجيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر.

المجنوني، بسمة بنت عبد المحسن بن عبد الله. (2011). كفايات مديري ومديرات المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

المحبيب، عبد الرحمن. (2000). كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، الكويت، المجلة التربوية، 15، (57): 115-146.

مرسي، محمد منير. (2001). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

مصطفى، صلاح عبد الحميد. (1989). الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية بالإمارات العربية المتحدة. التربية الجديدة، 14، (24): 6.

### المراجع العبرية

غومفل، توم (1999). الحינוך המיוחד בישראל לקראת שנות 2000. מאין באנו ולאן אנו חותרים?: סוגיות בחינוך המיוחד ובשיקום 14, 2 (תש"ס) : 71-82. ישראל.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2010). שנתון סטטיסטי לישראל: תלמידים בעלי צרכים מיוחדים בחינוך יסודי לפי סוג לקות, עמ' 386.

משרד החינוך (1988). חוק חינוך מיוחד תשמ"ח: ספר חוקים מס' 1256, עמ' 114. ירושלים.

مשרד החינוך (מאי, 1998ב'). חוזר המנהל הכללי נ"ח 9 / (ב'): תוכנית השילוב במסגרת החינוך הרגיל לטיפול בילדים בעלי צרכים מיוחדים בכיתות רגילות ובכיתות חינוך מיוחד. ירושלים.

משרד החינוך (2004). חוזר המנהל הכללי , תיקון חוק חינוך מיוחד. ירושלים.

### المراجع الأجنبية

Barger, J. (1992). "*Effective Leadership Practices for Managers: Balancing Interdependence and Autonomy*". Dissertation Abstracts International, 52 (7): 721-A.

Brownell, M., T. Smith, S., McNellis, J. & Lenk, L. (1995). *Career decision in special education: Current and former teachers` personal view exceptionalty*, 5: 102-483.

Bruton, Loree R. (2002). *Factors associated with special education teachers, intent to stay in teacher: the testing of causal moodel*. D.A.I-A, 62 (7-A), 2382.

Chavarría, N. S. (1998). A study of the Relationship of Social Support to Job-Related Stress and Job Satisfaction among Special Educators in Costa Rica. *D.A.I*, 48. (11): 2769-A.

Crossman, A. & Harris, P. (2006). Job Satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management, Administration & Leadership*, 34: 29-46.

Eichinger, J. (2000). Job stress an satisfaction among special education teachers: effect of gender and social role orientation. *International Journal of Disability, Development and Education*, 47(4): 397-412.

Griffeth, R, Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover. Update, moderator test, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26: 463-488.

- Guzman, N and Schofield, R. (1995). *Leadership and collaborative Evaluation model*. Paper presented at the Annual Meeting of American Association of School Administrations. CA. New Orleans.
- Hinkle, D. E., Wiersma, W., Jurs, S. G. (1988). *Applied Statistics for the Behavior Sciences* (2<sup>nd</sup> ed.), Boston, Mass: Houghton Mifflin Co.
- Kolleberg, A. L. (1977). *Work values and job rewards: A theory of job satisfaction*. American Sociological Review, (42): 124-143.
- Okpara., J., Squillace ,M., and Erondu. E (2005). Gender Differences and Job Satisfaction a Study of University Teachers in the United States. *Women in the Management. Review*. 20 (3):177-190.
- Shang, G. (1991). An Analysis of Job Satisfaction Variables among State Institutional Special education Teachers, *D.A.I*, 51, (10): 33-86.
- Smith, L. B.(2000).The socialization of female with regard to technology – related career: recommendations for change. *Meridian: A Middle School Computer Technologies Journal*, 3(2): 1-30.
- Ssesanga, Karim. (2005). Job satisfaction of University Academics: Perspectives from Uganda. *Higher Education*. 50 (1): 33-56.

#### תקציר

מטרת המחקר הנוכחי הינה להכיר את התפקוד הניהולי של מנהלים ומנהלות בתי ספר לתלמידים בעלי צרכים מיוחדים בחברה הערבית בישראל ואת הקשר של התפקוד הזה אל מידת שביעות הרצון בעבודה של המורים בעיני עצמם. המחקר גם בודק באיזו מידה הבדלים משמעותיים מבחינה סטטיסטית בממוצעי התשובות של משתתפי המדגם במחקר יכולים להיות מיוחסים למשתנים דמוגראפיים (מין, השכלה, ניסיון בהוראה, מחוז). כמו-כן הוא מברר את מידת הקורלציה בין תפקוד מנהלים ושביעות רצון מקצועית אצל המורים.

המחקר הנוכחי כלל 535 מורים ומורות המלמדים בבתי ספר לילדים בעלי צרכים מיוחדים בחברה הערבית, מתוך 1417 מורים ומורות.

הנבדקים מלאו שני שאלונים שימשו להשגת יעדי המחקר, אחד שמדד את מצב תפקוד המנהלים והשני שמדד את מידת שביעות הרצון בעבודה בבתי הספר הללו.

תוצאות המחקר מצביעות על כך שבכל התחומים זכה תפקוד מנהלים להערכה רבה. כמו-כן נמצא כי דרגת שביעות הרצון המקצועית של המורים הייתה רבה, להוציא את ממד "משכורת ועבודה".

נמצא הבדל משמעותי מבחינה סטטיסטית ( $\alpha = 0.05$ ) בין הממוצעים החשבוניים של הערכות המורים את תפקוד המנהלים במחוזות השונים: דעת המורים הייתה חיובית יותר במחוזות המרכז והצפון.

התוצאות גם מצביעות על הבדלים משמעותיים מבחינה סטטיסטית ( $\alpha = 0.05$ ) בין הממוצעים החשבוניים בעוד שני ממדים: ממד מידת שביעות הרצון המקצועית של המורים (יחסים עם הממונים, אופי ותנאי העבודה) כפי שהמורים עצמם מעריכים זאת, לגבי המשתנה "מחוז" במחוז המרכז, וממד יציבות בעבודה במחוזות המרכז והצפון. לעומת זאת, לא נמצאו הבדלים משמעותיים מבחינה סטטיסטית ( $\alpha = 0.05$ ) בממד תפקוד המנהלים לגבי המשתנים של מין, הכשרה וניסיון בהוראה. כך הדבר גם לגבי שלושת הממדים של שביעות רצון בעבודה (יחסים עם הממונים, יחסים עם המורים, יציבות בעבודה). אך ישנם עקבות למשתני הניסיון בעבודה וההשכלה המקצועית (בממד משכורת ועבודה) ולמשתנה המין (בממד אופי ותנאי העבודה).

הקורלציות בין תפקוד המנהלים לבין שביעות הרצון המקצועית של המורים הן ביחס ישיר ומשמעותיות מבחינה סטטיסטית ( $\alpha = 0.05$ ). עוצמת הקורלציה חושבה לפי המדד של Hinkle, Wiersma Jurs (1988) והתגלתה כחלשה ביותר בין הממדים של שביעות רצון מקצועית (משכורת ועבודה) לבין תחומי תפקוד המנהלים. כן התגלתה קורלציה חלשה בין ממד שביעות הרצון (יציבות מקצועית) לבין תחומי התפקוד (תכנון, פיקוח ומעקב). בכל הממדים האחרים היה היחס בינוני עד חזק.

## **Principals Administrative Practices at Arab schools of Students of Special needs and Its Relation to Teachers Job Satisfaction and Improvement Suggestions**

**Afaf Tayeh**

The purpose of this study is to identify the administrative practices of school principals for special education from teachers' perspective and the relationship of administrative practices with teachers' job satisfaction in Arab society. This study explores possible differences between the means of responses regarding administrative practices and teachers' job satisfaction that could be attributed to demographic variables such as: gender, professional qualification, teaching skills and district. The study sample consisted of 535 out of 1417 special education teachers. For the purpose of this study, two assessment tools were employed: one to evaluate the administrative practices and the second to evaluate job satisfaction.

The study results show that teachers indicated high ratings of their principals' administrative practices. Teachers indicated high rating for their job satisfaction, in all

dimensions, with the exception of salary and work conditions which received moderate ratings. Differences were significant only across districts. School principals in the Center and Northern districts received significantly higher ratings by their teachers on their administrative practices. In the Center district teachers also reported higher ratings of their job satisfaction, in three dimensions, relationships with superiors, work conditions and job security. Teachers of Northern district only rated high one dimension – job security. The findings show no significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) level in administrative practices attributed to the variables (gender, job qualification and professional experience). Likewise, the three dimensions of job satisfaction, relationships with superiors, relationship with peers and job security showed no significant difference. Except for the variable of instructional experience and professional qualification, under the salary and work condition dimension, and the gender variable, under nature and work condition dimension; these showed significant differences.

Administrative practices correlated positively at ( $\alpha=0.05$ ) level with job satisfaction across all dimensions except in salary and job security dimensions. Correlations were measured based on (Hincle, Wiersma & Jurs 1988) scale. Result showed very weak relationship between job satisfaction (Salary & work condition) with administrative practices, relatively weak relationship between job satisfaction (Job security) and administrative practices (planning, monitoring and follow up.) Other than these specified here correlations ranged between moderate and strong.

The study findings warrant further research in administrative practices to investigate differences due to district, the role of salary, job security and their effects on job satisfaction.

**Key concepts:** Administrative practices, job satisfaction, schools for Arab special needs.