

## أ نموذج قيادي مقترح لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى

هدى أحمد الخلايلة، أنمار الكيلاني\*

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج قيادي لمديري مدارس مديرية تربية الزرقاء الأولى لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين فيها. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مديرية تربية الزرقاء الأولى العاملين في مدارسها الحكومية خلال العام الدراسي 2011/2012 والبالغ عددهم (3921) معلماً ومعلمة. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية وتكونت من (424) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة "مقياس الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين" الذي تكون من (57) فقرة موزعة على تسعة أبعاد وهي: تيسير العمل، والبيئة المدرسية المادية، والمساندة الاجتماعية، والرضا الوظيفي، ومعنى العمل، ووضوح الدور، والمشاركة في صناعة القرارات المدرسية، والتنمية المهنية، وسلوك الطلبة. استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للعينات المترابطة في استخراج نتائجها. وقد توصلت الدراسة إلى أن معلمي مديرية الزرقاء الأولى ومعلماتها وصفوا مديريهم بأنهم متوسطي درجة الممارسة للممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين.

الكلمات الدالة: أ نموذج قيادي، جودة الحياة العملية للمعلمين.

### المقدمة

يرفع من مستوى الضغط النفسي لدى المعلمين، والذي يقلل مقدراتهم على تنمية مهاراتهم، والتخطيط السليم لممارساتهم (Somech & Miassy-Maljak, 2003)، إضافة إلى العمل ساعات إضافية، وتخلي الكثير عن أوقاتهم الخاصة، الأمر الذي قد يتسبب في صراعات أسرية، ومشكلات نفسية مثل شعور المعلمين بالإحباط، والإجهاد، والقلق وما ينجم عنها من مشكلات صحية كارتفاع ضغط الدم، وأمراض القلب والشرايين التي تؤثر سلباً في أداء المعلمين، وانخفاض أدائهم التعليمي.

ولعل ما تقدم، يدعو قادة المدارس إلى الاهتمام بتحسين الخبرات التي يعيشها المعلمون في مدارسهم، بالعمل على تحسين جودة الحياة العملية فيها، لتمكين المعلمين من امتلاك المقدرة على التأمل في ما يقدمونه من مهام لإحداث التغيير ليس في نطاق حياة طلبتهم، بل في حياتهم الشخصية، وحياة زملائهم، ومجتمعاتهم (Brooks, 2001). وتعتبر جودة الحياة العملية عن مجموعة من المبادئ تستند إلى فلسفة مفادها أن العاملين هم المدخل الأهم في المؤسسات على الإطلاق، وهم أهل للثقة، ومسؤولون، وقادرون على تقديم مساهمات فاعلة، لذا لا بد أن يحظون ببيئة عمل مناسبة احتراماً لكرامتهم الإنسانية (Rose, Beh, Uli & Idris 2006). وتعد جودة الحياة العملية من الميادين البحثية الهامة في مجال تنمية الموارد البشرية وتطوير المنظمات منذ ظهورها كمفهوم في الستينيات من القرن الماضي، إذ ارتبطت إيجاباً بما تحققه المنظمة من

إن ما يشهده هذا العصر من تغيير، وما يواكبه من تطور في كثير من المفاهيم والنظريات التربوية دولياً وإقليمياً وعربياً، ألقى بظلاله على المؤسسات التربوية بأنواعها المختلفة، وزاد من تعقد دور المعلمين فيها بوصفهم تربويين يتوقع منهم تأدية دوراً المؤثراً مواكباً للمستجدات، لا المستجيب التابع؛ فما عادت مؤهلات المعلمين، ومهاراتهم، وكفاءاتهم المهنية هي الأساس في تحقيق غايات العملية التعليمية التعلمية، بل ما يمتلكه أولئك المعلمون من دافعية وحماسة لتحقيق رؤية مدارسهم ورسالتها وأهدافها، والتكيف مع معطيات لم يشهدها القطاع التعليمي من قبل؛ فمستويات الطلبة في الصف الواحد قد تباينت، وحاجاتهم تنوعت، وأساليب الانضباط الصفي اتخذت شكلاً مغايراً عن ذي قبل، مما يدعو المعلمين إلى تنمية مهاراتهم المهنية وتحمل أعباء عمل إضافية، سعياً إلى تبني أساليب حديثة تتخذ بعداً إبداعياً.

إلا أن جهود المعلمين المبدولة تواجه أحياناً تحديات جمة، كشح الموارد، وغياب الدعم الإداري، وارتفاع ما يتوقعه المجتمع من العملية التعليمية وما يعقد عليها من آمال، مما قد

\* كلية العلوم التربوية، شركة إسأل لتنمية الموارد البشرية وتطوير التعليم؛ الجامعة الأردنية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2014/1/16، وتاريخ قبوله 2014/9/2.

إنجازات (Koonmee, Singhapakdi, Virakul, and Lee, 2010). وهي مصطلح متعدد الأبعاد يشير إلى تلك العلاقة الضمنية بين العاملين والمنظمة، وتعبّر عن رضا العاملين عن ما تقدمه المنظمة من موارد وخدمات وظروف عمل مناسبة تلبي حاجات نفسية ومادية لديهم تمكنهم من تحقيق أهدافهم (Sirgy, Efraty, Siegel and Lee 2001). وقد عرف فان-لار وإدواردز وإيستون (2007) Van-Laar, Edwards and Easton جودة الحياة العملية للمعلمين بإدراك المعلمين لمستوى البيئة العملية المادية والمعنوية في المدرسة، القدرة على إشباع حاجاتهم العملية والوجدانية، وتمكنهم من إنجاز المهمات الموكلة إليهم بنجاح. ووفقاً لهارت وكورن وكارتر وويرنج Hart, Conn, Carter and Wearing (1993) فتعبر جودة الحياة العملية عن ما يكونه المعلمون من انطباع عام عن أعمالهم دون التركيز على الجوانب الإيجابية أو السلبية فيها، من خلال خبرات يعيشونها في مدارسهم، تسهم في تكوين درجة من الرضا عن مهنتهم، تتسبب إلى مجالات أخرى في حياتهم بل قد تفيض لتكون رضاً عن حياتهم بشكل عام (Martel and Dupuis, 2006). لذا يعد تحسين جودة الحياة العملية في المدارس مطلباً أساساً لنجاح العملية التعليمية في مساعيها، وتحقيق الاستثمار الأمثل لإمكانات المعلمين والموارد المتاحة، وتقديم خدمة تعليمية تمتاز بالجودة. ويسهم تحسين جودة الحياة العملية للمعلمين في تحويل المعلمين من ناقلين تقليديين للمعرفة إلى محفزين لها، فبيئة العمل المدرسية تؤثر إيجاباً في خصائص المعلمين الشخصية، وخلفيتهم المهنية، ومهارات الاتصال لديهم، مما ينعكس إيجاباً على إنجازات طلبتهم. وقد أثبتت دراسات (Rose, Beh, Uli, Idris (2006), Dolan, Garcí'a, Cabezas, Tzafir, (2008), Cole, Robson, Lemieux-Charles, McGuire, Sicotte and Champagne (2005), Gurses, Carayon, and Wall (2009), Hart, et al., (1993) أن المعلمين الذين يعملون في بيئة عمل ذات جودة عالية هم أكثر مقدرة على الإنجاز والعمل بشكل متوازن، ويمتلكون درجات عليا من الرضا الوظيفي، وأقل تعرضاً للتوتر والإجهاد النفسي، وأكثر إدراكاً لقيمة أعمالهم، وأكثر تكيفاً مع أعباء العمل الإضافية، ويمتلكون المقدرة على صناعة قرارات صائبة، ويعيشون حياة أسرية سعيدة. وتتضمن جودة الحياة العملية أنشطة مختلفة تعمل على تشكيل بيئة العمل وطبيعتها لتكوين منظومة تتسق مع حاجات المعلمين وميولهم ورغباتهم، سعياً إلى تذليل الصعوبات أمامهم، وتحقيق مستوى من الرضا لإثارة دافعية مكونة لديهم، تمنحهم المقدرة على بذل أقصى ما يمتلكونه من طاقات لتحقيق الغايات والأهداف (Edwards, Van-

Laar, Eastonb and Kinmanc (2009) إن المتنبع للأدب الذي تتناول جودة الحياة العملية بالدراسة والبحث يلحظ جدلية واسعة بين اتجاهات ثلاثة لتحديد أبعادها: الاتجاه الأول افترض أن الرغبات الشخصية للعاملين وميولهم هي ما تحدد جودة الحياة العملية لديهم؛ بتحديد إداركاتهم للمواقف العملية المختلفة وآلية تفاعلهم معها (Rosen, 2000). ويشكل الاتجاه التنظيمي الاتجاه الثاني ويفترض أن خصائص المواقف العملية في المنظمة وظروفها هي العامل الفصل في تحديد جودة الحياة العملية فيها. وأما الاتجاه الثالث فيفترض أن العاملين لديهم حاجات يسعون إلى إشباعها من خلال الأعمال التي يقوموا بتنفيذها، وتحدد جودة الحياة العملية بدرجة الإشباع التي يتمكن العاملون من تحقيقها (Adhikar and Gautam, 2010)، وبغض النظر عن الاتجاهات المختلفة إلا أنها تشترك في مجملها بسعيها إلى تحسين خبرات المعلمين في مدارسهم، وتؤكد على أن فاعلية العملية التعليمية لا يمكن أن تكون إلا بالانسجام بين جميع مكوناتها؛ فرضا المعلم عما يقوم به من أدوار لا يمكن فصله عن طبيعة العمل بحد ذاته أو طريقة تنظيميه، أو البيئة التي ينفذ من خلالها، أو المأمول منه. ولعل فهم تلك العلاقة الضمنية بين المعلمين ومدارسهم بكل مكوناتها هي مفتاح لفهم طبيعة المتغيرات التي تلعب دوراً في تشكيل حياتهم الوظيفية والعمل على تحسين جودتها. فإن من أهم الأولويات التي يجب أن تعنى بها المؤسسات التعليمية توفير بيئة عملية ذات جودة مناسبة للمعلمين، وتعرف العوامل التي تؤثر فيها؛ فالمعلمون هم المدخل الأهم في العملية التعليمية برمتها. وقد أشار إدواردز وزملاؤه (2009) Edwards et al. أن تعرف طبيعة جودة الحياة العملية للمعلمين تعد من أهم الأولويات التي لا بد أن يعنى بها مدير المدرسة، ليتمكن من تعرف مكامن المشكلات لإحداث التدخلات وإيجاد حلول مناسبة لها؛ فالمدير الكفاء هو حجر الزاوية، ومفتاح النجاح للمدارس الساعية نحو التطور، وهو المحفز والمنشط الدائم للمعلمين والطلبة على حد سواء، مما ينعكس إيجاباً على زيادة إنجازاتهم الأكاديمية ورفع مستوى توقعاتهم (Tshannen-Moran and Gareis, 2004). وقد أثبتت دراسات وجود علاقة بين الممارسات القيادية لمدير المدرسة وجودة الحياة العملية السائدة فيها وذلك بأبعادها المختلفة؛ إذ أشار ليو وزملاؤه Liu et el. (2010) أن ما ينتهجه مدير المدرسة من ممارسات قيادية إيجابية تولد لدى المعلمين الانتماء والثقة والحفز مما يعزز من صلاح حالهم، ويزيد من درجة ارتباطهم بالمهنة (Tims, Bakker, and Xanthopoulou, 2011)، ويرتبط إيجاباً فيما يمتلكونه من فاعلية ذاتية (الخلايلة وأبوينة، 2011)، ويعزز

- كما يحددها معلوم تلك المدارس ومعلماتها؟
- 2- ما شكل الأنموذج القيادي المناسب لمدارس مديرية تربية الزرقاء الأولى لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين فيها؟
- 3- ما درجة ملائمة الأنموذج القيادي المقترح لمدارس مديرية تربية الزرقاء الأولى لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين فيها من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

#### أهمية الدراسة

تتم أهمية الدراسة من خلال بحثها طبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية لمدير المدرسة وجودة حياة المعلمين المهنية في مراحلها المختلفة، والحاجة إلى تعرف الممارسات القيادية الفضلى لمدير المدرسة والعمل على تقديم أنموذج قيادي من شأنه تكوين حياة مهنية تتسم بالجودة في المدارس الأردنية، تدعم تمسك المعلمين بمهنتهم وتوفر نظاماً شاملاً يحسن من أدائهم فيها، فمن المؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة كل من: مديرو المدارس بتعرفهم الأنموذج القيادي المناسب الذي يوفر للمعلمين حياة مهنية تمتاز بالجودة، مما يعزز من مقدرتهم على قيادة المجتمع المدرسي والعمل معاً على تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية مما يحولهم إلى معلمين فاعلين قادرين على التواصل مع طلبتهم، واستثمار طاقاتهم الإبداعية. إضافة إلى واضعو السياسات وصانعو القرار التربوي بتعرف سبل إصلاح العملية التعليمية بتعرف طبيعة الحياة العملية، ومكامن القوة والضعف فيها. كما تتجلى أهمية هذه الدراسة بما تمثله نتائجها وأدواتها من إضافة للأدب التربوي العربي بشكل عام، والمحلي بشكل خاص؛ لتكون نقطة البداية لمشاريع بحثية مستقبلية في هذا السياق البحثي الهام.

#### حدود الدراسة

يتحدد تعميم نتائج الدراسة بخصائص عينة الدراسة ومدى تمثيلها للمجتمع المتوقّر وهو معلّمي ومعلّمات المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى في المراحل الدراسية المختلفة، واقتصرت هذه الدراسة على قياس الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين على أدائها التي طورها الباحثان. كما تتحدد نتائجها في الفترة الزمنية لتطبيق أداة الدراسة وهي الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2011/2012.

#### مصطلحات الدراسة

تمّ تعريف بعض المصطلحات الواردة في هذه الدراسة إجرائياً ومفاهيمياً على النحو الآتي:

من مشاركتهم في صناعة القرارات المدرسية وتحولهم إلى قادة في مواقعهم (Sanzo, Sherman and Clayton, 2011)، الأمر الذي يزيد من الرضا الوظيفي لديهم، ويسهم في تحول بيئة العمل في المدارس إلى بيئة عمل تمتاز بالصحة (Korkmaz, 2007)، كما تقل تلك الممارسات من مستوى ما يعانيه المعلمون من ضغط نفسي ناجم عن العمل (Abbey and Esposito, 1985)، وتعد عاملاً مؤثراً في تخفيف حدة الصراع بين العمل وحياة المعلمين الأسرية مما يرتبط إيجاباً في أدائهم وإنجازاتهم في مدارسهم (Karatepe and Kilic, 2007). ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتعرف الأنموذج القيادي المناسب لمديري المدارس بوصفهم قادة تغيّرين لتحسين جودة الحياة العملية في مدارسهم.

#### مشكلة الدراسة

يشهد نظام التعليم الأردني حركة إصلاح واسعة شملت كافة جوانب العملية التعليمية التعلمية، في سبيل تحسين نتائجها وتمكين النشء من المشاركة الفاعلة في بناء المعرفة والولوج في مجالاتها الربحية. وقد عمدت وزارة التربية والتعليم إلى إصلاح النظام التربوي عبر خطط خمسية متعاقبة، كان من نتائجها تحسن في مخرجات النظام التعليمي، سواء كان ذلك في زيادة معدلات الالتحاق في التعليم، أم انخفاض في معدل الأمية، أم تحسن أداء الطلبة في الاختبارات الدولية للعلوم والرياضيات. وما زالت أمام الأردن أشواطاً يجب قطعها لبلوغ الهدف المنشود، إن قطع هذه الأشواط ممكن، شريطة استمرار توافر الإرادة السياسية الواعية والهادفة للتغلب على التحديات، وتضافر جهود جميع الأطراف على مختلف المستويات الإدارية، وفي الإدارات الوسطى على وجه الخصوص - مديري المدارس - وتخصيص الموارد اللازمة لبناء البيئات التمكينية للمعلمين في مدارسهم، وتحسين جودة الحياة العملية فيها للوصول إلى مستوى التعليم المأمول. ومن هنا برزت مشكلة الدراسة الحالية التي تمثلت في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: "ما الأنموذج القيادي المناسب للمدارس الأردنية لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين فيها؟".

#### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى بناء أنموذج قيادي لمدارس مديرية تربية الزرقاء الأولى لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين فيها من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما واقع ممارسة مديري مدارس مديرية تربية الزرقاء الأولى للممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين

دالة إحصائية قوية بين جودة الحياة العملية للمعلمين ودرجة الدافعية للعمل إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.72). وفي دراسة عنوانها "دراسة العلاقة بين القيادة الروحية للمعلمي ومديري المدارس وجودة الحياة العملية، والرضا الوظيفي، والإنتاجية" قام بها غاسيميزاد، وزاهيد، وباغيري (2012) Ghasemizad, Zadeh and Bagheri، وتكونت عينتها من (420) معلماً ومديراً يعملون في مدارس مدينة كارمان الإيرانية، وقد هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الروحية وجودة الحياة العملية للمعلمين، والرضا الوظيفي، والإنتاجية. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الروحية قد ارتبطت بعلاقة دالة إحصائية مع جودة الحياة العملية، والرضا الوظيفي، والإنتاجية، كما ارتبط الرضا الوظيفي بجودة الحياة العملية التي ارتبطت بدورها بإنتاجية المعلمين، وجميع تلك العلاقات كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.01$ ). كما توصلت الدراسة أن درجة جودة الحياة العملية في المدارس كانت متوسطة.

وفي سعيه إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة العملية وأثرها على درجة ممارسة أساتذة الجامعات في ماليزية لسلوك المواطنة التنظيمية قام هيلميتين (Helmiatin, 2012) بدراسة عنوانها "أثر القيادة التحويلية وجودة الحياة العملية في سلوك المواطنة التنظيمية في جامعات أندونيسيا". تكونت عينة الدراسة من (220) أستاذاً، وقد توصلت الدراسة أن القيادة التحويلية قد أثرت إيجاباً في جودة الحياة العملية لأساتذة الجامعات، ودرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية. كما أثرت جودة الحياة العملية إيجاباً في سلوك المواطنة التنظيمية.

وأجرى حامدي ومحمدي (2012) Hamidi and Mohamadi دراسة في كردستان في إيران عنوانها "جودة الحياة العملية في المدارس الثانوية"، تكونت عينة الدراسة من (410) معلماً، وقد اتبعت التصميم السببي المقارن، إذ سعت إلى تعرف وجود اختلاف في درجة تقييم المعلمين لجودة الحياة العملية يعزى لنوع المدرسة (المدارس العادية والمدارس المهنية) وقد دلت نتائج الدراسة أن درجة جودة الحياة العملية للمعلمين في المدارس العادية والمهنية كانت متوسطة، ولم تتوصل الدراسة إلى وجود فروق في تحديد المعلمين لدرجة الحياة العملية تعزى إلى نوع المدرسة فقد تساوت درجة الحياة العملية للمعلمين في كلا النوعين.

وفي سبيل تعرف العلاقة بين الدافعية للعمل وجودة الحياة العملية للمعلمين قام بلغيزاديه وجورداني (2012) Baleghizadeh and Gordani بدراسة عنوانها "الدافعية وجودة الحياة العملية

أ. **جودة الحياة العملية للمعلمين:** مستوى البيئة الوظيفية المادية والمعنوية في المدرسة القادرة على إشباع حاجات المعلمين الوظيفية والوجدانية، وتمكنهم من إنجاز المهمات الموكلة إليهم بنجاح (Van Laar et al., 2007). ويعرفها الباحثان إجرائياً بتحقيق المعلمين درجات عليا على فقرات مقياس جودة الحياة العملية للمعلمين.

ب. **الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين:** ممارسات قيادية محددة يمارسها المدير بشكل قصدي من أجل تحقيق استجابة قابلة للقياس في مؤشرات جودة الحياة العملية للمعلمين في المدرسة، بهدف الوصول إلى مستوى الجودة المأمول، مفاصة بمتوسط الدرجات التي سيتم الحصول عليها في فقرات مقياس الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين.

ج. **الأنموذج:** تمثيل للواقع، وهو جزء يسير من الحقيقة ويحوي الجوانب المهمة التي تساعد في فهم وضبط أفضل للظواهر المدروسة (الكيلاني وديراني، 1998). ويقصد بالأنموذج في الدراسة الحالية ذلك المخطط الذي يوضح الممارسات القيادية لمدير المدرسة وما يربط بينها من علاقات تفاعلية تحدد جودة الحياة العملية للمعلمين فيها.

د. **القيادة:** العملية التي يندمج من خلالها مدير المدرسة والمعلمون في علاقات يدفع كل منهما الآخر نحو مستويات عليا من الالتزام والحفز تستحثهم على تجاوز اهتماماتهم الشخصية لتحقيق أهداف مدرسية مشتركة (Burns, 1978). ويعرفها الباحثان إجرائياً بمجموعة من العمليات والأنشطة يقوم بها مدير المدرسة، يتم بمقتضاها بناء علاقات مدرسية ايجابية مع المعلمين ترفعهم إلى درجات عليا من الالتزام والحفز لتحقيق أهداف مدرسية مشتركة.

### الدراسات السابقة

قام العديد من الباحثين بإجراء دراسات بحثت جودة الحياة العملية وطبيعة الدور الذي تؤديه القيادة في تشكيلها وذلك إدراكاً منهم لأهميتها، منها دراسة بعنوان: "جودة الحياة العملية لمعلمي اللغة الإنجليزية كلغة اجنبية وعلاقتها بالدافعية الوظيفية" قام بها جوفريه، وباسيني، وفراجي، وحيات (2013) Jofreh, Yasini, Faraji and Hayat. تكونت عينة الدراسة من (137) معلماً ومعلمة من معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية في مدينة كاراج في إيران، وقد توصلت الدراسة أن المعلمين قد قيموا درجة جودة الحياة العملية ودرجة الدافعية الوظيفية في مدارسهم بالمتوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية

والتغيير الهادف، والأستقلالية أكثر أبعاد جودة الحياة العملية تتبؤاً بالرضا الوظيفي. كما توصلت الدراسة أن درجة جودة الحياة العملية والرضا الوظيفي في الجامعات كانت متوسطة بالعموم.

وهدف دراسة الحالة "العلاقة بين السلوك القيادي للمدير وجودة الحياة العملية للمعلمين" التي قام بها تشو وهوانج ولين (2003) Chao, Huang, & Lin., بهدف تعرف العلاقة بين السلوك القيادي لمدير المدرسة وجودة الحياة العملية للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من معلمي مدرسة من المدارس المهنية الواقعة في تايوان وبلغ عدد المعلمين المشاركين في الدراسة (42) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين جودة الحياة العملية والسلوك القيادي لمدير المدرسة عموماً، إذ حقق السلوك القيادي الموجه نحو العلاقات أعلى درجة ارتباط بمجال الصحة النفسية للمعلمين من مجالات جودة الحياة العملية للمعلمين وفسر (0.54) من تباين ذلك المجال، بينما ارتبط السلوك القيادي الموجه نحو المهمة ارتباطاً قوياً بمجال توفر الموارد المادية من جودة الحياة العملية وفسر (0.44) من تباين ذلك المجال.

كما قام هارت وزملاؤه Hart et al., (1993) بدراسة بعنوان "فهم جودة الحياة العملية للمعلمين: نموذج دينامي للمناخ التنظيمي، والضغط النفسي، والأخلاق" هدفت تعرف المناخ التنظيمي السائد في المدرسة وعلاقته بجودة الحياة العملية للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (1160) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في أستراليا، استخدمت الدراسة معادلة البناء لتطوير نموذج يمثل العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي المدرسي والضغط النفسي وجودة الحياة العملية للمعلمين. وقد توصلت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين المناخ التنظيمي السائد بالمدرسة وجودة الحياة العملية للمعلمين وبالات دعم المدير، والتفاعل المهني بين الزملاء، والنمو المهني، والانسجام بين اهداف المدرسة وأهداف المعلمين.

لعل ما تم عرضه من دراسات وبحوث ممثلة للكثير من الدراسات والبحوث التي تناولت جودة الحياة العملية للمعلمين بأبعادها المتعددة، وعلاقتها بالممارسات القيادية للمدير وبعض المتغيرات، يظهر بوضوح أهمية هذه المتغيرات بوصفها ركيزة هامة في بنية الأنظمة التعليمية لتعزيز دورها في بناء جيل يخدم أهداف مجتمعه ويحقق غاياته. كما يلاحظ المتتبع للدراسات السابقة أن موضوع الممارسات القيادية للمدير وجودة الحياة العملية باتا يلقيان اهتماماً عالمياً متزايداً من قبل الباحثين والدارسين وجمهور المنظرين، إلا أن الميدان التربوي

بين معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية" وذلك في مدينة طهران في إيران. تكونت عينة الدراسة من (190) معلماً قاموا بالإجابة على مقياس الدافعية، ومقياس لجودة الحياة العملية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يتمتعون بدرجة جودة حياة عملية متوسطة، ودرجة متوسطة تميل إلى المتدنية من الدافعية. كما أشارت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين جودة الحياة العملية للمعلمين ودرجة ما يمكنونهم من دافعية للعمل.

وفي دراسة بعنوان: "جودة الحياة العملية كما يدركها معلمو الكليات" قام بها باهارادي، وأومابيسلفي وكومار (2011) Bharathi, Umaseelvi, & Kumar، على عينة تكونت من (239) معلماً يعملون في اثني عشرة كلية في مدينة تريتشيرا بالي الهندية. هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى جودة الحياة العملية للمعلمين وعلاقتها بجودة الحياة بشكل عام من وجهة نظرهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن جودة الحياة العملية للمعلمين كانت على علاقة قوية بجودة الحياة بشكل عام، ولكنها كانت منخفضة بالمعدل. ولم تتوصل الدراسة إلى وجود فروق في تقييم المعلمين لجودة الحياة العملية تعزى إلى متغير الجنس، بينما ظهرت فروق تعزى إلى متغير الخبرة لصالح المعلمين الأكثر خبرة.

كما قام إدواردز وزملاؤه Edwards et al. (2009) بدراسة بعنوان: "مقياس جودة الحياة المرتبطة بالعمل للعاملين في التعليم العالي" هدفت إلى تطوير مقياس جودة الحياة العملية للعاملين في قطاع التعليم العالي، وتعرف درجة جودة الحياة العملية التي يعيشونها في منظماتهم. تكونت عينة الدراسة من العاملين في أربعة مؤسسات تعليم عالي في بريطانيا بلغ عددهم (2136) أستاذاً، وقد توصلت الدراسة أن العاملين قد سجلوا درجات منخفضة من الرضا عن حياتهم العملية إذ أنهم غير راضين عن عملهم، وظروف العمل، والسيطرة على أعمالهم، كما سجلوا درجات مرتفعة من الإجهاد. وتوصلت الدراسة أن المقياس قد حقق درجات مرتفعة من الصدق والثبات.

وبدراسة بعنوان "إدراك العاملين لجودة الحياة العملية والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة" قامت فيها هانيتا سعد وسماح وجوهدي Saad, Samah, and Juhdi (2008) هدفت تعرف درجة إدراك العاملين في الجامعات لجودة الحياة العملية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم. تكونت عينة الدراسة من (251) أكاديمياً يعملون في الجامعات الماليزية. وتوصلت الدراسة أن جودة الحياة العملية متبئى ذا دلالة إحصائية للرضا الوظيفي إذ عدت الأبعاد: الجدوى الوظيفية،

### الطريقة والإجراءات

اعتماد المنهج المسحي التحليلي التطويري في هذه الدراسة بوصفه الأسلوب الأنسب لبحث مشكلة الدراسة الحالية المتمثلة في تعرف الأنموذج القيادي المناسب لمديري مدارس مديرية تربية الزرقاء الأولى لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين فيها.

### مجتمع الدراسة وعيبتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مديرية تربية الزرقاء الأولى العاملين في مدارسها الحكومية خلال العام الدراسي 2011/2012 والبالغ عددهم (3921) معلماً ومعلمة، تم اختيار عينة الدراسة التي تكونت من (424) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية الطبقية، ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

### الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة النهائية وفقاً لمتغيرات الجنوسة والمرحلة الدراسية والمؤهل العلمي والخبرة التدريسية

المتغير	معلم		أقسامه
	العدد	النسبة %	
الجنوسة	177	41.7	معلم
	247	58.3	معلمة
	424	100	المجموع
المرحلة الدراسية	281	66.3	أساسي
	143	33.7	ثانوي
	424	100	المجموع
المؤهل العلمي	295	69.6	بكالوريوس
	96	22.6	دبلوم مهني
	33	7.8	ماجستير
الخبرة التدريسية	424	100	المجموع
	108	25.5	أقل من 5 سنوات
	144	34.0	من 5 - 10 سنوات
	172	40.6	أكثر من 10 سنوات
	424	100	المجموع

### أداة الدراسة

اشتملت أداة الدراسة على مجموعة من الأسئلة الديموغرافية المتعلقة بخصائص المشاركين فيها. وتكون مقياس الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين من (57) فقرة موزعة على أبعاد تسعة رئيسية. ويوضح الجدول (2) أبعاد مقياس الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين وأرقام فقرات كل بعد فيه.

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير "مقياس الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين" لجمع بياناتها وذلك استناداً إلى الأدب السابق Van-Laar et al., 2007، Sirgy et al., 2001. (Venkatachalam and Velayudhan. 1997)، Van-Der-Doef and Meas, 1999، Edwards et al., 2009، كما

**الجدول (2)**  
**أبعاد مقياس الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين**

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	البعد
5،4،3،2،1	5	التنمية المهنية
13،12،11،10،9،8،7،6	8	المشاركة في عملية صناعة القرارات المدرسية
19،18،17،16،15،14	6	تيسير العمل
24،23،22،21،20	5	سلوك الطلبة
28،27،26،25	4	وضوح الدور
34،33،32،31،30،29 40،39،38،37،36،35	12	المساندة الاجتماعية
44،43،42،41	4	البيئة المدرسية المادية
51،50،49،48،47،46،45	7	الرضا الوظيفي
57،56،55،54،53،52	6	معنى العمل

لاستخدام أسلوب الصدق العاملي، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين فقرات المقياس التسع والخمسون بين (0.30 و0.74)، وهي جميعها ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يشير إلى أن فقرات المقياس تقيس السمة ذاتها، ولا يوجد ما يبزر حذف فقرة من فقرات المقياس في هذه المرحلة. من جانب آخر، بلغت قيمة مؤشر كيزر Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) للكشف عن كفاية حجم العينة (0.91) وهي تزيد عن الحد الأدنى المقبول لاستخدام أسلوب التحليل العاملي وهو (0.50). وقد أسفر التحليل عن وجود عوامل تسعة تزيد قيمة جذورها الكامنة عن الواحد الصحيح وفق معيار كاييرز Kaiser، وتفسر ما مجموعه (76.83) من التباين الكلي، ويوضح الجدول (3) البناء العاملي المستخلص من التحليل.

وللكشف عن هوية العوامل المستخلصة والفقرات التي تنتسب بكل منها، فقد حسبت قيم تشعب كل فقرة من فقرات المقياس بكل عامل، ويبين الجدول (4) هذه القيم.

#### ثبات الأداة

للتأكد من ثبات مقياس الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين تم استخدام أسلوب الإتساق الداخلي وحساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach's Alpha). وقد حصلت أبعاد المقياس التسعة على معاملات الثبات التالية التي تجعلها ملائمة لأغراض الدراسة الحالية: التنمية المهنية (0.85)، والمشاركة في عملية صناعة القرارات المدرسية (0.92)، وتيسير العمل (0.91)، وسلوك الطلبة (0.92)، ووضوح الدور (0.91)، والمساندة الاجتماعية (0.96)، والبيئة المدرسية المادية (0.93)، والرضا الوظيفي (0.94)، ومعنى العمل (0.95).

ويبين المعلم/ المدير المستجيب على مقياس الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين في كل فقرة من فقراته درجة ممارسة مدير المدرسة لما ورد فيها تارة، ودرجة أهمية تلك الممارسة بالنسبة للمعلم/ المدير تارة أخرى، وذلك على سلم مكون من خمس درجات هي: (بدرجة كبيرة جداً - بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة قليلة - بدرجة قليلة جداً)، والتي تأخذ الدرجات التالية (5-4-3-2-1) على التوالي. وعليه فقد تم تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة للممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين، ودرجة أهمية تلك الممارسة من خلال حساب متوسط استجابات المعلمين على فقرات المقياس بشكل كامل.

#### صدق المقياس وثباته

بعد أن تم تطوير مقياس الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين وذلك استناداً إلى الأدب السابق، تم التحقق من دلالات صدق المقياس باستخدام أسلوب الصدق العاملي وأسلوب تحليل المكونات الأساسية (Principal Component Analysis (PCA)، وتدوير المحاور تدويراً متعامداً باستخدام طريقة (Varimax)، وذلك بهدف توفير درجة أفضل من التفسير للبناء العاملي المستخلص قبل التدوير. وقد أسفر التحليل عن وجود عوامل تسعة تزيد قيمة جذورها الكامنة عن الواحد الصحيح وفق معيار كاييرز Kaiser، وتفسر ما مجموعه (76.83) من التباين الكلي، بتطبيقه على عينة تكونت من (300) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة الأصلية باعتباره عدداً مناسباً لاستعمال أسلوب التحليل العاملي للتحقق من صدق الأدوات (Field, 2005). تم حساب معاملات الارتباط بين الفقرات كمدخل

(3) الجدول

قيم الجذور الكامنة ونسب التباين المفسر للعوامل المستخلصة بعد تدوير المحاور تدويراً متعامداً

العامل	الجذر الكامن	نسبة التباين المفسر	نسبة التباين التراكمي المفسر
الأول	36.304	20.609	20.609
الثاني	1.845	12.394	33.002
الثالث	1.521	12.187	45.189
الرابع	1.252	9.816	55.005
الخامس	1.113	7.100	62.105
السادس	1.011	6.806	68.912
السابع	1.825	2.844	71.756
الثامن	1.749	2.672	74.427
التاسع	1.680	2.409	76.837

(4) الجدول

قيم وتشعب وشيوع فقرات مقياس الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين بالعوامل المستخلصة من التحليل العاملي

قيم الشيوع	العامل									الفقرة
	التاسع	الثامن	السابع	السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
0.738									0.584	46
0.787									0.700	47
0.737									0.663	48
0.785									0.741	49
0.780									0.746	50
0.783									0.642	51
0.722									0.608	52
0.778								0.712		20
0.700								0.630		21
0.843								0.741		22
0.786								0.610		23
0.743								0.690		24
0.809							0.619			29
0.794							0.541			30
0.758							0.639			31
0.785							0.620			32
0.804							0.592			33
0.790							0.546			34
0.778							0.609			36
0.806							0.585			37
0.775							0.458			38
0.792							0.441			39
0.797							0.301			40
0.807							0.449			41
0.719						0.428				6



0.718					0.619				7
0.712					0.614				8
0.646					0.520				9
0.722					0.660				10
0.763					0.673				11
0.736					0.637				12
0.775					0.627				13
0.772				0.672					1
0.872				0.681					2
0.736				0.667					3
0.737				0.519					4
0.736				0.300					5
0.703			0.412						14
0.775			0.634						15
0.752			0.587						16
0.741			0.464						17
0.747			0.415						18
0.643			0.494						19
0.806		0.434							42
0.817		0.457							43
0.805		0.488							44
0.800		0.400							45
0.707	0.526								25
0.746	0.504								26
0.767	0.625								27
0.764	0.506								28
0.806	0.491								54
0.808	0.611								55
0.832	0.372								56
0.819	0.365								57
0.790	0.500								58
0.792	0.503								59

## إجراءات الدراسة

للمعلمين، مرفقة بكتاب التغطية من مديرية التربية والتعليم التابعين لها. فضلاً عن رسالة مرفقة تبين تعليمات الإجابة على الأداة وتؤكد سرية المعلومات المتعلقة بإجابات أفراد العينة. وأخيراً قام الباحثان بجمع الاستبيانات التي تم الحصول عليها من قبل أفراد عينة الدراسة ومراجعتها واستبعاد الاستبيانات غير الصالحة، تمهيداً لتفريغ الاستبيانات الصالحة منها وتحليلها للحصول على النتائج، وتحقيق أهداف الدراسة. ومن ناحية ثانية، تم تصنيف مستويات درجة ممارسة المديرين والمديرات للممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية

بعد أن تم إعداد مقياس الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين والتحقق من صدقه وثباته، تم الحصول على خطاب رسمي موجه من الجامعة الأردنية إلى مديرية التربية والتعليم في قصبة الزرقاء وذلك لتسهيل مهمة الباحثين. وبعد أن تم حصر مجتمع الدراسة المتوفر في مديرية تربية الزرقاء الأولى، واختيار عينة الدراسة التي تكونت من (500) معلماً ومعلمة و (125) مديراً ومديرة. تم توزيع أداة الدراسة وهي مقياس الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية

التسعة متفرقة ومجمعة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات المعلمين لدرجة الممارسة الكلية للمديرين للممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين (2.67) بانحراف معياري (0.84) وبدرجة ممارسة كلية متوسطة. أما المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجالات الممارسة فقد بلغت مرتبة تنازلياً على التوالي كما يلي: سلوك الطلبة بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة ممارسة متوسطة، المشاركة في عملية صناعة القرارات المدرسية بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.91). والمساندة الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.70) وانحرافها المعياري (0.97)، وضوح الدور بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.95)، والرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.93). ومعنى العمل محققاً بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.98) وجميعها بدرجة ممارسة متوسطة، والتنمية المهنية بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.99)، والبيئة المدرسية بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.99)، ومجال تيسير العمل بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.86) وجميعها بدرجة ممارسة قليلة. ويظهر الجدول (5) تلك النتائج.

**نتائج السؤال الثاني:** ما شكل الأنموذج القيادي المناسب لمدارس مديرية تربية الزرقاء الأولى لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين فيها؟

للإجابة على هذا السؤال تم تحديد حاجة المعلمين للممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية في مدارسهم وذلك بإتباع أنموذج كوفمان (Kaufman, 1988) لتقدير الحاجات الذي يشير إلى أن تقدير الحاجة يكون بتعرف الفجوة بين درجة الممارسة في واقع الحال، وتلك الممارسة المرغوبة، ومن ثم استخراج دلالة الفروق باستخدام اختبار (ت) للعينات المترابطة لتعرف الأولوية في الحاجة، وأشارت نتائج إختبار "ت" إلى وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع درجة ممارسة المديرين للممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين في مجالات الممارسة التسعة، ودرجة الممارسة المأمولة وذلك على مستوى المجال وفقراته. فقد بلغت قيمة (ت) للفروق في درجة الممارسة للمجالات مرتبة وفق الحاجة على التوالي كما يأتي: البيئة المدرسية (36.71)، وتيسير الأعمال (33.90)، والمساندة الاجتماعية (32.82)، والرضا الوظيفي (32.50)، ومعنى العمل (31.90)، ووضوح الدور (31.03)، والمشاركة في صناعة القرار (30.71)، والتنمية المهنية (30.54)، وسلوك الطلبة (27.57)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويظهر الجدول

للمعلمين في المدارس في خمسة مستويات بناءً على قيمة المدى الذي تنتشر فيه استجابات أفراد الدراسة (1 - 5) من خلال تحديد طول الفئة والذي يساوي مدى الدرجات وهو (4) مقسوماً على عدد الفئات وهو (5)، وبهذا، يكون طول الفئة هو (0.8) كما يأتي: من (1-1.8) قليلة جداً، ومن (1-1.081-2.60) قليلة، ومن (2.61-3.40) متوسطة، ومن (3.41-4.2) كبيرة، ومن (4.21-5.00) كبيرة جداً.

### المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. فلتعرف واقع الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ولمعرفة عناصر النموذج القيادي المقترح تم استخدام اختبار (ت) للعينات المترابطة وتم اعتماد قيمة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لوصف الفرق بالدال إحصائياً. وللتحقق من صدق الأداة تم استخدام أسلوب صدق المحتوى واستخراج الصدق العاملي لها وتعرف درجات التشبع والشبوع التي تحققها فقراتها. أما للتحقق من ثبات الأداة فتم استخراج معامل الثبات كرونباخ-ألفا لتعرف درجة الاتساق الداخلي لفقرات كل مجال من مجالات مقياس الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين.

### نتائج الدراسة

يشتمل هذا الجزء من الدراسة على عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بغرض تقديم أنموذج قيادي مقترح لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى، وذلك بعد القيام بعملية تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المستخدمة للإجابة عن أسئلتها، وذلك وعلى النحو الآتي:

**السؤال الأول:** ما واقع ممارسة مديري مدارس مديرية تربية الزرقاء الأولى للممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين كما يحددها معلمو تلك المدارس ومعلماتها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تقسيم مقياس الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين إلى تسعة أبعاد هي: التنمية المهنية، والمشاركة في صناعة القرارات المدرسية، وتيسير العمل، وسلوك الطلبة، ووضوح الدور، والمساندة الاجتماعية، والبيئة المدرسية المادية، والرضا الوظيفي، ومعنى العمل. ثم تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين والمعلمات على فقرات المقياس بأبعاده

(6) تلك النتائج. كما تم تحديد مكونات النموذج ووصف مكوناته والعلاقة بين تلك المكونات في ضوء ما تم مراجعته من ادب سابق، وما تم التوصل إليه من نتائج ومن ثم رسم خريطة تدفقية لبيان العلاقة بين المتغيرات الشكل (1)، وتطوير النموذج المقترح لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين الشكل (2).

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرتبة
متوسطة	0.98	2.88	سلوك الطلبة	1
متوسطة	0.91	2.76	المشاركة في عملية صناعة القرار	2
متوسطة	0.97	2.70	المساندة الاجتماعية	3
متوسطة	0.95	2.68	وضوح الدور	4
متوسطة	0.93	2.67	الرضا الوظيفي	5
متوسطة	0.98	2.66	معنى العمل	6
قليلة	0.99	2.58	التنمية المهنية	7
قليلة	0.99	2.52	البيئة المدرسية	8
قليلة	0.86	2.50	تيسير العمل	9
متوسطة	0.84	2.67	الممارسة الكلية	

#### الجدول (6)

نتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين

القرار	مستوى الدلالة	ت المحسوبة	المتوسط الحسابي للممارسة المأمول	المتوسط الحسابي لواقع الممارسة	المجال
حاجة	0.000	36.71	4.42	2.50	البيئة المدرسية
حاجة	0.000	33.90	4.51	2.52	تيسير الأعمال
حاجة	0.000	32.82	4.51	2.70	المساندة الاجتماعية
حاجة	0.000	32.50	4.50	2.67	الرضا الوظيفي
حاجة	0.000	31.90	4.50	2.67	معنى العمل
حاجة	0.000	31.03	4.44	2.68	وضوح الدور
حاجة	0.000	30.71	4.40	2.76	المشاركة في صناعة القرارات المدرسية
حاجة	0.000	30.54	4.50	2.58	التنمية المهنية
حاجة	0.000	27.57	4.45	2.88	سلوك الطلبة

جودة الحياة العملية للمعلمين للمدارس الأردنية تم عرض النموذج على (14) من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة التربوية ومجالات تربوية أخرى ذات صلة في الجامعات الأردنية المختلفة، وقد تم اخذ جميع الملاحظات بالاعتبار، ويظهر الجدول (7) نتائج آراء المحكمين.

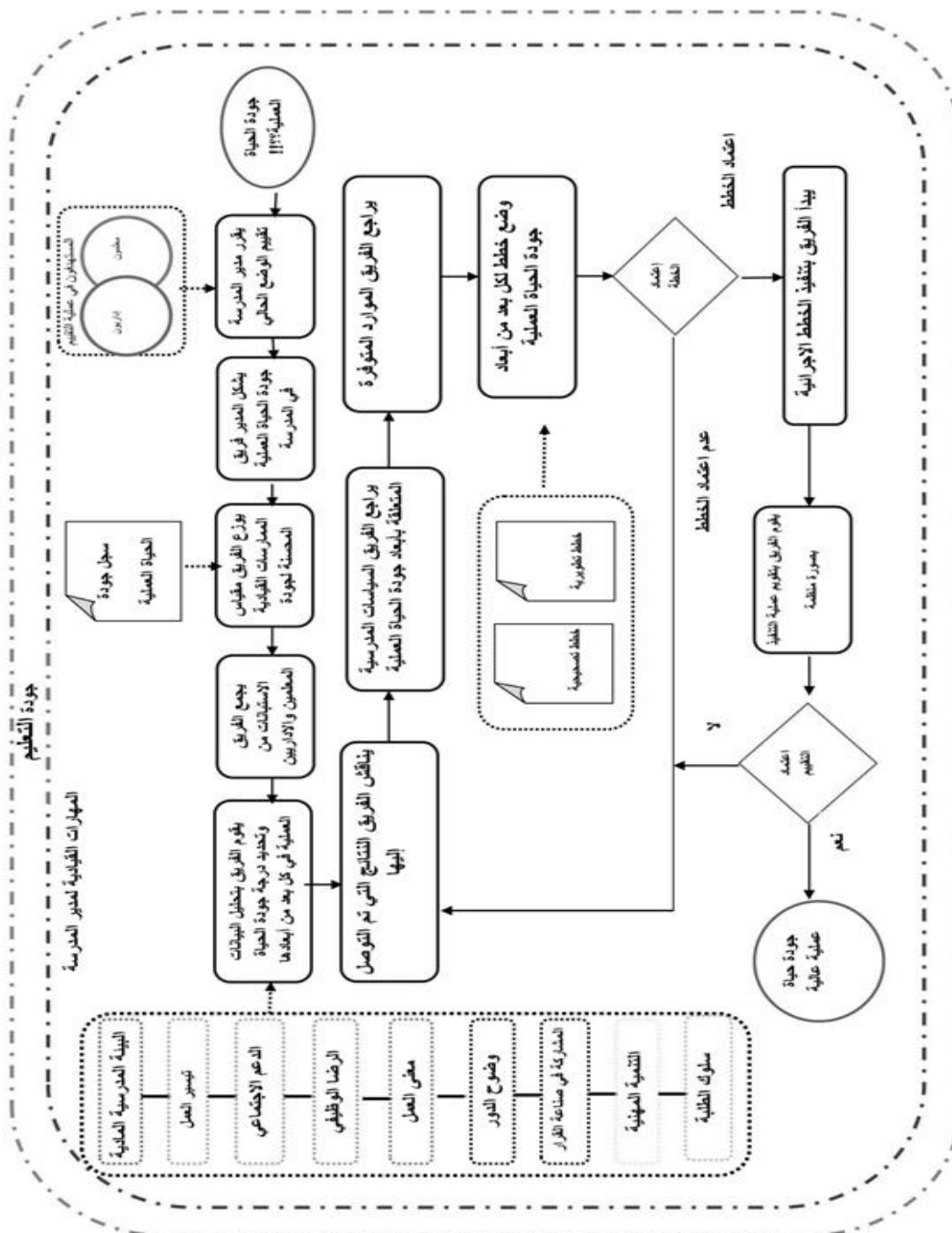
نتائج السؤال الثالث: ما درجة ملاءمة النموذج القيادي المقترح لمدارس مديرية تربية الزرقاء الأولى لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين فيها من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟  
لتعرف درجة ملاءمة النموذج القيادي المقترح للتحسين

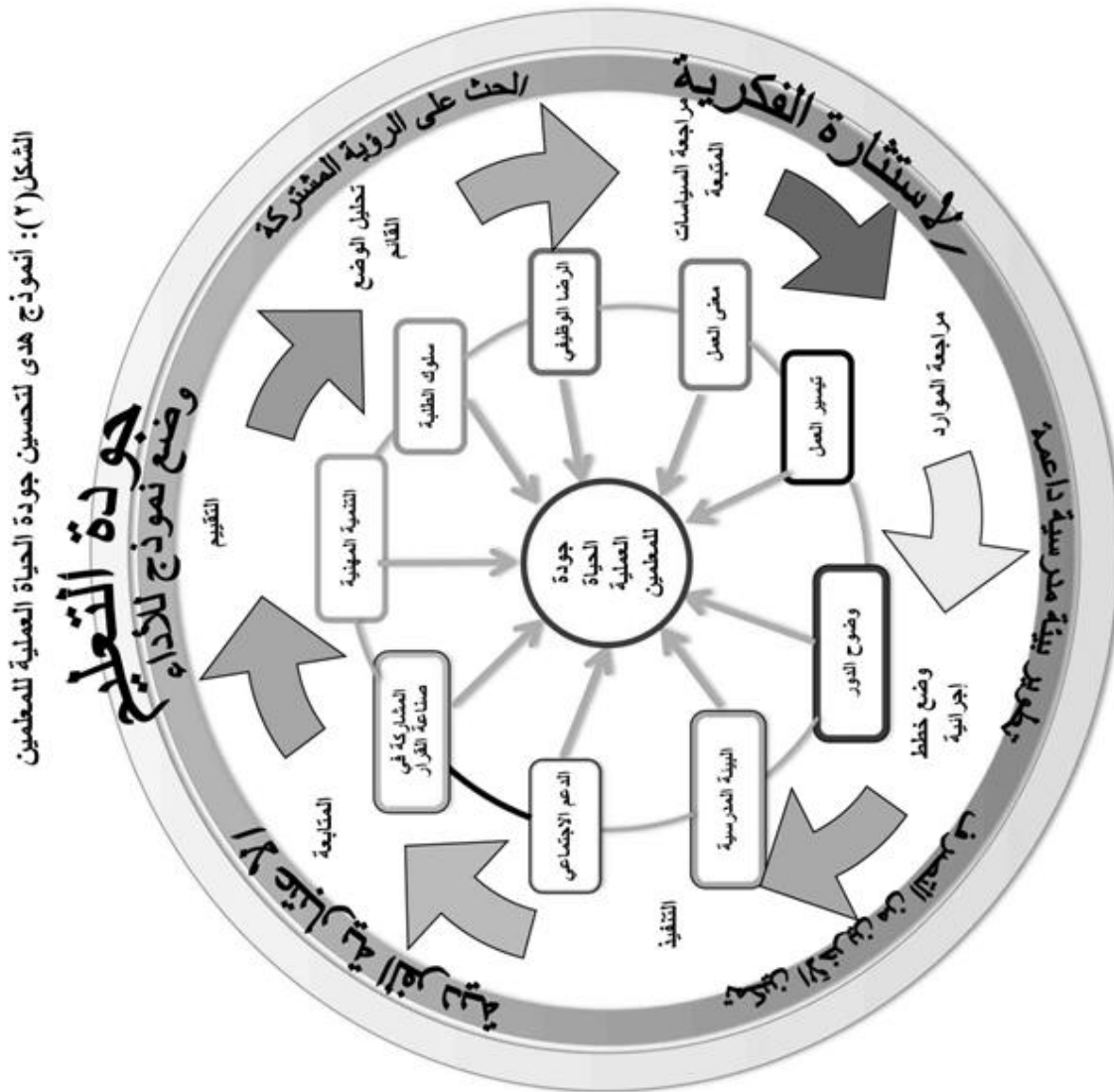
الجدول (7)

نتائج آراء المحكمين لدرجة ملائمة الأ نموذج القيادي المقترح لمدارس مديرية تربية الزرقاء الأولى لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين

الدرجة	مجال التقييم	عالية	متوسطة	ضعيفة
	درجة واقعية الانموذج	100%		
	درجة شمولية الانموذج	100%		
	درجة وضوح الانموذج	100%		

الشكل (1): أنموذج هدى لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين





ضعف التواصل بين مديري المدارس والمعلمين في ظل انهماك مديري المدارس في كثير من المهام الإدارية الثانوية مما يجعل فرص تواصلهم مع المعلمين محدودة، الأمر الذي يحد من مقدرتهم على تلمس حاجات معلمهم ومحاولة إشباعها؛ فجودة الحياة العملية ترتبط بعلاقة قوية بحاجات المعلمين (Dargahi and Seragi, 2007)، وقد يعزى ذلك إلى غياب فلسفة قيادية واضحة لدى مديري المدارس وتمسكهم بأنماط قيادية تقليدية تجعل من تواجدهم بين المعلمين والطلبة في مدارسهم لوقت كاف لتحقيق التفاعل الإيجابي أمراً صعباً مما يقلل من تمكنهم من تعرف متطلبات الحياة العملية الجيدة في مدارسهم، وهذا يخالف ما أشار له ستينكامب وسكور Steenkamp and Schoor (2004) أن تواجد المدير مع المعلمين من العوامل المهمة لإيجاد حياة عملية تمتاز بالجودة. ولعل ما توصلت إليه

## مناقشة النتائج

**السؤال الأول:** ما واقع ممارسة مديري مدارس مديريّة تربية الزرقاء الأولى للممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين كما يحددها معلمو تلك المدارس ومعلماتها؟ تشير النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى أن المعلمين يرون مديري المدارس في المعدل متوسطي درجة الممارسة للممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين. ويؤكد هذا الاستنتاج استقرار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين والمعلمات على مقياس الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين، إذ شكلت الدرجة المتوسطة السمة الغالبة لمتوسطات مجالات المقياس متفرقة ومجمعة. قد يعزى ما توصلت إليه الدراسة في هذا السؤال إلى

النفسية، وهذا يخالف ما توصل له تشاو وزملاؤه (Chao, et al. 2008) من أن تحقيق حياة عملية متمتاز بالجودة في المدرسة يتطلب من المدير تقديم العون للمعلمين من خلال تنظيم العمل المدرسي مما يعزز من شعور المعلمين بالثقة بأنفسهم وبمدير المدرسة ويقلل من درجة الضغط النفسي المتسبب عن العمل لديهم.

**السؤال الثاني:** ما شكل الأنموذج القيادي المناسب لمدارس مديرية تربية الزرقاء الأولى لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين فيها؟

تشير النتائج هذا السؤال إلى أن الأنموذج القيادي المقترح قد تكون من تسعة أبعاد: البيئة المدرسية، وتيسير الأعمال، والمساندة الاجتماعية، والرضا الوظيفي، ومعنى العمل، ووضوح الدور، والمشاركة في صناعة القرارات المدرسية، التنمية المهنية، وسلوك الطلبة. ومن خلال استقراء الأدب التربوي الذي تناول القيادة والتعليم وجودة الحياة العملية ومتغيرات تربوية ذات صلة، تم بناء الأنموذج القيادي المقترح لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين من خلال تحديد جودة التعليم كمظلة كبرى تسعى المدرسة إلى الوصول إليها. ولإحداث نقلة نوعية في العملية التعليمية وجودتها لابد من الاهتمام بالقيادة التربوية والاعتراف بدورها البارز في مقدرتها الفاعلة على تهيئة المدارس لإحداث التغيير، وإعادة هيكلتها وتنظيمها بما يتناسب مع مجريات العصر المتسارعة (Fink and Retallick, 2002)، بالتركيز على الجانب القيادي أكثر من الجانب الإداري من أجل تعليم الطلبة المهارات وتزويدهم بالمعارف وتأهيلهم للمشاركة في مجتمع العولمة وتحقيق معايير التعليم الجيد. ومن هنا لابد لمدير المدرسة من امتلاك مهارات قيادية تؤهله لتبني ممارسات يعمل من خلالها على تحسين جودة الحياة العملية بالتركيز على مجموعة من الممارسات (وضع نموذج للأداء، والحث على الرؤية المشتركة، تمكين الآخرين من التصرف، الإستثارة الفكرية، تطوير بيئة مدرسية داعمة، والإعتبارية الفردية) التي أشارت البحوث والدراسات إلى علاقتها الإيجابية بأداء المعلمين (Asgari, Nojbae and Rahnema 2012)، ونتائج الطلبة (Adesoji and Olatunbosun, 2008). والقائد التربوي الفعال عادة ما يمتاز بمقدرته على استشعار حاجات المعلمين من خلال التواصل الإيجابي الفعال، والتفكير الناقد، والملاحظة المستمرة فيبدأ مدير المدرسة بإثارة تساؤلات حول الحياة العملية للمعلمين في المدرسية والتي تقوده إلى سلسلة من الإجراءات تتضمن: تقييم درجة جودة الحياة العملية السائدة في المدرسة من خلال المعلمين أنفسهم، وتشكيل فريق جودة الحياة العملية في المدرسة والذي يتكون

الدراسة في هذا السؤال يتوافق مع ما أشار إليه Bohlander (2000) من أن من المشكلات التي تواجه تحسين جودة الحياة العملية على وجه العموم الفلسفات الإدارية التي يستند إليها المديرين، ففي حين أن فلسفة جودة الحياة العملية تستند إلى إيمان في مقدرات العاملين وإمكاناتهم، مما يستدعي مشاركتهم في صناعة القرارات الإدارية المتعلقة في ما يقومون به من أعمال وظروف العمل في منظماتهم فإن ذلك يعد أمراً صعباً لدى المديرين التقليديين الذين يعتبرون ذلك انتهاكاً لحقوق مكتسبة لديهم تمكنهم من فرض السيطرة وصناعة القرارات الفردية التي تؤثر في عمل العاملين وظروف العمل لديهم. فكثير من المديرين يعتقدون أن العاملين يحتاجون إلى الاشراف المباشر لإنجاز الأعمال نظراً لانخفاض مستوى المسؤولية لديهم.

وعلى الرغم من أن المعلمين قد وصفوا بمديريهم بأنهم يمارسون الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين بدرجة متوسطة، إلا أن القراءة المتأنية لهذه النتائج تظهر أن المديرين والمديرات كانوا أكثر ممارسة لهذا الأمر في مجال سلوك الطلبة. وقد يعد هذا الاهتمام أمراً طبيعياً نظراً لظاهرة العنف التي تجتاح المجتمع الأردني في السنوات الأخيرة ولا يخلو يوم مدرسي من حادثة عنف واحدة على الأقل بين الطلبة أنفسهم و/أو ضد المعلمين والإداريين (الصرارية، 2009)، وقد يعزى اهتمام المديرين والمديرات في هذا الجانب إلى السياسات التربوية المتبعة في إدارة سلوك الطلبة للتقليل من ظاهرة العنف لدى أفراد المجتمع وتنمية ثقافة الحوار واستعمال أساليب الضبط الإيجابية. الأمر الذي يحتم على المديرين الاهتمام بتقليل مستوى العنف في المدارس من خلال حث المعلمين على الالتزام بتعليمات الانضباط المدرسي والتواصل الإيجابي مع طلبتهم إدراكاً منهم أن مسؤولية النظام التربوي بمؤسساته المختلفة احتواء الطلبة وتعليمهم وتثقيفهم وتعديل سلوكهم بطريقة سليمة.

أما حصول مجال تيسير العمل على المتوسط الأدنى بين مجالات الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين وبدرجة ممارسة قليلة فيمكن تبريره بارتفاع عدد الطلبة في الصفوف نسبة إلى عدد المعلمين وارتفاع نصاب المعلم من الحصص خاصة في مدارس مديرية الزرقاء الأولى الكثافة السكانية العالية مما يجعل مقدرة مدير المدرسة على وضع جدول دراسي يتناسب مع جميع المعلمين ويمنحهم الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم على الوجه الأمثل أمراً صعباً؛ فيلجأ المعلم للقيام بما يترتب عليه من الأعمال تنظيمية بها في أوقاته الخاصة مما يسبب له مستويات عليا من الضغط

الخبراء التربويين الذين قاموا بتحكيم الأنموذج لاختبار درجة ملاءمة الأنموذج المقترح لمدارس مديرية تربية الزرقاء الأولى لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين فيها. فقد أجمع الخبراء على أن الأنموذج قابل للتطبيق في مدارس مديرية تربية الزرقاء الأولى وبدرجة فاعلية عالية. ويؤمل في حال تبني المدارس للأنموذج القيادي المقترح أن يمنح مديري المدارس فرصة لإعادة النظر في ما ينتهجونه من ممارسات قيادية في مدارسهم الأمر الذي يعود بالفائدة على أفراد المجتمع المدرسي؛ إذ أن تبني مديري المدارس للممارسات القيادية المقترحة يمكنهم من إيجاد بيئة عمل ذات جودة عالية للمعلمين ترفع من درجة الدافعية لديهم، وتعزز من انتمائهم لمهنتهم، وتهيئ لهم الفرصة لإطلاق طاقاتهم الإبداعية، وتمكنهم من تطوير أفكار خلاقة تمنحهم المقدرة على التكيف مع معطيات البيئة المدرسية والتي ستعود بالفائدة على الطلبة وتحسن من نتائج العملية التعليمية التعلمية برمتها.

#### التوصيات

- استناداً إلى ما تمخض عن الدراسة من نتائج، توصي الدراسة بما يأتي:
- تبني الأنموذج القيادي المقترح لمديري المدارس لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين وجعله جزءاً من برامج إعداد المديرين المستقبلية.
  - عقد دورات تدريبية وورشات عمل لمديري المدارس لتعريفهم بالأنماط القيادية المناسبة، والممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين ومزايا ممارسة كل نمط على صعيد العمل التربوي ومحدداته.
  - تعيين مساعدين إداريين بما يتناسب مع أعداد الطلبة في المدارس مما يخفف الأعباء الإدارية عن كاهل مدير المدرسة ويمنحه سعة من الوقت للتواصل مع أفراد المجتمع المدرسي عن كُتب وتلبية احتياجاتهم.

من فئات المعلمين المختلفة وبقيادة مدير المدرسة والذي يعنى بالعمل على ما يتعلق بتحسين الحياة العملية في المدرسة، توزيع مقياس الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين المتضمن المجالات تسعة، وجمع الاستبانات تمهيدا لتحليلها واستخراج النتائج المتعلقة في كل مجال من مجالاتها، ومراجعة السياسات المتبعة في المدرسة والمتعلقة بمجالات جودة الحياة العملية التسع، كما يقوم فريق جودة الحياة العملية في المدرسة بمراجعة الموارد المتوفرة من مثل الموارد المالية، وتوفر الوقت، والجهد المبذول، والأشخاص والأدوات اللازمة لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين، ووضع خطة عمل إجرائية محددة، وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها، وواقعية، ومحددة زمنياً للبدء بتحسين جودة الحياة العملية. قد تكون هذه الخطة تصحيحية إذا كان المجال لا يرقى إلى مستوى رضا المعلمين عنه، أو تطويرية إذا كان المجال يرقى إلى مستوى رضاهم، واعتماد الخطة الاجرائية في كل مجال، للبدء في عملية التنفيذ، ومتابعة العمل على الخطة الاجرائية لتقديم التغذية الراجعة واتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة، وتقييم العمل على الخطة الاجرائية، وتكون عملية التقييم مصاحبة لعملية التنفيذ وتالية لها، إذ يتم تقديم التغذية الراجعة المستمرة والتفكير في حل المشكلات التي تواجه الفريق أثناء العمل وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة في الزمن المحدد، وفي حال تنفيذ الخطة وتحقيق الاهداف المقصودة، يفترض أن يكون هناك حياة عمل أفضل. ومن ثم يتم إعادة تقييم جودة الحياة العملية في المدرسة مرة أخرى وضمن جدول محدد مسبقاً.

**السؤال الثالث:** ما درجة ملاءمة الأنموذج القيادي المقترح لمدارس مديرية تربية الزرقاء الأولى لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين فيها من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟ أشارت النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى أن الأنموذج القيادي المقترح لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين "أنموذج هدى لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين" هو أنموذج واقعي شمولي واضح، وذلك استناداً إلى التغذية الراجعة التي قدمها

#### المصادر والمراجع

- التربوية، (2)5، 137-157.
- الكيلائي، أ. والديراني، م. (1998) النمذجة في مجال التخطيط التربوي بين النظرية والتطبيق، مجلة جامعة الملك سعود، 10(1)، 65-88.
- Abbey, D. and Esposito, J. 1985. Social Support and Principal Leadership Style: A Means to Reduce Teachers Stress. *Education*, 105(3), 327-332.
- Adesoji, F. and Olatunbosun, A. 2008. Student, Teacher and الخاليلة، هـ. وأبوتينة، ع. (2011) الفاعلية الذاتية للمعلمين وعلاقتها بالممارسات القيادية لمديريهم، دراسات للعلوم التربوية، الجامعة الأردنية، (2)39، 24-39.
- الصرابرة، خ. (2009) أسباب العنف الطلابي ضد المعلمين والإداريين في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر الطلبة والمعلمين والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم

- The Work-related Quality of Life Scale for Higher Education Employees. *Quality in Higher Education*, 15(3), 207-219.
- Field, A. P. (2005), *Discovering statistics using SPSS* (2nd edition), London: Sage.
- Fink, D and Retallick, J. 2002. Framing leadership: contributions and impediments to educational change. *International Journal of Leadership in Education*. from <http://www.tandf.co.uk/journals>.
- George, L. and Sabhpathy, T. 2011. Work motivation of teachers: relationship with transformational and transactional leadership behavior of college principals. *Academic Leadership*, 8(2), 214-235.
- Ghasemizad, A., Zadeh, M., and Bagheri, S. 2012. A Study of the Relationship between Teachers and Principals' Spiritual Leadership, Quality of Work Life, Job Satisfaction and Productivity. *American Journal of Scientific Research*, 49, 11-20.
- Gurses, A. & Carayon, P. & Wall, M. 2009. Impact of Performance Obstacles on Intensive Care Nurses' Workload, Perceived Quality and Safety of Care, and Quality of Working Life. *Health Services Research*, 44(2), 22-35.
- Hamidi1, F. and Mohamadi, B. 2012. Teachers' quality of work life in secondary schools. *International Journal of Vocational and Technical Education*, 4(1), 1-5.
- Hart, P., Conn, M., Carter, N., and Wearing, A. 1993. Understanding Teacher Quality Of Work Life: A Dynamic Model Of Organisational Climate, Psychological Distress And Morale. Paper presented at the 1993 National Conference of the Australian Association for Research in Education, Freemantle.
- Helmiatin, K., 2012. The effect of Transformational Leadership and Quality Of Work Life on Organizational Citizenship Behavior at Universitas Terbuka, Unpublished Doctoral dissertation, Terbuka.
- Jofreh, M., Yasini, H., Faraji H., & Hayat, A. 2013. The Relationship Between EFL Teachers' Quality of Work Life and Job Motivation. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 13(3), 338-346.
- Karatepe, O. and Kilic, H. 2007. Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 28 , 238-252.
- Kaufman, R. 1988. Planning for organizational success: A School Environment Factors As Determinants of Achievement in Senior Secondary School Chemistry in Oyo State, Nigeria. *The Journal Of International Social Research*, 1(2) , 13-34.
- Adhikar, D. and Gautam, D. 2010. Labor legislations for improving quality of work life in Nepal, *International Journal of Law and Management*, 52 (1), 21-25.
- Asgari, M., Nojbaee1, S. and Rahnama, O. 2012. The Relationship between Quality of Work Life and Performance of Tonekabon Guidance Schools Teachers. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(3), 2569-2575.
- Baleghizadeh, S. and Gordani, Y. 2012. Motivation and Quality of Work Life among Secondary School EFL Teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 37(7), 30-42.
- Bharathi, P, Umaseelvi. M. and Kumar, N. 2011, Quality of work life: Perception of college Teachers. from <http://mpraub.uni-muenchen.de/27868/>.
- Bohlander, J. 2000. Quality of Work Life: Review Of Related Literature. from [http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/1415/10/10\\_chapter%202.pdf](http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/1415/10/10_chapter%202.pdf)
- Brooks, B. 2001), Developmant of an Instrument to Measure Quality of Nurses' Work life. Unpublished Doctoral Dessirtation, University of Illinois, Chicago.
- Burns, M. 1978. *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Chao, Y., Huang, L. and Lin, W. 2008. The Relationship between Leadership Behavior of a Principal and Quality of Work Life of Teachers in an Industrial Vocational High School in Taiwan. from <http://conference.nie.edu.sg/paper/Converted%20Pdf/ab00352.pdf>.
- Cole, D., Robson, L., Lemieux-Charles, L., McGuire, W., Sicotte, C. and Champagne, F. 2005. Quality of working life indicators in Canadian health care organizations: a tool for healthy, health care workplaces?. *Occupational Medicine*, 55,54-59.
- Dargahi ,H. and Seragi, N. 2007. An Approach Model for Employees' Improving Quality of Work Life (IQWL), *Iranian Journal of Public Health*, 36(4),81-86.
- Dolan, S. and Garcí'a, S. and Cabezas, C. and Tzafirir, S. 2008. Predictors of "quality of work" and "poor health" among primary health-care personnel in Catalonia Evidence based on cross-sectional, retrospective and longitudinal design, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21(8), 48-68.
- Edwards, J., Van-Laar, D., Eastonb, S. and Kinmanc, G. 2009.



- practices of successful middle school principals, *Journal of Educational Administration*, 49(1), 31-45.
- Sirgy, M., Efraty, D., Siegel, P. and Lee, D. 2001. A New Measure Of Quality Of Work Life (Qwl)Based On Need Satisfaction And Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55, 241-302.
- Somech, A. and Miassy-Maljak, N. 2003 The relationship between religiosity and burnout of principals: the meaning of educational work and role variables as mediators. *Social Psychology of Education*, 6, 61-90.
- Steenkamp, R. and Schoor, A. .2004. The Quest for Quality of Work Life: A TQM Approach. Cap Town: Juta.
- Tims, M., Bakker, B. and Xanthopoulou, D. 2011. Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22,121-131.
- Tschannen-Moran, M and Gareis, C. 2004. Principals sense of efficacy assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration*, 42(5), 573 - 585.
- Van-Der-Doef, M. and Maes, S. 1999. The Leiden Quality of Work Life Questionnaire: Its Construction, Factor Structure, and Psychometric Qualities. *Psychological Reports*, 85, 954-962.
- Van-Laar, D., Edwards, J. and Easton, S. 2007. The Work-Related Quality of Life scale for healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing*, 60(3), 325-333.
- Venkatachalam, J. and Velayudhan, A. 1997. Quality of Work Life: A Review Of Literature, *South Asian journal of management*, January-March 45- 58.
- practical guide. (Revised) Social Impacts: Edgecliff, NSW, Australia.
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., and Lee, D. 2010. Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63, 20-26.
- Korkmaz, M. 2007. The Effect of Leadership Style on Organizational Health. *Educational Research Quarterly*, 30(3), 22-54.
- Liu, J., Siu, O. and Shi, K. 2010. Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy, *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.
- Martel, J. and Dupuis, G. 2006. Quality Of Work Life: Theoretical And Methodological Problems, And Presentation Of A New Model And Measuring Instrument. *Social Indicators Research*,77,333-368.
- Rose, C., Beh, L., Uli, J., Idris, K. 2006. An analysis of quality of work life and careerrelated variables. *American Journal of Applied Science*, 3(12), 2151-2159.
- Rosen, L. 2000. Correlation of Employee Involvement: Quality of work Life and Locus of Control Orientation. Unpublished Doctoral Dissertation, California school of Professional Psychology, San Diego.
- Saad, H., Samah, A. and Juhdi, N. 2008. Employees' Perception on Quality Work Life and Job Satisfaction in a Private Higher Learning Institution. *International Review of Business Research Papers*, 4(3), 23-34.
- Sanzo, K., Sherman, H. and Clayton, J. 2011. Leadership

## Proposed Leadership Model to Improve the Quality of Work Life of Teachers in First Zarqa Directorate

*Huda A. Al-Khalaileh, Anmar Al-Kaylani\**

### ABSTRACT

The purpose of this study was to propose a leadership model for principals in first educational Zarqa directorate to improve teachers' quality of work life in their schools. The study population was composed of all teachers worked in public first Zarqa educational directorate schools (3921) in the academic year 2011/2012. (424) basic and high school teachers participated in this study by completing the principals Leadership Practices that improving teachers quality of work life questionnaire which developed by the researcher. The questionnaire composed of (57) statements distributed into (9) domains: work facilitation, physical school environment, social support, job satisfaction, work meaningfulness, role clarity, participation in school's decision making, professional development and student's behavior. Descriptive statistics, the t-test technique and Factor analysis were utilized in this study. The results of the study revealed that leadership practices that improving teacher's quality of work life were being moderately practiced by principals as perceived by their teachers. Finally, the study ended by presenting a recommendation for adapting the proposed model to improve teachers' quality of work life which will affect education quality at Jordanian schools.

**Keywords:** Leadership Model, Teachers' Quality of Work Life.

---

\* Faculty of Educational Science, Capacity Building and Educational development; The University of Jordan, Jordan.  
Received on 16/1/2014 and Accepted for Publication on 2/9/2014.