

Al Kardam, Mufarah, Al Mikhlaifi, Sultan. (2023). Participative leadership in education offices in urban Abha and its relationship to employees' job satisfaction, *Journal of Educational Science*, 10 (2), 553 - 584

Participative leadership in education offices in urban Abha and its relationship to employees' job satisfaction

Dr. Mufarah bin Saeed Al Kardam

Professor of Educational Administration at
King Khalid University
msalkerdem@kku.edu.sa

Dr. Sultan Saeed Abdo Al Mikhlaifi

Professor of Educational Planning at King
Khalid University
almklafe@kku.edu.sa

Abstract:

The study aimed to reveal the average degree of education offices' leaders' practice in Urban Abha for participative leadership and the average degree of employees' job satisfaction. The two researchers used the descriptive approach in its correlative method for its relevance to the research topic. A random sample was selected consisting of (236) administrative employees and educational supervisors. The results showed that the average degree of education offices' leaders' practice in Urban Abha for participative leadership was (3.37) , the average degree of job satisfaction of the employees was (3.35) , the results also showed a positive correlation with statistical significance at the level (0.01) between the average degree of education offices' leaders' practice for participative leadership and the average degree of employees' job satisfaction , the study came out with several recommendations and proposals related to the study results.

Keywords: participative leadership , job satisfaction , education offices.

ال كردم ، مفرح ، المخلافي ، سلطان. (٢٠٢٣) القيادة التشاركية في مكاتب التعليم بأبها الحضرية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين. *مجلة العلوم التربوية* ، ١٠ (٢) ، ٥٥٣ - ٥٨٤

القيادة التشاركية في مكاتب التعليم بأبها الحضرية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين

د. مفرح بن سعيد ال كردم^(١) د. سلطان سعيد عبده المخلافي^(٢)

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن متوسط درجة ممارسة قيادات مكاتب التعليم بأبها الحضرية للقيادة التشاركية ومتوسط درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي لملاءمته لموضوع البحث ، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٢٣٦) موظفًا إداريًا ومشرفًا تربويًا ، وأظهرت النتائج على مستوى الأداة أن متوسط درجة ممارسة قيادات مكاتب التعليم بأبها الحضرية للقيادة التشاركية بلغ (٣,٣٧) ، وبلغ متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين (٣,٣٥) ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسط درجة ممارسة قيادات مكاتب التعليم للقيادة التشاركية ومتوسط درجة تحقق الرضا الوظيفي لدى الموظفين ، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات ذات الصلة بنتائج الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية ، الرضا الوظيفي ، مكاتب التعليم.

(١) أستاذ الإدارة التربوية - جامعة الملك خالد، msalkerdem@kku.edu.sa

(٢) أستاذ التخطيط التربوي - جامعة الملك خالد، almklafe@kku.edu.sa

المقدمة:

شهد علم الإدارة في الآونة الأخيرة توسعاً كبيراً في دراساته ومفاهيمه العلمية والتطبيقية ، نتيجة للتغيرات المتسارعة في المجتمعات كافة وعلى مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، وما تتطلبه من قيادة علمية تتمتع برؤية ثاقبة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفاعلية ، وإذا كانت الإدارة هي جوهر نجاح المؤسسات ، فإن القيادة هي أساس نجاح العملية الإدارية ، ومن هنا جاءت أهمية التحول إلى مفهوم القيادة ، فالمدير القائد هو من يمارس دوره القيادي بكل فاعلية سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وأعلى جودة ، كما يسعى إلى تشجيع المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد المحقق للنظرة الاستراتيجية الشاملة لتوجه المؤسسة.

وتشير دراسات عديدة إلى أهمية القيادة التشاركية للمؤسسات التعليمية ومنسوبيها ، فقد أظهرت دراسة (عسكر ، ٢٠١٢) أهمية القيادة التشاركية في المدارس ، وأشارت دراسة (العجمي ، ٢٠١٠) إلى أن ممارسة المديرين للقيادة التشاركية تساعد في تحسين الأداء. كما توصي نتائج دراسات محلية وعربية وأجنبية بضرورة تبني نمط القيادة التشاركية في الإدارة لما له من تأثير إيجابي في جودة صنع القرار ، وزيادة شعور الموظفين بانتمائهم إلى الإدارة ، وتحقيق مستوى أعلى من الرضا عن بيئة العمل ، والإسهام في تهيئة مناخ إيجابي يزيد من الإنتاج ، والإبداع ، واكتشاف المزيد من الطاقات (Somech , 2003). وأشار حرز الله (٢٠١٨) إلى أن القيادة التشاركية تقوم على التأثير في الموظفين لتنفيذ مهام العمل ، وبما يمس مصالحهم ويحقق لهم الشعور بالمسؤولية ، ويحفزهم على إنجاز العمل والانسجام فيما بينهم (ص.١١) ، وأظهر أبو مسامح (٢٠١٥) أن القيادة التشاركية تعمل على تشجيع الأعضاء على المشاركة في تنفيذ مهام العمل الجماعي ، من خلال إمدادهم بالمعلومات التي تساعد في إنجاز المهام ، وبإشراكهم في حوارات مفيدة؛ كما يتيح في القيادة التشاركية لكل الأعضاء الفرص العادلة في أن يصبحوا قادة ، ويشير أوكسو هوانج وآخرون (Xu Huang et al, 2010) إلى أن القيادة التشاركية تعتمد على تحفيز الموظفين ، وتحديد مهامهم ، وتمنحهم صلاحيات تتعلق بتنفيذ مهامهم ، والمشاركة في تحديد الأهداف ، وتحمل المسؤولية في تنفيذ العمل وتحقيق أهدافه.

وتهدف القيادة التشاركية إلى: تعود الموظفين على الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم ، ومواجهة النزاع وحله ، وتقديم حوافز سلبية وإيجابية ، والاتصال والتواصل ، وإشراك المرؤوسين في الوصول إلى قرار مثالي (الحريري ، ٢٠٠٨ ، ٤١).

وتتعدد أبعاد القيادة التشاركية بين: المشاركة ، وهي عملية نفسية تعمل على التأثير الاجتماعي ، وعلى إشباع حاجات الموظفين وتحقيق ذاتهم ، وتجعل الموظف يشعر بأهميته وبأن له دوراً يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار (الطويل ، ٢٠٠٦ ، ٣٤). كما أن بُعد تفويض السلطة ، يساعد في إنجاز مهام المديرين من خلال الآخرين ، ويوفر الوقت لإنجاز الأعمال الاستراتيجية ، مما يولد الثقة بين المديرين والموظفين ، ويسهم في تحفيز الموظفين لاكتساب مهارات ، وتنمية قدراتهم وتقديم مبادرات لتطوير أعمالهم ، كما يعمل على تعزيز الثقة بالنفس. وفي بُعد الاتصال والتواصل ، يتم توصيل المعلومات أو التوجيهات من موظف إلى آخر ، بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو السلوك أو في الأداء (أبو مسامح ، ٢٠١٥ ، ٢٨ ، ٣٥).

ويعد موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات المهمة التي ينبغي أن تحظى بالاهتمام والبحث والدراسة على الدوام عند قادة المؤسسات التعليمية والمهتمين بتطوير العمل الإداري ، لأسباب تتعلق بتغيير رضا الموظفين باستمرار (البديوي ، ٢٠٠٦ ، ٥٤)؛ كما أن رضا الإداري التربوي عن وظيفته له أهمية خاصة في أداء عمله ، وهو مهم للإدارة التعليمية ، خاصة وإن تقدم المجتمع مرهون بأداء الموظفين لأعمالهم ، واقتناعهم به ورضائهم عنه (الحارثي وعطية ، ٢٠١٩ ، ٣٨٦). كما يعبر الرضا الوظيفي عن محصلة مجموعة من ردود الأفعال واستجابات الموظف حول بعض العوامل التي تؤثر في رضاه عن عمله متمثلة في: (الرضا الشخصي ، الرضا الاجتماعي ، الرضا عن الراتب ، الرضا عن محتوى العمل ، الرضا عن ظروف العمل ، الرضا عن فرص الترقى ، الرضا عن الإشراف ، الرضا عن جماعة العمل) (عواد ، ٢٠٠٩). وتعرف (الكناني ، ٢٠١٤ ، ١٧٦-١٧٧) أبعاد الرضا الوظيفي ، وتقتصر الدراسة على الأبعاد التالية:

- الرضا عن محتوى العمل ، يعبر عن إحساس الموظف بأن نظام العمل ولوائحه ، وتوافر الإمكانيات التي يحتاجها ، تمكنه من أداء عمله على الوجه الأكمل.
- الرضا عن الإشراف ، ويعبر عن شعور الموظف بأن علاقته طيبة بمرؤوسيه ، وأن الإدارة تحرص على إعطائه كافة حقوقه ، ولا توجد تفرقة في المعاملة بين الجميع.
- الرضا عن الأجر ، يعبر عن إحساس الموظف بأن راتبه الشهري يتناسب مع طبيعة عمله.
- الرضا عن فرص الترقية ، يعبر عن شعور الموظف بأنه ينال فرص الترقى في العمل نظير ما يقوم به من مجهود.

أشارت نتائج الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التشاركية، مثل دراسة حجازي وقشوع (٢٠٢١)، التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية بمحافظه قلقيلية (مرتفعة)، ولم تُظهر وجود فروق دالة إحصائية في القيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس، كما أظهرت وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس مقابل الماجستير فأعلى، ولم تظهر الفروق في متغير سنوات الخبرة. وأشارت دراسة الخروصية (٢٠٢١)، إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية بمحافظه مسقط جاءت (عالية)، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة. وكشفت نتائج دراسة الزامل والعواد (٢٠٢١)، أن درجة ممارسة القيادة التشاركية في مدينة الرياض جاءت بدجة (متوسطة). وأظهرت دراسة السليحات والشقران (٢٠٢١) أن مستوى إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة لمفاهيم القيادة التشاركية في وادي السير في الأردن قد جاء بمستوى (مرتفع)؛ وأيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس). وكشفت نتائج دراسة العصيمي والقرشي (٢٠٢١)، أن ممارسة مديري مكاتب التعليم بالطائف للقيادة التشاركية، جاءت بدرجة (عالية) جداً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى (للمؤهل العلمي- سنوات الخبرة). وأظهرت دراسة النوفل (٢٠٢١)، أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس السعودية في الخارج للقيادة التشاركية جاءت بدرجة (كبيرة)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل والخبرة. وأظهرت دراسة حرز الله (٢٠١٨)، أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للقيادة التشاركية جاءت بدرجة (كبيرة) وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لممارسة تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة. وكشفت دراسة العسكر (٢٠١٦) أن درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم بالملكة، جاءت بدرجة (متوسطة)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخبرة في مجال العمل الإداري. وأشارت دراسة جايسي (Gysi, 2015) أن ممارسة القيادة التشاركية في جنوب مقاطعة غانا جاءت بدرجة (مرتفعة)، وأن القادة يتخذون القرارات بمشاركة المعلمين والآباء. وأظهرت دراسة ماشي (Mashie, 2013) أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرار المدرسي في بتسوانا جاء بدرجة (كبيرة)، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة. كما كشفت نتائج دراسة هوانج وآخرين (xu Huang & Others, 2010) عن وجود علاقة موجبة بين تبني القيادة التشاركية وتحسن الأداء في العمل، وتوصلت إلى نتائج تؤكد أن الجانب التحفيزي في القيادة التشاركية الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي بشكل عام.

وأشارت نتائج الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي ، مثل: دراسة العتيبي ، نوره والثبتي ، خالد (٢٠٢١) ، إلى موافقة أفراد العينة في المدارس المتوسطة بمدينة الرياض على الرضا الوظيفي بدرجة (متوسطة). كما كشفت نتائج دراسة عبد الرزاق (٢٠٢١) ، وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الذات وكل من (المسؤولية الشخصية والرضا الوظيفي) لدى المرشدين التربويين في العراق. وهدفت دراسة غنيم ، منى والبطل ، هاني والناغي ، ولاء (٢٠٢١) ، إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى اختصاصي الإعلام التربوي في محافظة دمياط ، وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل لدى اختصاصي الإعلام التربوي. وكشفت دراسة أبو الحاج (٢٠١٩) أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمديرية لواء الجامعة في الأردن ، جاء بدرجة (متوسطة). وأشارت دراسة الجرايدة والناعبي (٢٠١٩) إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس المتوسطة بسلطنة عمان ، جاءت (متوسطة). وكشفت دراسة سعادة (٢٠١٩) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في محافظة عمان بالأردن ، جاء (متوسطاً). وأظهرت دراسة السبيعي والداؤود (٢٠١٨) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج ، كان (عالياً). وكشفت دراسة بلاكبورن وروبينسون (Blackburn & Robinson, 2008) أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الرضا الوظيفي والكفاية الذاتية لدى المعلمين في كنتوكي ، بينما كشفت دراسة بلاتسيديو واجاهوتس (Platsidou & Agaliotis, 2008) عن وجود علاقة سلبية دالة إحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي ومستويات الاحتراق النفسي لدى المعلمين والمعلمات في اليونان. وأظهرت دراسة هو وأو (Ho & Au, 2006) أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين في الصين يرتبط إيجابياً بتقدير الذات وسلبياً بالتوتر الناجم عن التعليم.

مما سبق يتبين أن الدراسات السابقة أظهرت وجود علاقة بين القيادة التشاركية وبين عدد من المفاهيم الإدارية ، مثل: الثقافة التنظيمية ، والأداء ، وإدارة الجودة الشاملة وثقافتها ، والولاء التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، والروح المعنوية. وتناولت الدراسات السابقة موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بمواضيع إدارية أخرى ذات صلة بالموضوع ، مثل: تحفيز الذات والمسؤولية الشخصية ، التعاطف ، الأداء ، الجودة الشاملة ، الثقافة التنظيمي ، الإثراء الوظيفي ، الولاء التنظيمي ، المساءلة. وتناولت الدراسات السابقة جهود باحثين في عدد من الدول العربية والأجنبية.

وبالنظر إلى أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ تمثل إطاراً للتحويل والتغير لصنع مستقبل مشرق ، يبدأ بتبني أساليب قيادية معاصرة ، والحرص على رضا الموظف ، وزيادته مشاركته الإيجابية في تحقيق أهداف العمل ، جاءت فكرة دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية كأسلوب قيادي فعال يعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين في إدارات مكاتب التعليم ، واستجابة لمواكبة توجهات الرؤية ومعالجة أهم القضايا والأولويات التي تتبناها.

مشكلة الدراسة:

تشير دراسات عديدة إلى أهمية القيادة التشاركية للمؤسسات التعليمية ومنسوبيها ، وهو ما أكدته دراسة مثل: دراسة رشوان (٢٠١٠) أن القيادة التشاركية تساعد الموظفين في تنسيق أعمالهم ، بما يضمن ولاءهم وطاعتهم وتعاونهم وضمن ولائهم للعمل ، وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة (ص١٦). كما أكد العجمي (١٤٣٠هـ) أن القيادة التشاركية تؤثر في سلوك الموظفين وتوحيد جهودهم نحو هدف معين ، بما يضمن ولاءهم وطاعتهم (ص٢٩). وأشار عسكر (٢٠١٢) إلى أن القيادة التشاركية عملية يتم من خلالها إشراك القائد للموظفين في تنفيذ الأنشطة الإدارية ، بما يحقق اكتسابهم المهارات القيادية ويستثمر طاقاتهم ويتيح أمامهم الفرصة للإبداع والابتكار ، وتقوم على المشورة والتعاون بين المدير والموظفين بهدف الوصول إلى قرارات جماعية ترتقي بالعمل وبما يحقق أهداف المؤسسة (ص٨).

وتعد مكاتب التعليم بيئة مناسبة للقيادة التشاركية؛ كون تحقيق أهدافها يعتمد على المشاركة والمسؤولية الجماعية ، وعليه لا بد من تبني أساليب وأنماط إدارية تؤكد مشاركة كافة منسوبيها في مختلف جوانب العمليات الإدارية ، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية ، وتحفيزهم ، في محيط تسوده العلاقات الإنسانية القائمة على التقدير والاحترام المتبادل بين القائد والموظف (الدواس ، ١٤٣٦).

وتشير نتائج الدراسات السابقة إلى أهمية ممارسة القيادة التشاركية للمؤسسات التعليمية وإدارات مكاتب التعليم بالمملكة ، مثل: دراسة العسكر (٢٠١٦) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم للقيادة التشاركية ، ودراسة الزامل والعواد (٢٠٢١) التي أشارت إلى أهمية ممارسة القيادة التشاركية في مراكز التربية الخاصة ، ودراسة النوفل (٢٠٢١) التي أظهرت أهمية ممارسة قادة المدارس السعودية في الخارج للقيادة التشاركية.

وأظهرت الدراسات السابقة أن المؤسسات التعليمية ومكاتب التعليم تواجه تحديات متزايدة ، تتمثل في تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين فيها ، وانخفاض مستوى الإنتاجية ، مما يتطلب منها إحداث تحسينات في كافة النواحي (البنا ، ٢٠١٢ ، ٢-٣). وتشير الدراسات التي أجريت في المملكة مثل: دراسة العتيبي والثبيتي (٢٠٢١) إلى أن نجاح مكاتب التعليم لا يتحقق دون تحقق الرضا الوظيفي لدى موظفيها ، ودراسة السبيعي والداؤود (٢٠١٨) التي أظهرت زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في إدارة التعليم بمحافظة الخرج المرتبط بالإثراء الوظيفي. كما ترتبط الكفاءة الإنتاجية العالية برضا الموظف عن وظيفته؛ فالفرد الراضي عن وظيفته تزداد همته ونشاطه ، وعدم الرضا عن الوظيفة ينتج عنه عدم تكيف ومن ثم تعطيل المؤسسة عن تحقيق أهدافها (الحارثي وعطية ، ٢٠١٩ ، ٣٨٦).

إن مسؤولية مكاتب التعليم قد زادت مع توجه المملكة لتحقيق رؤيتها التنموية الشاملة (٢٠٣٠) فهي بحاجة ماسة إلى تبني مسؤولياتها ممارسة أدوارهم بطريقة أكثر فاعلية وأساليب إدارية ناجحة قائمة على التشاركية في اتخاذ القرار ، وتسعى الدراسة الحالية إلى معرفة درجة ممارسة قيادات مكاتب التعليم بأبها الحضرية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين. وبناء على ما سبق ، يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما العلاقة بين متوسط درجة ممارسة قيادات مكاتب التعليم بأبها الحضرية للقيادة التشاركية ، ومتوسط درجة تحقق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمكاتب التعليم؟

وتتم الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة ، من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة قيادات مكاتب التعليم بأبها الحضرية لأبعاد القيادة التشاركية: المشاركة في صنع القرار ، تفويض السلطة ، الاتصال والتواصل ، من وجهة نظر الموظفين؟
٢. ما درجة تحقق الرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة: الرضا عن محتوى العمل ، الرضا عن الإشراف ، الرضا عن الأجر ، الرضا عن فرص الترقية ، لدى الموظفين في مكاتب التعليم بأبها الحضرية؟
٣. هل توجد علاقة دالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة قيادة مكاتب التعليم بأبها الحضرية للقيادة التشاركية ، وبين متوسط درجة تحقق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مكاتب التعليم؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بشكل عام إلى معرفة العلاقة بين متوسط درجة ممارسة قيادات مكاتب التعليم بأبها الحضرية للقيادة التشاركية ، ومتوسط درجة تحقق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمكاتب التعليم ، من خلال:

١. التعرف على درجة ممارسة قيادات مكاتب التعليم بأبها الحضرية لأبعاد القيادة التشاركية: المشاركة في صنع القرار ، تفويض السلطة ، الاتصال والتواصل ، من وجهة نظر الموظفين.
٢. التعرف على درجة تحقق الرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة: الرضا عن محتوى العمل ، الرضا عن الإشراف ، الرضا عن الأجر ، الرضا عن فرص الترقية ، لدى الموظفين في مكاتب التعليم بأبها الحضرية.
٣. معرفة ما إذا كانت هناك علاقة دالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة قيادة مكاتب التعليم بأبها الحضرية للقيادة التشاركية ، وبين متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مكاتب التعليم.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها العلمية من خلال تناولها لموضوع ذي علاقة مباشرة بطبيعة عمل قيادات مكاتب التعليم بالمناطق التعليمية من متخذي القرارات التعليمية ، وما يتطلبه ذلك من إلمام بمهارات إدارية وقيادية متعددة. كما أنها تعد إضافة إلى المكتبة العربية بما توفره من معلومات عن القيادة التشاركية والرضا الوظيفي في المجال التعليمي.

أما أهميتها العملية فتكمن في سعيها للتعرف على متوسط درجة ممارسة قيادة مكاتب التعليم بأبها الحضرية لمجالات القيادة التشاركية: المشاركة في صنع القرار ، تفويض السلطة ، الاتصال والتواصل ، من وجهة نظر الموظفين في إدارات التعليم وعلاقتها بمتوسط درجة تحقق الرضا الوظيفي لديهم؛ مما يساهم في تحسين أداء الموظفين في إدارات مكاتب التعليم.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على تناول العلاقة بين درجة ممارسة قيادة مكاتب التعليم بأبها الحضرية للقيادة التشاركية ، والرضا الوظيفي لدى الموظفين في مكاتب التعليم ، من وجهة نظر الموظفين بمكاتب التعليم بأبها الحضرية ، وتم تطبيق أداة الدراسة في العام الدراسي ١٤٤١هـ.

تعريفات الدراسة:

القيادة التشاركية: يقصد بها القيادة التي تشرك الموظفين في اتخاذ القرارات ، وتوضحهم في أداء بعض المهام الإدارية ، وتتواصل معهم لتزويدهم بالمعلومات التي تساعد في تنفيذ مهامهم (أبو مسامح ، ٢٠١٥). وتعرف إجرائياً ، بمدى مشاركة موظفي مكاتب التعليم بأبها الحضرية ، لقيادات مكاتب التعليم في: صنع القرار ، وتفويض السلطة ، والاتصال والتواصل ، التي تضمنتها أداة الدراسة الميدانية.

قيادة مكاتب التعليم: ويقصد بها ، قيادات مكاتب التعليم بأبها الحضرية ، بدرجة مدير مكتب ومساعد الشؤون المدرسية والتعليمية ومدير عام ، بالمحافظات الثلاث: أبها ، خميس مشيط ، أحد رفيدة.

الرضا الوظيفي: ويعرف بأنه: "وصول الموظف إلى حالة الرضا والارتياح نتيجة إشباع حاجاته ورغباته ، وتوقعاته عن العمل ، ومحتوى بيئة العمل ، مع الثقة والانتماء إلى العمل (بشير ، ٢٠١٥ ، ٥). ويعرف إجرائياً ، بحالة الرضا لدى موظفي إدارات مكاتب التعليم ، من موظفين ومشرفين تربويين ، تجاه إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم لأبعاد الرضا الوظيفي: تجاه محتوى العمل ، والإشراف ، والأجر ، وفرص الترقية ، التي تضمنتها أداة الدراسة الميدانية.

أبها الحضرية: يقصد بها المحافظات الثلاث بمنطقة عسير: أبها ، خميس مشيط ، أحد رفيدة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي لملاءمته لموضوع الدراسة ، فقد تم استخدامه في توصيف موضوع الدراسة واستعراض الدراسات السابقة ، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها ، وتوصيف إجراءات بناء أداة الدراسة ، وفي عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها ، وفي تقديم التوصيات والمقترحات.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مكاتب التعليم (إداريون ومشرفون) بمكاتب التعليم في أبها الحضرية ، والتي تشمل مكاتب التعليم بالمحافظات (أبها- الخميس- أحد رفيدة) في العام الدراسي ١٤٤١هـ ، وعددهم (٧٤١) موظف وموظفة ، والجدول (١) يبين عدد مديري مكاتب التعليم والموظفين والمشرفين التربويين في مكاتب التعليم بأبها الحضرية.

جدول (١)

أفراد مجتمع الدراسة في مكاتب التعليم بأبها الحضرية

الإجمالي		مشرف تربوي		موظف		مدير إدارة	
إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور
٥٣٥	٢٠٦	٢٣٨	١٥٤	٢٩٠	٤٥	٧	٧

عينة الدراسة:

بلغ حجم عينة الدراسة وفقاً لمعادلة روبرت ماسون (٢٣٦) موظفًا من الإداريين والمشرفين في مكاتب التعليم بأبها الحضرية ، ونسبة (٨٥,٣١٪) من إجمالي مجتمع الدراسة ، وتم تطبيق الاستبانة عشوائيًا ، حيث تم توزيعها إلكترونياً ، ونظراً لضعف الاستجابة الإلكترونية استكمل الباحثان العينة المطلوبة ورقياً ، والجدول (٢) يوضح أفراد عينة الدراسة.

جدول (٢)

أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الوظيفة

الإجمالي	مشرف تربوي	موظف
٢٣٦	١٢٨	١٠٨

بناء أداة الدراسة وصدقها وثباتها:

تم بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية بالاعتماد على الأدب السابق والدراسات السابقة المتصلة بموضوع محوري الدراسة: القيادة التشاركية ، والرضا الوظيفي.

أ. صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

١. صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول، ممارسة قيادات مكاتب التعليم بأبها الحضرية للقيادة التشاركية:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ، وجاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، وتراوح بين (٠,٩١٣,*)- (٠,٩٨٣,*) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لها وبدرجة عالية. كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال من المجالات الثلاثة والدرجة الكلية للمحور الأول ممارسة

قيادات مكاتب التعليم بأبها الحضرية للقيادة التشاركية ، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)؛ حيث تراوحت بين (٠,٠٨٧٤-٠,٠٩٢١) مما يدل على توفر درجة عالية من الصدق البنائي لمجالات المحور الأول.

٢. صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني، أبعاد الرضا الوظيفي:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه ، والتي تراوحت بين (٠,٠٩٠٣-٠,٠٩٥٥) وجاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لفقرات المحور الثاني. كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد من الأبعاد الأربعة للرضا وبين الدرجة الكلية للمحور الثاني ، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)؛ حيث تراوحت بين (٠,٠٩١٠-٠,٠٩٣١) مما يدل على توفر درجة عالية من الصدق البنائي لمجالات المحور الثاني.

ب. ثبات الأداة:

لقياس ثبات أداة الدراسة استخدم الباحثان طريقة التطبيق وإعادة التطبيق ، على عينة بلغت (٢٠) مشرفاً وإدارياً ، وبلغت الفترة بين التطبيقين مدة أسبوعين ، وبلغ معامل الثبات بين التطبيقين على مستوى الأداة ككل (٠,٧٧١) ويُعد ثباتاً عالياً يمكن الاعتماد عليه.

كما تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول ممارسة قيادات مكاتب التعليم بأبها الحضرية للقيادة التشاركية ومجالاته الثلاثة ، وتبين أن قيم معاملات الثبات للمجالات جاءت عالية وتراوحت بين (٠,٧٩٢-٠,٨٧٠) ، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمجالات (٠,٨٥٣). كما تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني أبعاد الرضا الوظيفي ، وتبين أن قيم معاملات الثبات جاءت عالية وتراوحت بين (٠,٩١٠-٠,٩٣٢) ، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠,٩٣١)؛ مما يشير إلى صلاحية محوري أداة الدراسة الميدانية للتطبيق الميداني وإمكانية الوثوق بنتائجها.

جدول (٣)

مقياس خماسي لقراءة درجة الممارسة/ درجة تحقق الرضا الوظيفي

المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
٨٠,١ - ٠٠,١	منخفضة جداً
٦٠,٢ - ٨١,١	منخفضة

المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
٤٠,٣ - ٦١,٢	متوسطة
٢٠,٤ - ٤١,٣	عالية
٠٠,٥ - ٢١,٤	عالية جداً

الأساليب الإحصائية:

قام الباحثان بتحليل نتائج التطبيق الميداني باستخدام التالي:

- حساب معامل اختبار بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لمحوري الدراسة.
- حساب ثبات الأداة بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق ، وبمعامل ثبات ألفا كرونباخ.
- حساب الوسط الحسابي المرجح لمتوسط درجة ممارسة قيادات مكاتب التعليم للقيادة التشاركية/ ودرجة تحقق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمكاتب التعليم ، لكل فقرة من فقرات المجالات الثلاثة في المحور الأول ول فقرات المحور الثاني بأبعاده الأربعة.
- اعتمد الباحثان المتوسط الفرضي المعياري المتمثل بالدرجة (٢) كمحك ونقطة قطع في المقياس الخماسي؛ والتي تمثل الحد الأدنى للقبول بدرجة تحقق ممارسة قيادات مكاتب التعليم بأبها الحضرية للقيادة التشاركية/ درجة تحقق الرضا الوظيفي ، وتمثل (٦٠٪) من الدرجة الكلية لتحقيق الممارسة/ الرضا الوظيفي.
- استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين متوسط درجة ممارسة قيادات مكاتب التعليم بأبها الحضرية للقيادة التشاركية ، ودرجة تحقق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمكاتب التعليم.

نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

تم استعراض نتائج الدراسة وفقاً لترتيب الأسئلة ، ومناقشتها ، وتقديم المقترحات والتوصيات ، على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول، الذي ينص على: "ما درجة ممارسة قيادات مكاتب التعليم بأبها الحضرية لأبعاد القيادة التشاركية: المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة، الاتصال والتواصل، من وجهة نظر الموظفين؟".

وتمت الإجابة عنه من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لتحليل استجابات عينة الدراسة ، لتحديد درجة ممارسة قيادات مكاتب التعليم بأبها الحضرية لأبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظر عينة الدراسة في المجالات الثلاثة: المشاركة في صنع القرار ، تفويض السلطة ، الاتصال والتواصل. على النحو التالي:

المجال الأول: المشاركة في صنع القرار:

جدول (٤)

المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة المشاركة في صنع القرار

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
٣	يمنح الموظفين الفرصة للمشاركة في تحمل المسؤولية.	٣,٤٤	١,١١	٦٨,٧٣
١٠	يشرك الموظفين في متابعة عملية تنفيذ القرار.	٣,٣٩	١,١٨	٦٧,٨٨
٥	يشرك الموظفين في جمع المعلومات اللازمة لصنع القرارات.	٣,٢٩	٠,٩٢	٦٥,٨٥
٨	يتدارس مع الموظفين اختيار أفضل البدائل.	٣,١٩	١,١٥	٦٣,٩٠
٦	يشرك الموظفين في وضع حلول مقترحة لمشكلات العمل.	٣,١٩	١,١٨	٦٣,٧٣
٢	يحدد أهداف العمل بمشاركة الموظفين.	٣,١٧	١,١٥	٦٣,٣١
١	يضع سياسات واضحة تدعم مشاركة الموظفين كافة.	٣,١٤	١,١٩	٦٢,٨٨
٤	يضع الية واضحة تضمن مشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرار.	٣,٠٤	١,٢١	٦٠,٨٥
٩	يقيس مع الموظفين الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.	٣,٠٤	١,٢٠	٦٠,٧٦
٧	يشرك الموظفين في تحليل البيانات ذات الصلة بموضوع القرار.	٣,٠٣	١,١٤	٦٠,٥٩
	المتوسط	٣,١٧	١,٠٦	٦٣,٣٧

يتبين من الجدول (٤) أن الممارسة تحققت بدرجة متوسطة ، وبمتوسط (٣,١٧) درجة ، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع ، التي تمثل الحد الأدنى للقبول بتحقيق الممارسة (٣) درجات وبنسبة (٦٠٪) من الدرجة الكلية للممارسة ، ويتراوح متوسط درجة ممارسات فقرات البعد بين (٣,٤٤) بدرجة عالية و(٣,٠٣) بدرجة متوسطة ، وحصلت جميع فقرات المجال على الحد الأدنى للممارسة وبنسبة (١٠٠٪) من مجموع فقرات المجال ، وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (٣) التي تشير إلى أن المدير (يمنح الموظفين الفرصة للمشاركة في تحمل المسؤولية) ، ويرجع ذلك إلى أن كثيراً من مهام العمل في مكاتب التعليم تقوم على المشاركة والعمل الجماعي من خلال المجالس واللجان المختلفة ، التي تشرك الموظفين في تحمل المسؤولية ، وأن أدنى درجة

ممارسة حصلت عليها الفقرة (٧) التي تشير إلى أن المدير (يشرك الموظفين في تحليل البيانات ذات الصلة بموضوع القرار) ، ويمكن تفسير ذلك بأن فكرة المشاركة في تحمل المسؤولية قائمة ، وأن بعض المهام تأخذ طابعاً اختصاصياً مثل تحليل البيانات ، التي تناط ببعض الموظفين الذين يمتلكون مهارة التحليل للبيانات بحكم تخصصاتهم.

حصل مجال المشاركة في اتخاذ القرار على متوسط ممارسة مقبولة وفقاً للمتوسط الفرضي ، باعتبار العمل في مكاتب التعليم يقوم على المشاركة من خلال المجالس واللجان والاجتماعات بين القيادات التعليمية والموظفين.

المجال الثاني: تفويض السلطة:

جدول (٥)

المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة مجال تفويض السلطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
٩	يطلع على نتائج إنجاز المهمة المفوضة.	٣,٥٠	١,٠٩	٦٩,٩٢
١	يفوض بعض مهامه للموظفين الأكفاء.	٣,٤٧	١,٣٢	٦٩,٣٢
٢	يراعي عند التفويض قدرة الموظف على إنجاز المهمة.	٣,٤٢	١,١٦	٦٨,٣١
٣	يمنح المفوضين الصلاحيات التي تمكنهم من إنجاز الاعمال المفوضة.	٣,٣١	١,٢٨	٦٦,١٠
٥	يذلل الصعوبات التي تواجه إنجاز المهام المفوضة.	٣,٢٧	١,١٦	٦٥,٣٤
٤	يتيح للموظفين المعلومات اللازمة لإنجاز المهام المفوضة.	٣,٢٣	١,٢٢	٦٤,٦٦
٧	يراعي مناسبة الوقت لطبيعة المهمة المفوضة.	٣,٠٠	١,٢٥	٦٠,٠٩
١٠	يكافئ الموظف الذي أنجز المهام المفوضة بتميز.	٢,٩٧	١,٢٢	٥٩,٣٢
٨	يضع مؤشرات لمتابعة مدى التزام الموظفين بالمهام المفوضة إليهم.	٢,٨٩	١,٥٠	٥٧,٨٠
٦	يتيح فرص التدريب على المهام التي يتم تفويضها.	٢,٧٥	١,٥٠	٥٥,٠٠
	المتوسط	٣,٠٢	١,١٥	٦٠,٣٧

يتبين من الجدول (٥) أن الممارسة تحققت بدرجة متوسطة ، وبمتوسط (٣,٠٢) درجة ، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع ، ويتراوح متوسط درجة ممارسات فقرات البعد بين (٣,٥٠) و(٢,٧٥) ، وهذا يعني أن (٧) فقرات فقط حصلت على الحد الأدنى المقبول للممارسة وفق المحك وبنسبة (٧٠٪) من مجموع فقرات المجال البالغة (١٠) فقرات ، وأن (٣) فقرات لم تحصل على الحد الأدنى لدرجة الممارسة المقبولة وتمثل نسبة (٣٠٪) من مجموع فقرات المجال البالغة (١٠)

فقرات ، وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (٩) التي تشير إلى أن المدير (يطلع على نتائج إنجاز المهمة المفوضة) ، ويمكن تفسير ذلك بحرص القادة على متابعة المهام المفوضة ، وهذا يحسب لهم ، ويدفع الموظف الذي تم تفويضه إلى إنجاز المهام بالصورة المطلوبة ، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (٦) التي تشير إلى أن المدير (يتيح فرص التدريب على المهام التي يتم تفويضها) ، وعلى الرغم من أهمية التدريب ، والفرص المتاحة للتدريب ، فإن الفرص المفوضة قد لا يتم التدريب فيها على كل صغيرة وكبيرة ، وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة.

حصل مجال المشاركة في تفويض السلطة على متوسط ممارسة مقبولة وفقاً للمتوسط النظري الافتراضي ، باعتبار العمل في مكاتب التعليم يقوم على التفويض للعمل من القيادات التعليمية من مديري المكاتب إلى رؤساء الأقسام.

المجال الثالث: الاتصال والتواصل:

جدول (٦)

المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة الاتصال والتواصل

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
٦	يستخدم تقنيات الاتصال الحديثة لإنجاز مهامه.	٣,٦٩	١,١٧	٧٣,٨١
٢	يوظف القنوات المتاحة للحصول على المعلومات المطلوبة للعمل.	٣,٥٥	١,٠٤	٧٠,٩٣
١٠	يتعامل بإيجابية مع مواقف العمل اليومية.	٣,٥٣	١,٠٣	٧٠,٥١
٧	يتواصل مع الموظفين في مناسباتهم الخاصة.	٣,٤١	١,٣٦	٦٨,١٤
١	يستفيد من خبرات الموظفين لتطوير الأداء.	٣,٣٤	١,٠٩	٦٦,٧٨
٨	يحرص على حل المشكلات التي تواجه الموظفين.	٣,٣٢	١,٢٩	٦٦,٤٤
٤	يعطي الموظف الوقت الكافي لفهم الرسالة.	٣,٢٧	١,١٠	٦٥,٣٤
٥	يعتمد في تواصله مع الموظفين على سياسة الباب المفتوح.	٣,١٧	١,٣٠	٦٣,٣٩
٩	يثني على الإنجازات المتحققة.	٢,٩٥	٠,٩٠	٥٨,٩٨
٣	يشرك الموظفين في توفير المعلومات اللازمة للعمل.	٢,٩٣	١,٠٥	٥٨,٦٤
المتوسط		٣,٣٨	٠,٩٩	٦٧,٥٨
متوسط موضوع القيادة التشاركية		٣,١٩	١,٠٥	٦٣,٨٠

يتبين من الجدول (٦) أن الممارسة تحققت بدرجة متوسطة، وبمتوسط (٣,٣٨) درجة، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع، ويتراوح متوسط درجة ممارسات فقرات البعد بين (٣,٦٩) و(٢,٩٣)، وبذلك تكون (٨) فقرات حصلت على الحد الأدنى للممارسة وبنسبة (٨٠٪) من مجموع فقرات المجال البالغة (١٠) فقرات، وأن (٢) فقرتين لم تحسلا على الحد الأدنى لدرجة الممارسة المقبولة وتمثل نسبة (٢٠٪) من مجموع فقرات المجال البالغة (١٠) فقرات، وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (٦) التي تشير إلى أن المدير (يستخدم تقنيات الاتصال الحديثة لإنجاز مهامه)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالقول إن قيادة مكاتب التعليم تستخدم وسائل الاتصال الحديثة في إنجاز المهام، خاصة وأن الدراسة تم تطبيقها في ظل انتشار وباء فيروس كوفيد ١٩، الذي دفع جميع المؤسسات التعليمية والهيئات الإدارية إلى توظيف التقنيات الحديثة في إنجاز هذا العام أكثر من أي وقت مضى، وأن أدنى درجة ممارسة (٢,٩٣) حصلت عليها الفقرة (٣) التي تشير إلى أن المدير (يشرك الموظفين في توفير المعلومات اللازمة للعمل)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قيادة مكاتب التعليم تشرك موظفيها في توفير المعلومات بدرجة متوسطة.

حصل مجال الاتصال والتواصل على متوسط ممارسة مقبولة وفقاً للمتوسط النظري الافتراضي، باعتبار العمل في مكاتب التعليم يقوم على الاتصال والتواصل بين الإدارات والأقسام رأسياً وأفقياً، بحكم طبيعة عمل مكاتب التعليم الذي يقوم على التكامل بين جميع الوظائف المختلفة المحققة لأهداف مكاتب التعليم في المنطقة.

وبشكل عام حصل محور ممارسة قيادات مكاتب التعليم بأبها الحضرية لمجالات القيادة التشاركية: المشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة والاتصال والتواصل، على متوسط حسابي (٣,١٩) وبنسبة (٦٣,١٩٪) وتمثل بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تعبر عن أن ممارسة القيادة التشاركية في مكاتب التعليم بأبها الحضرية حصلت بشكل عام على درجة ممارسة متوسطة، وتمثل الحد المرضي للممارسة المقبولة وفق محك المتوسط الفرضي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي أظهرت ممارسة متوسطة مثل: الزامل والعواد، ٢٠٢١؛ الجريفاني، ٢٠١٦؛ العسكر، ٢٠١٦)، بينما تختلف مع نتيجة الدراسات التي أظهرت ممارسة عالية للقيادة التشاركية مثل: (حجازي وقشوع، ٢٠٢١، الخروصية، ٢٠٢١؛ السليحات والشقران، ٢٠٢١؛ العصيمي والقرشي، ٢٠٢١؛ النوفل، ٢٠٢١؛ حرز الله، ٢٠١٨؛ النمروطي، ٢٠١٧؛ (Mashie, 2013 : Gysi, 2015P).

إجابة السؤال الثاني، الذي ينص على: "ما درجة تتحقق الرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة: الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن الإشراف، الرضا عن الأجر، الرضا عن فرص الترقية، لدى الموظفين في إدارات مكاتب التعليم بأبها الحضرية؟". وللإجابة عنه تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية، وكانت النتائج كما يلي:

أ. متوسط درجة تتحقق الرضا الوظيفي عن محتوى العمل:

جدول (٧)

المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة الاتصال والتواصل

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
٢	أشعر بالسعادة حين أعمل مع فريق العمل.	٤,٢٥	٠,٧٩	٨٥,٠٠
١	قيامي بعمل يشعني بمتعة الإنجاز.	٤,١١	٠,٧٧	٨٢,٢٠
٤	يمنحني العمل فرصاً لاكتساب مهارات جديدة.	٣,٨٧	٠,٩٩	٧٧,٤٦
٥	إجراءات العمل واضحة.	٣,٣٣	٠,٩٤	٦٦,٦٩
٣	أشعر أن عملي يحقق الأمان الوظيفي.	٢,٩٦	٠,٧٦	٥٩,٢٤
	المتوسط	٣,٧١	٠,٦١	٧٤,١٢

يتبين من الجدول (٧) أن متوسط تحقق الرضا الوظيفي جاء بدرجة عالية ، وبمتوسط (٣,٧١) درجة بنسبة (١٢, ٧٤٪) من الدرجة الكلية لتحقق الرضا الوظيفي ، وهي درجة تحقق أكبر من نقطة القطع ، الممثلة بالمتوسط الفرضي (٣) درجات ونسبة (٦٠٪) من الدرجة الكلية لتحقق الرضا الوظيفي؛ المحك المعياري الذي يمثل الحد الأدنى للقبول بتحقيق الرضا الوظيفي ، ويتراوح متوسط درجة التحقيق في فقرات المجال بين (٤,٢٥) بدرجة عالية جداً ، وحصلت عليها الفقرة (٢) (أشعر بالسعادة حين أعمل مع فريق العمل) ، وتشير أعلى درجة تحقق إلى سعادة الموظف بالعمل ضمن فريق ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنها جاءت منسجمة مع كثير من النتائج ذات الصلة بممارسة القيادة التشاركية ، وهو ما ينعكس إيجاباً على مشاعر الموظفين ورضاهم عن محتوى العمل ، وشعورهم بالانتماء إلى مجموعة العمل ، والمسؤولية المشتركة في الإنجاز ، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (٣) (أشعر أن عملي يحقق الأمان الوظيفي) وهي (٢,٩٦) بدرجة متوسطة ، وهذه الفقرة لم تحقق الحد الأدنى المقبول لتحقق الرضا الوظيفي رغم أهميتها ،

وهذا مؤشر ينبغي الانتباه له ومعالجته من خلال اللوائح المنظمة للعمل ولحقوق وواجبات الموظف ، وبلغ عدد الفقرات التي تحقق فيها الرضا عن محتوى العمل ، وفقاً للمحك الفرضي (٤) فقرات وبنسبة (٨٠٪) من إجمالي فقرات المجال البالغة (٥) فقرات ، وأن فقرة واحدة فقط لم تحقق الحد الأدنى المقبول للرضا الوظيفي وفقاً للمحك الفرضي (أشعر أن عملي يحقق الأمان الوظيفي) ، على الرغم من أهمية توفر الأمان الوظيفي لاستقرار الموظف وإنجاز العمل ، وأن غيابهُ يؤثر على الانضباط في العمل.

ب. متوسط درجة تحقق الرضا الوظيفي عن الإشراف:

جدول (٨)

المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة تحقق الرضا الوظيفي عن الإشراف

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
١	يعاملني مديري معاملة إنسانية.	٤,١٤	٠,٩١	٨٢,٨٠
٤	يتعاون معي حينما أواجه مشكلات.	٣,٧١	١,١٨	٧٤,١٥
٥	يقيم أدائي بصورة تسهم في تحسينه.	٣,٦٠	١,١٦	٧٢,٠٣
٢	يسمح مديري بالمشاركة في اتخاذ القرار.	٣,٥١	١,٢٧	٧٠,١٧
٣	يوفر لي ما أحتاج لإنجاز العمل.	٣,٤٠	١,٢٨	٦٧,٩٧
	المتوسط	٣,٦٧	١,٠٦	٧٣,٤٢

يتبين من الجدول (٨) أن متوسط تحقق الرضا الوظيفي عن الإشراف جاء بدرجة عالية ، وهي درجة تحقق أكبر من نقطة القطع ، ويتراوح متوسط درجة التحقق في فقرات المجال بين (٤,١٤) و (٣,٤٠) ، وبذلك تكون جميع فقرات البعد حققت درجة الرضا عن الإشراف وبنسبة (١٠٠٪) ، وأن أعلى درجة رضا حصلت عليها الفقرة (١) بمتوسط (٤,١٤) ، التي تشير إلى حالة شعور الموظف (يعاملني مديري معاملة إنسانية) ، وتعبّر عن درجة رضا عالية لدى الموظف من المعاملة الإنسانية ، وهو شعور ينعكس بشكل إيجابي على أداء الموظف والتزامه بمهام عمله ، وأن أدنى درجة رضا حصلت عليها الفقرة (٣) بمتوسط (٣,٤٠) ، التي تشير إلى حالة شعور الموظف (يوفر لي ما أحتاج لإنجاز العمل) وبدرجة متوسطة ، وتعبّر عن حالة رضا بدرجة متوسطة لدى الموظف بشأن توفير متطلبات إنجاز عمله.

ج. متوسط درجة تحقق الرضا الوظيفي عن الأجر:

جدول (٩)

المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة تحقق الرضا عن الأجر

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
١	يتناسب الراتب مع مهام عملي.	٣,٦١	٠,٩٥	٧٢,٢٩
٣	أحصل على علاوة سنوية مجزية.	٣,٢٧	١,١٣	٦٥,٤٢
٢	يتناسب راتي مع متطلبات المعيشة.	٣,٢٥	١,١٧	٦٥,٠٨
٥	أستطيع ادخار جزء من راتي.	٢,٥٨	١,٢٢	٥١,٦١
٤	ترتبط الحوافز بالإنجاز.	٢,٤٠	١,٢٦	٤٨,٠٥
	المتوسط	٣,٠٢	٠,٩٢	٦٠,٤٩

يتبين من الجدول (٩) أن متوسط تحقق الرضا الوظيفي عن الأجر جاء بدرجة متوسطة ، وبمتوسط (٣,٠٢) درجة ، وهي درجة تحقق أكبر من نقطة القطع ، ويتراوح متوسط درجة التحقق في فقرات المجال بين (٣,٦١) و (٢,٤٠) ، وبذلك يكون عدد (٣) فقرات حققت درجة الرضا عن الأجر ونسبة (٦٠٪) وأن عدد فقرتين لم تحققا الرضا الوظيفي عن الأجر ونسبة (٤٠٪) من إجمالي فقرات بُعد الرضا عن الأجر البالغة (٥) فقرات ، وأن أعلى درجة تحقق حصلت عليها الفقرة (١) بمتوسط (٣,٦١) (يتناسب الراتب مع مهام عملي) بدرجة عالية ، وتعبّر عن حالة رضا لدى الموظف بمنااسبة الراتب مع مهام عمله ، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء عمله ، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (٤) وتشير إلى (ترتبط الحوافز بالإنجاز) وبمتوسط (٢,٤٠) وهي درجة منخفضة ، وتشير إلى عدم تحقق الرضا وفق المحك الفرضي ، وتعبّر عن حالة شعور الموظف بعدم الرضا عن ارتباط الحوافز بالإنجاز وبما ينعكس سلباً على الالتزام بالعمل.

د. متوسط درجة تحقق الرضا الوظيفي عن فرص الترقية:

جدول (١٠)

المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة تحقق الرضا عن فرص الترقية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
٢	مسارات ترقية الموظف واضحة.	٣,١٣	١,٠٢	٦٢,٥٤
٣	ترتبط الترقية بالنمو المهني للموظف.	٣,١٣	٠,٩٩	٦٢,٥٤

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
١	يطبق مديري لائحة الترقية بموضوعية.	٣,١٣	١,٠١	٦٢,٥٤
٥	أشعر بالرضا عن فرص الترقية المتاحة.	٣,٠٠	٠,٩٢	٦٠,٠٠
٤	ترتبط ترقية الموظف بالكفاءة.	٢,٧٠	١,١٦	٥٣,٩٨
	المتوسط	٣,٠٢	٠,٨٥	٦٠,٣٢
	متوسط محور الرضا الوظيفي	٣,٣٥	٠,٧٧	٦٧,٠٠

يتبين من الجدول (١٠) أن متوسط تحقق الرضا الوظيفي فرص الترقية (٣,٠٢) درجة ، وبدرجة متوسطة ، وهي درجة تحقق أكبر من نقطة القطع ، الممثلة بالمتوسط الفرضي (٣) درجات؛ المحك المعياري الذي يمثل الحد الأدنى للقبول بتحقيق الرضا عن فرص الترقية ، ويتراوح متوسط درجة التحقيق في فقرات المجال بين درجة (٣,١٣) التي حصلت عليها الفقرة (٢) (مسارات ترقية الموظف واضحة) بدرجة متوسطة ، وهذا يعبر عن مدى وضوح اللوائح المنظمة للترقية ورضا الموظف عنها ، وأن أدنى درجة رضا حصلت عليها الفقرة (٤) (ترتبط ترقية الموظف بالكفاءة) ، وحصلت على درجة (٢,٧٠) ، وتعبر عن درجة متوسطة من الرضا ، وهي درجة أقل من درجة المحك الفرضي المقبول للرضا عن فرص الترقية ، وتعبر عن رضا لا يرتقي إلى المستوى المقبول ، وعن الشعور بعدم الالتزام باللوائح المنظمة للترقية ومعاييرها ، رغم تأكيد الموظفين بأن مسارات الترقية واضحة ، وبلغ عدد الفقرات التي تحقق فيها الرضا الوظيفي عن الترقية وفقاً للمحك (٤) فقرات وبنسبة (٨٠٪) ، من إجمالي فقرات المجال البالغة (٥) فقرات ، وأن فقرة واحدة فقط لم تحقق الحد الأدنى المقبول للرضا الوظيفي وفقاً للمحك الفرضي وبنسبة (٢٠٪) من إجمالي فقرات المحور البالغة (٥) فقرات.

وبشكل عام حصل محور الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مكاتب التعليم بأبها الحضرية على متوسط حسابي (٣,٣٥) وبدرجة متوسطة ، وهذه النتيجة تعبر عن أن المحور بشكل عام حصل على الحد الأدنى للرضا الوظيفي وفق محك المتوسط الفرضي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي أظهرت رضا وظيفياً عن العمل بدرجة متوسطة مثل: دراسة (العتيبي ، نوره والثبتي ، خالد ، ٢٠٢١؛ أبو الحاج ، ٢٠١٩؛ الجرايدة والناعبي ، ٢٠١٩؛ سعادة ، ٢٠١٩) ، بينما تختلف مع نتيجة الدراسات التي أظهرت ممارسة عالية للرضا الوظيفي مثل دراسة (السبيعي والداؤود ، ٢٠١٨).

إجابة السؤال الثالث، الذي ينص على: "هل توجد علاقة دالة إحصائية بين درجة ممارسة قيادة مكاتب التعليم بأبها الحضرية للقيادة التشاركية، وبين متوسط درجة تحقق الرضا الوظيفي لدى الموظفين؟".

جدول (١١)

معامل الارتباط بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين

الموضوع	متوسط درجة تحقق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في إدارات التعليم
معامل الارتباط	٠,٦٤٥
مستوى الدلالة	٠,٠٠٠
العدد	٢٣٦

* الارتباط دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول (١١) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسط ممارسة قيادة مكاتب التعليم بأبها الحضرية للقيادة التشاركية ومتوسط درجة تحقق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٦٤٥) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠)، مما يدل على وجود علاقة بين المحورين: القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى الموظفين في مكاتب التعليم بأبها الحضرية، أي أنه بزيادة متوسط درجة ممارسة القيادة التشاركية تزيد درجة تحقق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، مثل: دراسة (السليحات والشقران، ٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك مفاهيم القيادة التشاركية، ودرجة ممارسة مفاهيم القيادة التشاركية. ومع نتائج دراسة (النوفل، ٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة التشاركية وبناء ثقافة الجودة. ومع دراسة (عبد الرزاق، ٢٠٢١؛ Xu Huang et al, 2010) التي أظهرت علاقة بين القيادة التشاركية وتأثيرها في الأداء الوظيفي بشكل عام. كما تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، مثل: دراسة (أبو الحاج، ٢٠١٩؛ الجرايدة والناعبي، ٢٠١٩؛ السبيعي والداؤود، ٢٠١٨؛ Blackburn & Robinson, 2008؛ Ho & Au, 2006) التي أظهرت علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي عن العمل ومواضيع إدارية أخرى، مثل: تطبيق معايير الجودة، الولاء التنظيمي، الأثر الوظيفي، الثقافة التنظيمية، الكفاية الذاتية، تقدير الذات.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Platsidou & Agaliotis, 2008) التي أظهرت وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين مستويات الرضا الوظيفي ومستويات الاحتراق النفسي لدى المعلمين والمعلمات في اليونان ، ودراسة (Ho & Au, 2006) التي أظهرت أن الرضا الوظيفي يرتبط سلباً بالتوتر الناجم عن التعليم.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة ، فقد تم تقديم التوصيات التالية:

1. نوصي إدارة مكاتب التعليم بأبها الحضرية ، أن تحرص على ربط المكافأة بإنجاز المهام المفوضة بتميز ، وأن تحرص على وضع مؤشرات لمتابعة مدى التزام الموظفين بالمهام المفوضة إليهم ، وأن تتيح فرص التدريب على المهام التي يتم تفويضها ، وأن توزع شهادة الشكر والتقدير والثناء على الإنجازات المتحققة ، وأن تشرك الموظفين في توفير المعلومات اللازمة للعمل.
2. نوصي قيادة إدارة التعليم بمنطقة عسير ، بإتاحة فرص التدريب أمام قادة مكاتب التعليم لرفع مستوى ممارستهم لمهارات القيادة التشاركية إلى مستويات عالية جداً ، وفقاً للتوجهات الاستراتيجية لوزارة التعليم التي تحرص على رفع مستوى أداء قيادات مكاتب التعليم ، وبما يواكب رؤية المملكة ٢٠٣٠.
3. نوصي قيادات مكاتب التعليم بأبها الحضرية بالعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي إدارات مكاتب التعليم من خلال: إشعار الموظفين بالأمان الوظيفي ، والعمل على رفع الولاء الوظيفي لديهم ، وتوعيتهم بأهمية الادخار كسلوك إيجابي يفيد الموظف بعد سن التقاعد ، والحرص على الموضوعية في تحديد المكافأة التي ينبغي أن تكون مرتبطة بالإنجاز ، وعلى الشفافية في ترقيات الموظفين باتباع المعايير التي ينبغي أن تكون واضحة لجميع الموظفين.
4. نوصي قيادة إدارة التعليم بمنطقة عسير ، بالحرص على إشراك قيادات مكاتب التعليم والموظفين في مجالات: اتخاذ القرارات ، وتفويض السلطة ، والاتصال والتواصل ، وعلى توفير فرص تحقق الرضا لدى الموظفين عن: محتوى العمل ، الإشراف ، الأجر ، فرص الترقية؛ فقد أظهرت النتائج أن زيادة مشاركة الموظفين تعمل على رفع الرضا لدى الموظفين.

المقترحات:

- دراسة درجة ممارسة قيادة مكاتب التعليم للقيادة التشاركية في المناطق التعليمية الأخرى.
- دراسة علاقة درجة ممارسة القيادة التشاركية مع موضوعات إدارية أخرى ، مثل: مستوى الأداء الوظيفي.
- دراسة درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مكاتب التعليم في المناطق التعليمية الأخرى بالمملكة.
- دراسة علاقة موضوع الرضا الوظيفي مع موضوعات إدارية أخرى ، مثل: تطبيق معايير الجودة ، الولاء التنظيمي ، الأثر الوظيفي ، الثقافة التنظيمية ، الكفاية الذاتية ، تقدير الذات.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع العربية:

أبو الحاج ، مجدي فتحي. (٢٠١٩). الرضا الوظيفي وعلاقته بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى معلمي مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة ومعلماتها. مجلة العلوم التربوية. عمادة البحث العلمي- الجامعة الأردنية. ٤٦ (ملحق) ، ٦٩٢-٧١٨.

أبومسامح ، أحمد عبد الكريم سليمان. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التربية. فلسطين.

البيوي ، محمود محمد. (٢٠٠٦). الرضا الوظيفي والقيادة أفاعلة. مجلة عالم السعودية. ١١ (٢٥) ، ٢٢-٥٤.

البننا ، هالة مصباح. (٢٠١٢). الإدارة المدرسية المعاصرة ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. الجريدة ، محمد سليمان مفضي والناعبي ، ناصر بن حمدان. (٢٠١٩). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل-العلوم الإنسانية والإدارية ، ٢٠ (٢) ، ٦١- ٨٤.

الحارثي ، عوض سفر غلاب وعطية ، محمد عبد الكريم علي. (٢٠١٩). درجة تطبيق المساءلة في مدارس محافظة تربة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، ٣٥ (٥) ، ٣٨٢-٤١٦.

حجازي ، جولتان حسن وقشوع ، شادي خالد حسين. (٢٠٢١). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، مركز رفاد للدراسات والأبحاث ، الأردن ، ٩ (٢) ، ٦٩٠-٧٠٩.

حرز الله ، إيمان عادل مصطفى. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية. رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية. غزة- فلسطين.

الحريري ، راقدة. (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في الإدارة التربوية. عمان: الجنادرية للنشر. الخروصية ، بثينة بنت علي بن عبد الله. (٢٠٢١). القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين: دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. رابطة التربويين العرب. (١٣١) ، ١٢١-١٤٤.

الدواس ، نادية. (١٤٣٦) ضغط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي بالأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض ، السعودية. رشوان ، حسين عبد الحميد. (٢٠١٠). العلاقات الإنسانية في مجال علم النفس ، علم الإدارة ، الاجتماع. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الزامل ، مها عثمان والعواد ، روان مساعد. (٢٠٢١). القيادة التشاركية لدى مراكز التربية الخاصة في ضوء متطلبات قيادة التغيير. جمعية الاجتماعيين في الشارقة. ٣٨ (١٤٩) ، ٨٥-١١٨.

السبيعي ، خالد بن صالح المرزم والداؤود ، منال بنت سعد. (٢٠١٨). الإثراء الوظيفي لدى العاملات بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج وعلاقته برضاهن الوظيفي. رسالة الخليج العربي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج. ٣٩ (١٤٨) ، ٧٩-٩٩.

سعادة ، سميرة عبد الرحمن. (٢٠١٩). الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية لواء ماركة في محافظة عمان بالأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٣ (٢١) ، ٩٢-١٠٥.

السليحات ، زياد سليم والشقران ، رامي بن ابراهيم بن عبد الرحمن. (٢٠٢١). مستوى إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في لواء وادي السير لمفاهيم القيادة التشاركية ودرجة ممارستهم لتلك المفاهيم. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية ، جامعة عمان العربية - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا. الأردن. ٢١٧-٢٥١ ، (١)٥.

الطويل ، هاني عبد الرحمن. (٢٠٠٦). إبدال في إدارة النظم التربوية وقياداتها- الإدارة بالإيمان. عمان: مطبعة الجامعة الأردنية.

عبد الرزاق ، محمود شاكر. (٢٠٢١). التحفيز الذاتي وعلاقته بالمسؤولية الشخصية والرضا الوظيفي في المرشد التربوي. مجلة كلية التربية الأساسية- الجامعة المستنصرية. (١١٠) ، ١٣٥-١٦٨.

العتيبي ، نورة بنت مفلح غافل والثبتي ، خالد عواض عبد الله. (٢٠٢١). درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في المدارس المتوسطة الحكومية بمدينة الرياض ، دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، رابطة التربويين العرب. (١٣٠) ، ٢٣٣-٢٤٦.

العجمي ، ناصر. (٢٠١٠/٥١٤٣٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأردن. الأردن.

العسكر ، عبد العزيز بن عبد الرحمن. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري العموم بالإدارات العامة في وزارة التعليم للقيادة التشاركية. مجلة البحث العلمي في التربية ، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. ١٧ (٣) ، ٤٧٩-٥١٣.

عسكر ، عبد العزيز. (٢٠١٢). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة.

العصيمي ، خالد بن محمد حمدان والقرشي ، عصام حسين ضيف الله. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة الطائف للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية ، كلية التربية- جامعة سوهاج. (٩) ، ٧٤٠-٧٨٠.

عواد ، أحمد (٢٠٠٩) ، عوامل الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات ومراكز التربية الخاصة في الأردن ، المجلة العربية للتربية الخاصة ، أكاديمية التربية الخاصة بالرياض. ١٥ ، ١٣-٤٨.

غنيم ، منى حافظ أحمد والبطل ، هاني إبراهيم أحمد والناغي ، ولاء محمد محروس عبده. (٢٠٢١). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى أخصائي الإعلام التربوي. مجلة كلية التربية النوعية. جامعة بورسعيد. (١٣) ، ٢٩١-٣٢٣.

الكناني ، ريم عبد الله محمد. (٢٠١٤). عوامل الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التربية الخاصة بالملكة العربية السعودية وعلاقتها في بعض المتغيرات الديموغرافية. مجلة الدراسات الاجتماعية. جامعة العلوم والتكنولوجيا. ٤٢ ، ١٦٥ - ٢٠٤.

النوفل ، محمد بن فاهد. (٢٠٢١). واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. مجلة كلية التربية ، كلية التربية- جامعة أسيوط. ٣٧ (٢) ، ٤٠٥-٤٤٩.

المراجع العربية المترجمة: (Arabic references in English)

- Abdel-Razzaq, M. S. (2021). Self-motivation and its relationship to personal responsibility and job satisfaction in the educational guider. Journal of the College of Basic Education – Al-Mustansiriya University. (110) , 135-168.
- Abu Al-Hajj, M. F. (2019). Job satisfaction and its relationship to the application of total quality management standards for teachers of the Directorate of Education in the University District and its female teachers. Educational Sciences, Deanship of Scientific Research – University of Jordan. 46 (Supplement) , 692-718.
- Abu Musameh, A. S. (2015). The practicing degree of education directorates managers for total quality management and its relationship to participatory leadership , master's thesis. Islamic University. Gaza , Palestine.
- Al-Ajmi, N. (1430 AH/2010). The degree of application of secondary and primary school principals in the State of Kuwait to participatory leadership from the point of view of teachers. unpublished masters thesis. University of Jordan , Jordan.
- Al-Askar, A. A. (2016). The degree of practice of general managers in public administrations in the Ministry of Education for participatory leadership. Journal of Scientific Research in Education , Ain Shams University – Girls' College of Arts. Sciences and Education.17(3) , 479-513.
- Al-Badaiwi, M. M. (2006). Job Satisfaction and Effective Leadership , Saudi World Journal. 11(25) , 22-54.
- Al-Banna, H. M. (2012). Contemporary School Administration , Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- Al-Dawas, N. (1436) Work pressure and its relationship to organizational loyalty in the security services , masters thesis , unpublished masters thesis. Naif Arab University for Security Sciences. Al-Riyadh , Saudi Arabia.
- Al-Hariri, R. (2008). Educational leadership skills in educational administration , Amman: Janadriyah Publishing.

- Al-Harthy, A. S. G. & Attia, M. A. A. (2019). The degree of application of accountability in the schools of Torba Governorate and its relationship to the job satisfaction of teachers, Journal of the College of Education, Assiut University. 35 (5) , 382-416.
- Al-Jaraydah, M. S. M. & Al-Naabi, N. H. (2019). Organizational loyalty and its relationship to job satisfaction among school principals the second cycle of basic education in the Sultanate of Oman. The Scientific Journal of King Faisal University – Human and Administrative Sciences. 20(2) , 61-84.
- Al-Kanani, Reem Abdullah Mohammed. (2014). Factors of job satisfaction for workers in the private education sector in Saudi Arabia and their relationship to some demographic variables. Journal of Social Studies. University of Science and Technology. 42, 165-204.
- Al-Kharusiyah, B. A. A. (2021). Participatory leadership and its impact on teacher performance: a case study on private school principals in Muscat Governorate , Arab Studies in Education and Psychology , Arab Educators Association. (131) , 121-144.
- Al-Nawfal, M. F. (2021). The reality of practicing the Saudi Schools leaders abroad for their leadership roles in the light of the participatory leadership approach. Journal of the College of Education. College of Education – Assiut University. 37 (2) , 405-449.
- Al-Osaimi, K. M. H. & Al-Qurashi, I. H. D. (2021). The practicing degree of the directors of education offices in Al-Taif Governorate for participatory leadership from the point of view of supervisors. Journal of Young Researchers in Educational Sciences. Faculty of Education – Sohag University. 9, 740-780.
- Al-Otaibi, N. M. G & Al-Thubaiti, K. A. A. (2021). The degree of job satisfaction among female administrators in public intermediate schools in Al-Riyadh City, Arab Studies in Education and Psychology , Arab Educators Association. (130) , 233-246.

- Al-Sobaii, K. S. A. & Al-Daoud, M. S. (2018). Job enrichment for female workers in the field of female talents in the Department of Education in Al-Kharj Governorate and its relationship to their job satisfaction. The Arabian Gulf Message: Arab Education Office for the Gulf States. 39 (148), 79-99.
- Al-Sulayhat, Z. S. & Al-Shaqran, R. I. A. (2021). The level of awareness of public and private secondary school principals in the Wadi Al-Seer district of the concepts of participatory leadership and the degree of their practice of those concepts. Amman Arab University Research Journal- Educational and Psychological Research Series. Amman Arab University – Deanship of Scientific Research and Graduate Studies. Jordan , 5(1) , 217-251.
- Al-Tawil, H. A. (2006). Substitution in the Administration of Educational Systems and Its Leaders – Management by Faith. University of Jordan Press, Amman.
- Al-Zamel, M. O & Al-Awad, R. M. (2021). Participatory leadership in special education centers in light of the requirements of change leadership. Sharjah Sociological Association. 38 (149) , 85-118.
- Askar, A. (2012). Participatory leadership and its relationship to organizational culture among public school principals in Gaza governorates from the teachers' point of view. an unpublished masters thesis. Al-Azhar University. Gaza.
- Awad, Ahmed (2009) , job satisfaction factors among employees of private education institutions and centers in Jordan, Arab Journal of Special Education, Academy of Special Education in Riyadh. 15, 13-48.
- Ghoneim, M. H. A. , Al-Batal, H. I. A & Al-Naghi, W. M. M. (2021). Factors affecting job satisfaction among the educational media specialists. Journal of the College of Specific Education. Port Said University. (13) , 291-323.
- HarzAllah, I. A. M. (2018). Practicing degree of the education directors in the governorates of Gaza for participatory leadership and its relationship to the organizational loyalty of government school principals. Masters thesis. Islamic University. Gaza , Palestine.

- Rashwan , H. A. (2010). Human relations in the fields of psychology , sociology , management science. Alexandria. the modern university office.
- Sa'adah , S. A. (2019). Leadership styles of public-school principals in Lewaa Marka Directorate in Amman Governorate , Jordan , and their relationship to job satisfaction from the point of view of male and female teachers. Journal of Educational and Psychological Sciences. 3(21) , 92-105.

المراجع الأجنبية: References

- Blackburn , J. and Robinson , J. (2008). Assessing teacher self-efficacy and Job satisfaction of early career agriculture teachers in Kentucky. Journal of Agriculture Education. 49(3) , 1-11
- Grasmick , L , Davies , T. Harbour , C. (2012). ParticipativeLeadership: Perspectives of Community College , Journal of Research and Practice , Colorado State University. USA.Vol.36 , 67-80.
- Gysi , K. (2015). participative Leadership Practice in Junior High Schools and Actions to Improve the Practice: A Case Study of Sekyere South District , Ghana , Journal of Ethno pharmacology. February 2015. (161) , 138-146.
- Ho , C. and Au , W. (2006). Teaching Satisfaction Scale to measure Job Satisfaction of Teachers in China. Educational and Psychological Measurement. 66(1) , 172-185
- Mashie , P. Alan. (2013). Teacher Participation in School Decision-making and Job Satisfaction as correlates of Organizational commitment in Senior Schools in Batswana. Andrews University. USA.
- Platisidou , Maria , & Agaliotis , Ioannis , (2008). Burnout , Job Satisfaction and Instructional Assignment-Related Sources of Stress in Greek Special Education Teachers , International Journal of Disability.Development , and Education.55(1) , 61-76

Somech, A. (2003). Relationship of Participative Leadership. With relational demography variable. 24(8) ,1003-1018.

Xu, Huang, Joyce, Iun, and Aili, Liu and Yaping, Gong. (2010). Does Participative Leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-man managerial subordinates. Journal of Organizational Behavior. (31) , 122-143.