



**درجة تطبيق الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي
لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا**
**The Degree of Applying the Administrative Practices in
Achieving Job Satisfaction for Secondary School Female
Teachers in Jeddah During COVID-19 Pandemic**

إعداد

غدير الشهري
Ghadir Al-Shehri

وزارة التعليم ، جامعة الملك عبدالعزيز ، الدراسات العليا التربوية

أشواق نبهان
Ashoak Nabhan

وزارة التعليم ، جامعة الملك عبدالعزيز ، الدراسات العليا التربوية

د. سحر أبو رعيان
Dr. Sahar Abu Rayan

أستاذ مساعد كلية الدراسات العليا التربوية ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة

Doi: 10.21608/ejev.2023.308221

استلام البحث ٢٠٢٣/٥/١٤

قبول البحث ٢٠٢٣/٦/٣

الشهري ، غدير و نبهان، أشواق و أبو رعيان، سحر (٢٠٢٣). درجة تطبيق الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧(٢٨) يوليو، ٢٢٧ - ٢٧٦ .

<http://jasg.journals.ekb.eg>

درجة تطبيق الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة حيث تكونت من (٥) مجالات كالاتي: (ممارسة التخطيط الإداري مع المعلمات، ممارسة الشفافية الإدارية مع المعلمات، ممارسة الرقابة والمتابعة الإلكترونية مع المعلمات، ممارسة العلاقة الإنسانية مع المعلمات، وممارسة التطوير المهني مع المعلمات)، وشملت عينة الدراسة (١٠١) معلمة من معلمات مكتب التعليم بوسط جدة، وخلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا جاءت مرتفعة في جميع مجالاتها، وتوصي الدراسة بتكثيف الدورات في برامج الرقابة والمتابعة الإلكترونية لمديرات المدارس، اشراك عضوات شرف من خارج المدرسة في اجتماعات صنع القرار بداخل المدرسة من أجل مرونة فتح مجال الحوار وتحقيق الشفافية والحيادية، تعميم معايير منح الحوافز والمكافآت للمعلمات بمؤشرات قابلة للقياس على جميع إدارات المدارس، تفعيل نظام البصمة الإلكترونية لضبط الحضور والانصراف على جميع المدارس، تأسيس مجلس استشاري من المديرات المتميزات في إدارات التعليم لتقديم الاستشارات لحل المشكلات التي تواجه المديرات في الميدان، حث المديرات على رفع حافزيه وشعور المعلمات بالأهمية في بيئة العمل بعقد اللقاءات الدورية في ذلك، نوصي إدارات التعليم على تصميم حقائب تدريبية لتهيئة المعلمات الجدد وإلزام المديرات بتنفيذها، والأخذ بالتصور المقترح لتطوير الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الإدارية، الرضا الوظيفي، معلمات، مدينة جدة، جائحة كورونا.

Abstract:

The study aimed to identify the degree of application of administrative practices to achieve job satisfaction for secondary school female teachers in Jeddah during the Corona pandemic. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used, and the questionnaire was used as a

data collection tool for the study, which consisted of (5) fields as follows: (administrative planning practice with female teachers, practicing administrative transparency with female teachers, practicing electronic control and follow-up with female teachers, practicing human relations with female teachers, and practicing professional development with female teachers). The study sample included (101) female teachers from the Education Office in central Jeddah, and the study concluded that the degree of application of administrative practices to achieve job satisfaction for secondary school teachers in Jeddah during the Corona pandemic was high in all its fields, and the study recommends intensifying courses in monitoring and electronic follow-up programs for female principals. Involving honorary members from outside the school in decision-making meetings inside the school for the sake of flexibility in opening the field for dialogue and achieving transparency and impartiality, circulating criteria for granting incentives and rewards to teachers with measurable indicators to all school administrations, activating the electronic fingerprint system to control punch-in and punch-out at all schools, establishing an advisory council of distinguished female directors in education departments to provide consultations to solve the problems facing female principals in the field, urging female principals to raise their motivation and the teachers' sense of importance in the work environment by holding periodic meetings in this, we recommend education departments to design training packages to prepare new female teachers and to oblige female principals to implement them, adopting the proposed vision for developing administrative practices to achieve job satisfaction for female teachers.

Keywords: administrative practices, job satisfaction, female teachers, Jeddah city, Corona pandemic.

مقدمة:

شهد العالم الكثير من التغييرات خلال جائحة كورونا التي أثرت على كافة المؤسسات والمنظمات التابعة للدول، مما أدى إلى حدوث تغيرات في الأنظمة الإدارية واختلاف درجة تطبيق الممارسات فيها، وتعتبر المؤسسات التعليمية أكثر المؤسسات تأثراً خلال الجائحة بكافة مجالاتها من ضمنها الممارسات الإدارية لمدراء المدارس، وللممارسات الإدارية دور بالغ الأهمية فهي تُعد أحد العوامل الرئيسة في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، مما يسهم في رفع جودة وكفاءة التعليم.

أولت المنظمات العالمية والإقليمية الاهتمام البالغ بالممارسات الإدارية في المؤسسات التعليمية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للمعلم، فذكر في موجز سياساتي التابع للأمم المتحدة (٢٠٢٠) بعنوان : "التعليم أثناء جائحة كوفيد-١٩ وما بعدها" من أجل تخفيف جدة الآثار المدمرة المحتملة لجائحة كوفيد-١٩ تضمنت التوصيات في مجال السياسة العامة للموجز تعزيز قدرات إدارة المخاطر في جميع مستويات نظام التعليم فهناك حاجة ضرورية لتعزيز قدرات الصمود في مواجهة حالات الطوارئ على المستوى الفردي والتنظيمي والمؤسسي ويشمل ذلك القدرة على وضع خطط الطوارئ وتنفيذها، وكذلك تعزيز آليات التشاور والتواصل والتشاور والتواصل مع جميع الجهات الفاعلة في قطاع التعليم له دور رئيسي في فاعلية تنفيذ الخطط والتدابير للتصدي وتلبية احتياجات جميع المتعلمين وتعزيز قدرتهم وقدرة نظام التعليم على الصمود وتكون نظم التعليم أكثر مرونة وإنصافاً وشمولاً للجميع(الأمم المتحدة، ٢٠٢٠).

من النتائج الرئيسية للموجز السياسي لمنظمة اليونسيف بعنوان "القيادات الإدارية في المدارس عالية الجودة- من هم وماهي الممارسات الجيدة التي تبنيها؟" أن المدراء في المدارس عالية الجودة يقدمون الدعم والتشاور لمعلميهم ويقومون بالمراقبة والمتابعة لهم أيضاً، وكذلك يعززون الثقة والاحترام والابتكار داخل مدارسهم، حيث يفتحون المجال للسؤال وطلب النصيحة، ويؤكدون على الاحترام سواءً بين المدير والمعلم أو بين المعلمين أنفسهم (UNICEF,2021).

فأكدت مجموعة البنك الدولي للتعليم (٢٠٢٠) مبادئ دعم كفاءة المعلم خلال جائحة كورونا حيث أن المدير له دوراً كبيراً في تحقيقها، منها دعم مرونة المعلم لضمان فعاليته ويتحقق ذلك عن طريق تعزيز الدافع الجوهري وبناء علاقات وقنوات اتصال ذات كفاءة عالية مع المعلم والقيادات العليا، ومن المبادئ أيضاً دعم المعلم مهنيًا وتقنيًا فيجب على المدير وضع بروتوكولات واضحة واستراتيجيات تربوية

تتناسب مع الوضع الحالي بعد العودة حضورياً للتعليم، وتقوية وتعزيز الدعم الفوري للمعلم عن طريق التقنية والتواصل الاجتماعي (World bank group,2020). كما احتوت نتائج دراسة الملخص التنفيذي للمركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم RCQE التابع لمنظمة اليونسكو (٢٠١٩) أن ٤٩,٥٪ من مديري مدارس الدول الخمس (المملكة العربية السعودية، الجمهورية اللبنانية، المملكة الأردنية الهاشمية، جمهورية مصر العربية والجمهورية التونسية) لم يقدموا دورات تدريبية للمعلمين بمدارسهم خلال السنوات الثلاث السابقة للعام ٢٠١٨/٢٠١٩، بينما وصلت نسبة المدربين الذين قدموا دورات تدريبية للمعلمين في الإمارات العربية المتحدة إلى ٨٣,٦٪.

ومن هنا نجد أن للممارسات الإدارية دور كبير وتأثير على تحقيق الرضا الوظيفي، وزادت الأهمية في الوقت الحالي نظراً للأوضاع الراهنة بسبب أزمة جائحة كورونا وما نتج عن ذلك من تغييرات في الأنظمة والممارسات الإدارية عامة والتعليمية خاصة.

أولاً: مشكلة الدراسة:

اشتمل الدليل التنظيمي لعام ١٤٤٢هـ لوزارة التعليم (٢٠٢١) تغيير مسمى قائدة المدرسة إلى مديرة المدرسة خلال جائحة كورونا، حيث استمر مسمى قائدة المدرسة لمدة سبع سنوات منذ عام ١٤٣٧هـ، فأصبح لزاماً تسليط الضوء على الممارسات الإدارية التي تحقق الأهداف الوظيفية التي رسمتها الوزارة لمديرة المدرسة ضمن الدليل، والتي تحقق الأهداف الاستراتيجية للتحول الوطني ضمن أهداف رؤية ٢٠٣٠ لمواكبة التطورات الحاصلة والتقدم والتطور وما يتطلب من استحداث ممارسات إدارية جديدة وقت الأزمات لم تكن تمارس من قبل.

وبالاطلاع على الدراسات السابقة لوحظ تفاوت في درجة تطبيق الممارسات الإدارية من دراسة إلى أخرى مما يعكس وجود خلل في تطبيق هذه الممارسات بالطريقة الصحيحة، فأشارت نتائج دراسة العبرود (٢٠١٦) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في مجال التخطيط والنمو المهني للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج دراسة العنزي وآخرون (٢٠١٧) أن معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية جاءت بدرجة متوسطة، وأفادت نتائج دراسة الشهري (٢٠١٨) أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في بعد الرقابة والتقييم الإلكتروني جاءت بدرجة متوسطة، وأوضحت نتائج دراسة الشهري (٢٠١٨) أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية كانت بدرجة متوسطة، ومن هنا نلاحظ أن نتائج هذه الدراسات على اختلاف مجالات الممارسات الإدارية لها لم تحقق الدرجة المرتفعة مما يدل على وجود ضعف في تطبيقها.

وللممارسات الإدارية أثر في تحقيق جودة الأداء المدرسي كما أكدت ذلك نتائج دراسة عداوي وبطائنة (٢٠١٩) وهذا يعكس مدى فاعلية الممارسات التي تقوم بها الإدارة المدرسية، وأيضًا لها تأثير على الرضا الوظيفي للمعلم كما ذكر في نتائج دراسة (Asena, J and Asena, D (2020) ، بذلك يعتبر الرضا الوظيفي ليس مطلبًا ثانويًا على الإدارة المدرسية تحقيقه؛ بل أصبح ركيزة أساسية ضمن مهامها، كما أكدت ذلك نتائج دراسة محمد (٢٠١٩) أن الإدارة التربوية لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي، وأثبتت نتائج دراسة (Poltacon and cansoy (2019 أن سلوكيات القائد تعتبر عامل يؤثر إيجابًا على الرضا الوظيفي .

وفي ضوء جائحة كورونا وتحول العملية التعليمية إلى التعليم عن بعد كليًا ثم عودة التعليم حضورياً بصورة تدريجية في الميدان، أحدث نوعاً من التغيرات والقرارات والتعاميم الإدارية التي تسعى لضبط سير العملية التعليمية والإدارة المدرسية بشكل منظم قدر الإمكان، مما دعت الحاجة إلى ضرورة الكشف عن درجة تطبيق الممارسات الإدارية في الوضع الراهن لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات. انطلاقاً لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات فقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتناولها خمس مجالات وهي (ممارسة التخطيط الإداري مع المعلمات- ممارسة الرقابة والمتابعة الإلكترونية مع المعلمات- ممارسة الشفافية الإدارية مع المعلمات- ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمات - ممارسة التطوير المهني مع المعلمات) للممارسات الإدارية التي تطبق في الميدان خلال جائحة كورونا والتي لم يتم ذكرها في أي من الدراسات السابقة.

وبذلك انفردت هذه الدراسة في التعرف على درجة تطبيق الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا. ومن هنا تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما درجة تطبيق الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا؟

وتتفرع منها الأسئلة الآتية:

- ١- ما درجة تطبيق التخطيط الإداري لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا؟
- ٢- ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا؟
- ٣- ما درجة تطبيق الرقابة والمتابعة الإلكترونية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا؟

- ٤- ما درجة تطبيق العلاقات الإنسانية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا؟
 - ٥- ما درجة تطبيق التطوير المهني لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا؟
 - ٦- ما التصور المقترح لتطوير الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا؟
- ثانياً: أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى:

- ١- التعرف على درجة تطبيق التخطيط الإداري لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا.
- ٢- التعرف على درجة تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا.
- ٣- التعرف على درجة تطبيق الرقابة والمتابعة الإلكترونية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا.
- ٤- التعرف على درجة تطبيق العلاقات الإنسانية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا.
- ٥- التعرف على درجة تطبيق التطوير المهني لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا.
- ٦- تصميم تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كلاً مما يلي:

الأهمية العلمية:

تبرز أهمية تناول هذه الدراسة في أنها حددت درجة تحقيق الممارسات الإدارية للرضا الوظيفي خلال جائحة كورونا ووضعت تصور لها من أجل تحسينها بما يتوافق مع رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني، وتدعم تطوير القيادات في الجهات الحكومية التابعة لوزارة التعليم وخاصة إدارات التعليم والإدارات المدرسية، ووضحت للمعلم مجالات الممارسات الإدارية التي تحقق رضاه الوظيفي وتبصره على حقوقه وواجباته المهنية.

حيث تمثل هذه الدراسة إضافة علمية معرفية في مجال الإدارة التربوية والتي تُثري المكتبات العربية والباحثين فهي من الدراسات النادرة التي ربطت خمس مجالات من أهم الممارسات الإدارية والتي هي ممارسة (التخطيط الإداري-الرقابة

والمتابعة الإلكترونية-الشفافية الإدارية-العلاقات الإنسانية -التطور المهني) مع المعلمات وكشفت عن درجة تطبيقها لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات في مدينة جدة خلال جائحة كورونا.
الأهمية العملية:

١. تساعد صانعي القرار في الوزارة بوضع معايير وآليات تتبعها إدارة المدرسة خلال الأزمات لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلم، وأيضًا وضع برامج تدريبية تطويرية مُعدة إعدادًا جيدًا لتطوير أداء وممارسات الإدارة المدرسية والإدارات الأخرى بشكل عام.

٢. تدعم المؤسسات التربوية بالاقترحات والتوصيات من أجل تحسين الواقع المدرسي والمناخ التعليمي خلال الأزمات وصولاً إلى رضا المعلم الوظيفي والعمل على تطوير واستحداث الممارسات الإدارية لتخدم الميدان خلال الأزمات.

٣. تُفيد مديري المدارس من أجل تطوير وإتباع خطط وبرامج لتطبيق الممارسات الإدارية التي تحقق رضا المعلم الوظيفي خلال الأزمات.

٤. تُحفز الباحثين لإجراء دراسات مماثلة لتطوير الممارسات الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي للمعلم خلال الأزمات.

رابعًا: حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

(١) الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على التعرف على درجة تطبيق الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا من خلال خمس مجالات هي: ممارسة (التخطيط الإداري- الرقابة والمتابعة الإلكترونية- الشفافية الإدارية- العلاقات الإنسانية - التطور المهني) مع المعلمات، وتقديم تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا.

(٢) الحدود المكانية: تم تنفيذ الدراسة على المدارس الثانوية للبنات بمكتب تعليم وسط جدة والتي يبلغ عددها (٤٩) مدرسة (وزارة التعليم، ٢٠٢١).

(٣) الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة (١٠١) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية بمكتب تعليم وسط مدينة جدة.

(٤) الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٤٣/١٤٤٤هـ..

خامساً: مصطلحات الدراسة:

- الممارسات الإدارية Administrative Practices:

الممارسة The practices لغةً:

"مارس: مارس الشيء مراساً، وممارسةً: عالجه وزاوله، يقال: مارس فِرْنَهُ، ومارس الأمور والأعمال" (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤، ص. ١٠٩٣).

الممارسات الإدارية اصطلاحاً: الجهود المنسقة، ومجموعة الأعمال الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية، وهي تشمل كل ما يتعلق بالعملية الإدارية من تخطيط للعملية التعليمية بالمدرسة، وتنظيم لعلاقات العمل وتوزيع المسؤوليات، وتوجيه جهود العاملين بالمدرسة مع تقييم ذلك لتحقيق الأهداف (أسطنبولي، ٢٠١٦).

الممارسات الإدارية إجرائياً: هي مجموعة المهام والأدوار التي تقوم بها مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة وتتمثل في المجالات التالية (ممارسة التخطيط الإداري مع المعلمات، وممارسة الشفافية الإدارية مع المعلمات، ممارسة الرقابة والمتابعة الإلكترونية مع المعلمات، ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمات، وممارسة التطوير المهني مع المعلمات).

- الرضا الوظيفي Job Satisfaction:

الرضا Satisfaction لغةً:

"راضٍ [مفرد]: راضون ورضاة : 1 اسم فاعل من رضي/ رضي ب/ رضي على / رضي عن. 2 مريح، مرضي "ابتساماً راضية - {فهو في عيشة راضية}: هنية يرضى بها صاحبها ويقنع ويكتفي" (معجم اللغة العربية المعاصر، ٢٠٠٨، ص. ٩٠٤).

الرضا الوظيفي اصطلاحاً: "شعور داخلي بالارتياح النفسي والطمأنينة ينعكس سلوكه وأدائه لواجبات وظيفته تابع من اشباعه لحاجاته وتحقيقه لرغباته واطمئنانه على مستقبله ومستقبل من يعول". (عبد العال، ٢٠١٩، ص. ٧٢٦)

الرضا الوظيفي إجرائياً: هو شعور المعلمة بالعدالة والارتياح والقبول المكاني والنفسي نتيجة تأثير الممارسات الإدارية على المعلمات والمتمثلة في (التخطيط الإداري، والشفافية الإدارية، والرقابة والمتابعة الإلكترونية، والعلاقات الإنسانية، والتطوير المهني) لمديرة المدرسة.

- المرحلة الثانوية إجرائياً: هي المرحلة الثالثة من مراحل التعليم العام، تشمل الفئة العمرية ما بين ١٥-١٨ عام تتألف هذه المرحلة من تسعة فصول دراسية تُدرّس في ثلاث أعوام، حيث ان السنة الأولى مشتركة تدرس فيها الطالبة مجالات علمية وإنسانية متنوعة، ثم تليها بعد ذلك سنتان تخصصيتان، تختار الطالبة المسار المناسب

حسب ميولها وقدراتها، وتشمل هذه المسارات المسار العام والمسارات التخصصية. وهي دراسة مجانية.

- جائحة **Pandemic**:

"تحدث عندما ينتشر الوباء إلى عدة بلدان أو قارات وعادة ما يصاب عدد كبير من السكان" (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٢٠، ص.٧)
كورونا **COVID-19**: فيروسات كورونا تشمل مجموعة كبيرة من أنواع الفيروسات التي يمكن أن تسبب نزلات البرد، وفي بعض الحالات يمكن أن تسبب متلازمة العدوى التنفسية الحادة (سارس)، ولدى معظم حالات الإصابة بهذا الفيروس أعراض متشابهة: ارتفاع درجة الحرارة، آلام في الجسم، احتقان بالحنك، ورشح وسعال؛ وفي معظم الأحيان تستمر هذه الأعراض لمدة أيام ثم تختفي (وزارة الصحة، ٢٠٢١).

جائحة كورونا **COVID-19 Pandemic** :

"اسم كوفيد-١٩ هو الاسم الذي أطلقتته منظمة الصحة العالمية للفيروس المسبب لمرض الالتهاب الرئوي الحاد والمعروف باسم (كورونا) والذي أعلنته منظمة الصحة العالمية جائحة عالمية" (المفوضة السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ٢٠٢٠).

سادساً: الإطار النظري:

المحور الأول: الممارسات الإدارية

مفهوم الإدارة المدرسة وأنماطها:

تعد الإدارة المدرسية الركن الأساسي في نجاح العملية التعليمية والأداء العام للمدرسة، فالإدارة المدرسية هي مجموعة الجهود المنظمة التي يقوم بها أفراد داخل المدرسة، وذلك لتحقيق أهداف مخطط لها وينعكس آثار هذه الجهود على المجتمع ككل، كما تُعرف بأنها جهود منسقة يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين بها سواء كانوا معلمين أو إداريين أو مستخدمين سعياً لتحقيق الأهداف التربوية بما يتماشى مع سياسة الدولة في تنشئة أبنائها على أسس سليمة، فالإدارة المدرسية وحدة أساسية وخط إنتاج قاعدي في تنفيذ السياسة التعليمية، لاعتبارها جزءاً من الإدارة التعليمية تُنفذ مهام إدارية وفنية (شحاته، النجار، ٢٠٠٣).

ولتعدد المفاهيم المتعلقة بالإدارة وُجدت أساليب وأنماط إدارية مختلفة أشار إليها عطوي (٢٠١٤) وأكد أن من المديرين من يؤمنون بفلسفة إدارية تعتمد على الانفراد بالسلطة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، بينما بعض المديرين لديهم الوعي الإداري بضرورة مشاركة جميع العاملين في اتخاذ وإصدار القرارات وهناك

نمط آخر من المديرين من يقوم بإعطاء المدرسين كامل الحرية لتسيير أمور المدرسة وفق ما يروونه مناسب أثناء قيامهم بعملهم والمشكلات التي يواجهونها، وبذلك تختلف الإدارة المدرسية وطريقة أداءها للعمل باختلاف شخصية المدير فهو يعتبر قمة الجهاز الإداري الذي يهتم بسير الأنشطة واتخاذ القرارات وفق معتقداته و فلسفته الخاصة سعياً لتحقيق أهداف المدرسة.

فمدراء المدرسة لا يتبعون نمط واحد كل الوقت في إدارة مدارسهم، بل قد يتبعون نمطاً آخرًا وفقاً للظروف المحيطة، وهذه الأنماط هي:

(١) الإدارة الأوتوقراطية **Autocratic Leadership**

يعتبر هذا النمط من الإدارة أن السلطة والمسؤولية الإدارية مفوضة وممنوحة إليه من سلطة ذات مستوى أعلى، ويتصور المدير في هذا النمط صورة معينة للمدرسة ويضع الخطط والسياسات بما يتوافق مع تحقيق هذه الصورة، ويحدد ذلك أيضاً موقف المدير تجاه الموظفين فمن يقوم باتباع سياسته يُظهر له الاحترام والتقدير أما من يخالفها فيظهر له الجفوة وعدم الرضا، فوجهة نظر المدير في هذا النمط أن الإدارة المدرسية هي من تقوم بإصدار القرارات والتعليمات عن كيفية أداء العمل ومتابعته، فالمدير يهتم بمصالح وأهداف العمل دون الأخذ بالاعتبار أهداف ومصالح المعلمين.

(٢) الإدارة المتساهلة **Laissez-Fair-Free Leadership**

يمتاز هذا المدير بالروح المرحة المتواضعة والذي يهتم بجميع العاملين ويتحدث معهم فهو يظهر كطبيعته، ولكنه يترك الحرية المطلقة للعاملين ولا يسعى لقول رأيه ووجهات نظره خوفاً منه أن يقيد حريتهم أو أن يفرض نمط معين عليهم، وبذلك تتعدم السيطرة وتسود حالة من التسبب والقلق في العمل لقلة الدعم والتوجيه والرقابة الفعالة من القائد وبذلك تفشل المدرسة في تحقيق أهدافها، فمن وجهة نظر هذا النمط أن المهم أن تبقى المدرسة على قيد الحياة وليس أن تزدهر وتتطور.

(٣) الإدارة الديمقراطية **Democratic Leadership**

يقوم هذا النمط على مبدأ المشاركة بين الرئيس والمرؤوس بمعنى أن المدير يسعى لمشاركة جميع العاملين في صنع واتخاذ القرار وتنفيذه، فهو يزودهم بالمعلومات والبيانات الرئيسية التي تُسهل عملية اتخاذ القرار بشكل سليم، ويُقسم العمل بين جميع العاملين مع تحديد مسؤولية كل فرد ليسهل عليهم إنجاز العمل بكل دقة، يسعى القائد الديمقراطي على خلق جو مليء بالأمن والطمأنينة فهو يركز على العاملين واحتياجاتهم وأهدافهم.

معوقات عملية التخطيط (بدر والصباح، ٢٠٢٠):

ومن هذه المعوقات ما يتعلق بطبيعة عملية التخطيط، ومنها ما يتعلق بالأفراد القائمين بوضع الخطط وتنفيذها وهي كالآتي:

- المعوقات التي تتعلق بطبيعة عملية التخطيط هي:
 ١. الصعوبة في توفير المعلومات الدقيقة والتي تتعلق بالظروف البيئية والمستقبلية.
 ٢. الصعوبة في وضع الأهداف بطريقة واضحة وسليمة.
 ٣. تحتاج عملية التخطيط إلى وقت كافي وكلفة عالية.
 - المعوقات التي تتعلق بالأفراد القائمين على التخطيط هي:
 ١. عدم توافر موارد بشرية كافية للقيام بعملية التخطيط.
 ٢. مقاومة التغيير وعدم الالتزام بالتخطيط على جميع المستويات.
 ٣. عدم اتباع طرق وأساليب تحفيزية للمشاركة في ممارسة التخطيط مع الإدارة.
- ولزيادة دافعية المعلمات في المشاركة في التخطيط الإداري المدرسي مع مديرة المدرسة لابد من تحفيزهن وحثهن للمشاركة في صنع القرار في ذلك فهم جزء لا يتجزأ من إدارة المدرسة وعنصر مهم لتحقيق أهدافها.

مميزات صنع القرار المشترك ما يلي (العجمي، ٢٠١٣):

١. تعدد وجهات النظر والأفكار المختلفة والتي من الممكن أن تؤدي إلى صنع قرار أفضل.
 ٢. الانتفاع من الخبرة المتاحة والمهارات في حل المشكلات الموجودة داخل المجتمع المدرسي.
 ٣. يرفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمدرسة ويُشعرهم بأن المدير يقدر آرائهم ومشاعرهم.
 ٤. يساعد الاشتراك في صنع القرار على الموافقة عليه وإعداده والالتزام به فكلما شارك الجماعة في القرار كلما كانوا أكثر تأييداً وحماساً لتنفيذه.
- وفي ضوء ذلك لابد على مديرة المدرسة إشراك المعلمات في صنع القرار، فقد أكد Lin (2014) أن صنع القرار المشترك ينعكس إيجاباً على المعلم والقرار والمدرسة؛ فعلى مستوى المعلم ، يمكن أن تساعدهم المشاركة على الانخراط بشكل أكبر في الأمور المدرسية، وعلى مستوى القرار، فتؤثر بشكل فعال على القرارات المدرسية وكيف تُتخذ، وعلى مستوى المدرسة، فقد يؤدي دور المعلم الفعال كمشارك في عملية التخطيط على إعادة هيكلة المدرسة بنجاح.

أبعاد الشفافية الإدارية:

تتبنى الدراسة الحالية الأبعاد التالية للشفافية الإدارية لتناسبها مع بيئة المدارس الثانوية وهي (القوانين واللوائح، المعلومات وإجراءات العمل، المشاركة في صنع واتخاذ القرار، تقييم الأداء، المساءلة)، وسيتم توضيح دور المدير في تحقيقها:

١. القوانين واللوائح:

يتطلب على المدير مراجعة القوانين واللوائح وتبسيطها وتوضيحها ونشرها بين جميع العاملين في المنظمة لكي يسهل فهمها والتعامل معها لكونها مطلبًا أساسيًا من متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية، ولا بد أن يستمر التطوير والتحديث لهذه القوانين واللوائح بما يتناسب مع الوضع الراهن للعصر، وبما يحقق تطور لبيئة العمل (عبد المجيد ورخا، ٢٠١٨).

٢. المعلومات وإجراءات العمل:

وضوح المعلومات وتبسيط إجراءات العمل يُعد دليلاً واضحًا للعاملين بالمؤسسة للقيام بمهامهم وواجباتهم الوظيفية (عبد المجيد ورخا، ٢٠١٨). وتؤكد بيومي (٢٠١٩) على أهمية تركيز مديري المدارس على أن تكون المعلومات معلنة كاملة وواضحة ودقيقة، فتسهل عملية اتخاذ القرار، وتُسهم في دعم المساءلة الإدارية وفي موضوعية عملية تقييم الأداء، ولن يتحقق ذلك إلا بتوافر قنوات إتصال فعّالة؛ للتأكد من وصولها في الوقت المناسب لكافة العاملين، فكلما كانت المعلومات والإجراءات مُعدة بشكل واضح ومرن، ومتاح للجميع عن طريق الدليل الإرشادي للمدرسة، كلما كان العمل منتظمًا بعيدًا عن العشوائية، وكلما قلت الخلافات بين الرئيس والمرؤوس، وذلك كله يؤدي إلى توحيد جهود العاملين في المدرسة لإنجاز مهامهم الوظيفية بكل إخلاص وكفاءة، ويساعد أيضًا على توثيق العلاقات بين أعضاء المدرسة ويُشعرهم بالعدالة والرضا.

٣. المشاركة في صنع واتخاذ القرار:

إن في مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار ورسم الخطط وحل المشكلات والاهتمام بالعمل بروح الفريق يزيد من إحساسهم بالانتماء إلى المنظمة، حيث يجعلهم يشعرون بأهمية آرائهم ومقترحاتهم وتوظيفها في صالح العمل. (بيومي، ٢٠١٩؛ و Alserhan, 2016).

٤. الاتصال الإداري:

من متطلبات تحقيق الشفافية وجود قنوات اتصال فعّالة تخدم نظام المؤسسة ومنسوبيها لضمان وصول كافة المعلومات والبيانات وتدفقها من وإلى المؤسسة، فيسهل التواصل بين منسوبي المؤسسة وكذلك المستفيدين منها، ويتحقق الشفافية في

الاتصال سيخلق وضوح ورؤية للمؤسسة، وكذلك سيعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، ويعزز روابط الثقة والتعاون والمشاركة (خُميد، ٢٠١٥).

٥. تقييم الأداء:

ينتج من مراجعة أداء العاملين والوقوف على ما أنجزوه إستنادًا على توصيفهم الوظيفي ومعايير أداء مهامهم الوظيفية، توفير البيانات عن المهارات التي تنقصهم أو التي تحتاج إلى تطوير والتي يحتاجونها لتأدية مهامهم على أكمل وجه، وبناءً على نتائج التقييم تُتخذ القرارات بمكافأة المتميزين ومعاقبة المقصرين في الأداء، وتكمن أهمية عملية تقييم الأداء في تحقيق المدرسة لأهدافها، والتأكد من مستوى فاعلية وكفاءة المعلم وقياس مدى الإنتاجية التي يُسهم بها في إنجاح وتميز المدرسة، ومن المؤكد على المدير إتباع معايير واضحة وشفافة ومعلنة، والابتعاد عن التحيز في التقييم (الزعابي، ٢٠١٤).

٦. المساءلة:

تعتبر المساءلة الوسيلة التي يمكن من خلالها مراقبة أداء العاملين في المؤسسات التعليمية وكيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات المنوطة لهم، فجميع المؤسسات تسعى إلى تحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها والتأكد من عدم حدوثها مستقبلاً، لضمان أن العمل يسير بشكل يخدم الأهداف التي وضعتها المؤسسة مسبقاً (القرني وعطية، ٢٠١٨).

وهنا نتفق مع Al-Rahamneh (2022) على أهمية تحسين معايير المساءلة الإدارية في المؤسسات التعليمية فهو أمر حيوي لتحقيق العدالة والموضوعية، مما يدعم من رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والمساهمة في تحسين جودة أدائهم.

معوقات تطبيق الشفافية الإدارية (السبيعي، ٢٠١٧):

١. عدم مخافة الله والضعف الديني.
٢. غموض الاختصاصات الوظيفية وتداخل الاختصاصات التنظيمية بين الجهات والإدارات، مما يُفسح المجال لاستغلال السلطة، فتصبح البيئة جاذبة للفساد وهو ما يحد من تطبيق الشفافية الإدارية.
٣. حصول الشخص على مزايا لا يستحقها وهي ما تُعرف بالحسوبية والواسطة.
٤. صعوبة وتعقيد الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للمستفيدين.
٥. عدم معاقبة الذي يسئ استخدام السلطة والنفوذ وضعف الرقابة الإدارية والمالية.
٦. التكتم وعدم الحديث عن مظاهر الفساد وأخباره.

٧. انعدام وجود المؤسسات التي تُسهم في الحد من مظاهر الفساد الإداري والمؤسسات التي تقدم الدعم للجهات التي تكافحه.

٨. الثقافة العامة التي تسمح لبعض الأفراد في بعض المجتمعات امتلاك المال بأي طريقة كانت.

ولعل من المناسب أن نقيس درجة تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية بمدينة جدة وتحديدًا مدارس مكتب تعليم وسط جدة لكونها ممارسة مهمة من الممارسات الإدارية التي تؤثر على مستوى أداء ورضا المعلمين في المدرسة.

ممارسة الرقابة والمتابعة الإلكترونية مع المعلمين:

المتابعة تعني في مجال الإدارة " التحقق من مدى تنفيذ الخطة وما تم من إنجازات طبقاً لها"، وكذلك ضمن مصطلحات العمل تعني " التحقق من مدى تنفيذ الخطة وما تم من إنجازات طبقاً لها، والرقابة في مجال الإدارة تعني "التحقق من أن الإنجاز يسير وفق الخطط الموضوعة، والأهداف المحددة"، وضمن مصطلحات العمل تعني "التحقق من أن الإنجاز يسير وفق الخطط الموضوعة والأهداف المحددة. (المعاني، ٢٠٢٢). ومن هنا يتضح أن الرقابة والمتابعة الإلكترونية هي في الحقيقة تحمّلان نفس المفهوم اللغوي كذلك المفهوم العام.

فالرقابة الإلكترونية (أو المتابعة الإلكترونية) كما عرفها القحطاني (٢٠١٧) هي " رقابة مستمرة لجميع أنشطة المؤسسة، حيث يستطيع معرفة ما يجري في المؤسسة باستخدام أنظمة المعلومات وشبكتها القائمة على الإنترنت، وتعمل الرقابة الإلكترونية على تحقق الاستخدام الفعال لأنظمة المعلومات وشبكتها القائمة على الإنترنت بكل ما تعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة، وتحقيق مزايا كثيرة". (ص ٢٤٩)

وبناءً على ما سبق يمكن أن نعرف مفهوم الرقابة والمتابعة الإدارية في هذه الدراسة بأنها تحقق وتؤكد المديرية من تنفيذ جميع الأنشطة والمهام الموكلة للمعلمين على أكمل وجه عن طريق جميع البرامج الإلكترونية المخصصة لمتابعة المعلمين.

مزايا الرقابة الإلكترونية (المكاوي، ٢٠١١):

الرقابة الإلكترونية (المتابعة الإلكترونية) تحقق مزايا كثيرة منها:

- ١- الرقابة بالوقت الحقيقي (الآن) بدلاً من المتابعة المبنية على الماضي، فهي بذلك تتحقق بالنقرات بدلاً من التقارير.
- ٢- استمرارية الرقابة عوضاً عن الرقابة والمتابعة الدورية مما ينتج عن ذلك تدفق مستمر للمعلومات دون انقطاع.
- ٣- الحد من المفاجآت الداخلية لكون الرقابة مستمرة وليست دورية.

٤- تحفز الرقابة الإلكترونية العلاقات القائمة على الثقة مما ينعكس عن ذلك التقليل من الجهد الإداري في الرقابة.

٥- الرقابة والمتابعة الإلكترونية هي أقرب إلى الرقابة بالنتائج حيث تقلص من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة مع التأكيد على النتائج.

٦- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير وذلك من أجل تحقيق متطلبات الرقابة والحد من الأزمات والمفاجآت.

وعليه فإن هذه المزايا التي تتمتع بها الرقابة والمتابعة الإلكترونية ذات فائدة عظيمة حيث اختصرت الوقت والجهد على مديرة المدرسة، وكذلك مكنتها من درجة عالية من الشفافية والإطلاع الشامل لجميع أعمال وانجازات منسوبي مدرستها وهي في مقر عملها، دون تعطيل أو تأخير وكذلك تقديم التغذية الراجعة والتوجيه والإرشاد بشكل سريع وأكثر دقة وموضوعية.

ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمات:

تصنف المدارس التعليمية بأنها مؤسسات تعليمية /تربوية، تنتج مخرجات قادرة على الإسهام في تطور وتقدم المجتمع، فالمؤسسة المدرسية تحتاج إلى مدير بمهارات إدارية وخبرات تربوية تُسهل عليه التعاون مع المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة ورفع كفاية العملية التربوية.

ويتوقف ذلك على مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين والتي تركز على الثقة والأمان والاحترام المتبادل، وعليه فالمدير لا بد أن يستخدم مهاراته الإدارية في تطبيق الأساليب الإنسانية ليعزز بذلك دور المعلم التربوي وكذلك رضاهم الذاتي عن عملهم مما يدفعهم لتطويره باستمرار (حلاوة، ٢٠١٢).

فالعلاقات الإنسانية "عملية تقوم بها الإدارة المدرسية لتنشيط واقع المعلمين في المواقف التعليمية من أجل تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة". (أل سليمان، ٢٠١٦، ص. ٣٨٨)

ونستنتج من ذلك أن العلاقات الإنسانية في هذه الدراسة هي عملية بناء روابط قوية بين مديرة المدرسة وبين المعلمات، من خلال مشاركتهن مناسباتهن الاجتماعية، وفتح باب النقاش واحترام آرائهن مع مراعاة مشاعرهن عند توضيح نقاط ضعفهن واقتراح حلولاً للمشكلات التي تواجههن.

ممارسة التطوير المهني مع المعلمات:

يعتبر التطوير المهني للمعلمين هو "تنمية قدراتهم التعليمية واتجاهاتهم الوظيفية، ورفع درجة المهنية الاحترافية لديهم، وإيجاد بيئة وظروف صحية إيجابية مشجعة لتحقيق النمو والتطوير". (مكتب التربية العربي لدول الخليج، ٢٠١٥،

ص. ٢٥). وأشار التويجري وتراوري (٢٠١٨) إلى أن التطوير المهني يشمل جميع ما تقدمه إدارة المدرسة من فرص تدريبية لإكساب المعلم معلومات ومهارات وخبرات جديدة في مجال عمله من أجل تطوير مهاراته لجعله قادر على أداء المهام التربوية المسندة إليهم بكفاءة، وبذلك فهي جميع العمليات والأنشطة التي تقام في الميدان التربوي بهدف تطوير العاملين علمياً وعملياً.

ولعل من المناسب توضيح مفهوم التطوير المهني في سياق هذه الدراسة وهو اهتمام مديرة المدرسة بتقصي حاجات المعلمات لنموهم المهني، من خلال تنفيذ برامج مهنية للمعلمات تتناسب مع مجال تخصصاتهم وبما يتناسب مع الأوضاع الراهنة وفي ضوء متطلبات العصر، مع إتاحة الفرصة لهن بالتطوير وطرح الأفكار المبتكرة للإبداع في العمل.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته:

مع بداية القرن العشرين ظهر الاهتمام بالرضا الوظيفي حيث تعددت الدراسات حوله، إلا أن الاختلاف في تعيين مفهوم محدد وواضح لهذا المصطلح لا يزال مستمراً، نظراً لارتباطه بمشاعر الأفراد المتغيرة في المواقف المختلفة، وبناءً على اختلاف مداخل العلماء التي تناولوا بها مفهوم الرضا الوظيفي فقد تعددت مفاهيمه، لأنه يعتبر في علم الإدارة من أكثر المواضيع غموضاً لكونه حالة انفعالية (عمر، ٢٠١٥).

الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي (عمر، ٢٠١٥):

الرضا الوظيفي يعتبر من أهم مؤشرات الصحة والعافية في بيئة العمل ومدى كفاءته وفاعليته، فشعور الرضا للموظف يجعله أكثر تاهباً ونشاطاً ودافعية للاستمرار في عمله وتحقيق طموحه وأهداف عمله، وهناك عدة أسباب تدعو للاهتمام بالرضا الوظيفي منها:

١. الارتباط الوثيق ما بين الرضا الوظيفي وغياب الموظفين، فكلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي للموظفين كلما انخفضت نسبة غيابهم.
٢. يعمل الارتفاع في درجة الرضا الوظيفي على زيادة طموح الموظفين في كافة المؤسسات.
٣. يعكس ارتفاع درجة الرضا الوظيفي على حياة الموظفين بصفة عامة، حيث يكونوا أكثر رضا في أوقات فراغهم ومع عائلاتهم كذلك.
٤. يقلل الرضا الوظيفي للأفراد من التعرض لحوادث العمل.
٥. زيادة الإنتاج في العمل لها علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي، فكلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين كلما زاد إنتاجهم في عملهم.

وننوه إلى أن الاهتمام بالرضا الوظيفي في غاية الأهمية في الميدان التعليمي وخصوصاً في محيط المدرسة، فعند تحقق الرضا الوظيفي للمعلم في مدرسته سيعمل على تحقيق هذه النتائج الهامة والتي تساعد على تحقيق أهداف العملية التعليمية.

عوامل الرضا الوظيفي (محمد، ٢٠١٨):

يتشكل الرضا الوظيفي من العوامل التالية:

١. رضا الموظف عن وظيفته وفرص الإثراء الوظيفي المتحققة.
 ٢. رضا الموظف عن الأجر وما يتبعه كرضا الموظف عن علاقاته بالعمل، وزملاء العمل، وعن رؤسائه وكذلك رضاه عن المرؤوسين.
 ٣. رضا الموظف عن الأساليب، والممارسات القيادية، والإشراف، والتوصية.
 ٤. رضا الموظف عن بيئة عملة المادية.
 ٥. رضا الموظف عن السياسات المتعلقة بالأفراد مثل: (تقييم الأداء، نظام الترقيات).
 ٦. رضا الموظف عن طرق ومعايير التحفيز.
 ٧. رضا الموظف عما يقدم للموظفين من خدمات.
- وهناك أيضاً ستة عوامل ذات أهمية للرضا الوظيفي، تتصل ثلاث بالعمل مباشرة، وثلاث بظروف وجوانب أخرى وهي:

١- عوامل متصلة مباشرة بالوظيفة:

١. الإشراف المباشر وكفاءته: يعتبر الإشراف ذو أهمية لأنه نقطة الاتصال بين الموظفين والتنظيم وله أثر بالغ على ما يقومون به من أنشطة يومية.
٢. رضا الموظفين عن العمل ذاته: معظم الموظفين يشعرون بهذا النوع من الرضا إذا تحقق حبهم للعمل، حيث يكون دافعاً ومحفزاً للإلتقان فيه.
٣. اندماج الموظف مع زملائه في العمل: فالإنسان بطبيعته مخلوق اجتماعي، فكلما أعطى العمل للموظف فرصة للتفاعل مع الموظفين الآخرين فيه، سيكون أكثر إرضاءً للموظف.

٢- عوامل الرضا الوظيفي المتصلة بجوانب أخرى هي:

١. توفير أهداف التنظيم: فالموظفون يرغبون دائماً أن يكونوا ضمن مؤسسة أو عمل له هدف مقبول، فتكون المنظمة ذو فاعلية حتى تحقق الأهداف الموضوعية.
٢. الإنصاف في المكافآت الاقتصادية: يتوقع الموظفون العدالة في الحصول على المكافآت داخل المنظمة وكذلك خارجها في المنظمات الأخرى.
٣. حالة الموظف الصحية والبدنية والذهنية: حيث إن لها أثر على الموظف ومعنوياته وما يقدمه من أداء.

ونتيجة لتلك العوامل نستنتج أن الرضا الوظيفي للمعلمة يُبنى في ضوء تحققها، فهي تتشكل ضمن إطار الممارسات الإدارية التي تقوم بها مديرة المدرسة حيث عليها الأخذ بالاعتبار أن ما تنفذه من ممارسات له التأثير المباشر على عوامل تحقق الرضا الوظيفي للمعلمات.

الدراسات السابقة:

١- الدراسات المتعلقة بمتغير الممارسات الإدارية:

كشفت دراسة (Al-Hawasheh, 2021) تقييم واقع القيادة الإلكترونية في المدارس الأردنية بهدف تحسين أدائها التعليمي، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٦) معلماً من مديريات تربوية مختلفة، وأعدمت الاستبانة الذاتية كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن القيادة الإلكترونية تمارس بمستوى متوسط من قبل معلمي المدارس الأردنية، واحتلت ممارسة الإدارة الإلكترونية المرتبة الأولى بينما جاءت ممارسة بناء الفريق في المرتبة الأخيرة، أي أن قادة هذه المؤسسات التعليمية لا يمارسون القيادة الإلكترونية بالشكل الفعّال فهم بحاجة إلى الدعم المستمر.

كما هدف الشمري (٢٠٢٠) في بحثه إلى التعرف على ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة البحث من (٢٩٢) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة (الفروانية) التعليمية بدولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيري الجنس وسنوات الخبرة.

وأجرى الهاجري (٢٠٢٠) دراسة هدفت للتعرف على واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين العاملين بها من الجنسين، حيث أستخدم المنهج الوصفي المسحي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٢١٢) معلماً ومعلمة، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود ضعف في إدارة الأزمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة من قبل العاملين بها، عدم فاعلية فرق التدخل السريع بإدارة الأزمات عند حدوث الأزمة أو بعدها المعد داخل المدارس، قلة عقد الدورات التدريبية وورش العمل بالمدارس التي تهتم ببيان أهمية وكيفية إدارة الأزمات المدرسية وطرق التعامل معها والاستفادة منها في حال تكرار حدوثها مرة أخرى، وكذلك ضعف الاهتمام

بتوزيع المهام والأدوار والمسؤوليات على أعضاء فريق إدارة الأزمات قبل وأثناء حدوث الأزمة.

٢- الدراسات التي جمعت بين متغيري الدراسة (الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي):

كشفت دراسة معمار وآخرون (٢٠٢١) عن مجال ممارسة القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس الحكومية بمنطقة العين، وأستخدم المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة، وتم اختيار العينة بطريقة قصدية من مجتمع البحث البالغ عددهم (٢١٨٩)، حيث استجاب (٢٦٠) معلم ومعلمة من معلمي الحلقة الثالثة (الثانوية) للمدارس الحكومية بمنطقة العين، وأظهرت نتائج البحث أن درجة ممارسة القيادة الإيجابية كانت (بدرجة عالية)، بينما كانت درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم عام من وجهة نظرهم، كانت النظرة في جميع المجالات (بدرجة عالية)، باستثناء مجال (طبيعة العمل) وجاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن وجود ارتباط إيجابي بين تقييم درجة الممارسة القيادية الإيجابية بين مديري مدارس التعليم العام ككل والمستوى العام للرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

وعمد (2021) Shikokoti في دراسته إلى الكشف عن تأثير مشاركة المدراء في التطوير المهني على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة كاكاميجا بكينيا، بناءً على عدة أهداف وهي تحديد تأثير تحفيز المعلمين، وفحص أثر التدريب وأيضاً الكشف عن أثر تشجيع المدراء للمعلمين لحضور الدورات أثناء الخدمة، وقد استخدم المنهج الكمي وأختيرت العينة من خمس مقاطعات فرعية Lurambi, Shinyalu, Ikolomani, Malaga, Navvakholo من أصل اثني عشر مقاطعة في مقاطعة Kakamega للدراسة، وتم اختيار ٦٤ مديراً و ١٢ مسؤولاً TSC بشكل قصدي، بينما تم اخذ عينات عشوائية بسيطة ل ٣٠٠ معلم بنسبة ٢٠٪، وأستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج مؤشرات انخراط المدراء في التطوير المهني كما يلي : حاز مجال التشجيع على (0,01>r=.456, p-value) التحفيز (0,01>r=.470, p-value) على التوالي، حيث سيتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة مديري المدارس في التطوير المهني والرضا الوظيفي للمعلمين إذا كانت $0,01 > p$ ، فتم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي فهناك علاقة بين انخراط مديري المدارس في التطوير المهني والرضا الوظيفي للمعلمين ، وعليه توصلت الدراسة إلى إن لتعزيز التطوير المهني لمديري المدارس أثر على

الرضا الوظيفي للمعلمين عند مستوى معنوي إيجابي وقوي ، وهذا يعني كلما زاد عدد مدراء المدارس اللذين يشجعون التطوير المهني كلما زاد رضا المعلمين عن وظائفهم.

بينما هدفت دراسة الديكه وخصاونه(٢٠٢١) إلى التعرف على مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار وأثرها على الرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٢) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة العاملين في قسبة إربد اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، وأستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأبرزت النتائج أن مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار كان متوسطًا، ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة كان متوسطًا أيضًا، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة معلمي المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

أنها تناولت خمس مجالات من مجالات الممارسات الإدارية بعكس بقية الدراسات والتي تناولت مجال أو مجالين من هذه الممارسات، وربطت الدراسة الحالية درجة الرضا الوظيفي بهذه المجالات الخمس، كما انفردت هذه الدراسة بأنها طبقت في بيئة وزمن مختلفين، حيث ركزت على الوضع الراهن والتغيرات التي طرأت لهذه الممارسات خلال جائحة كورونا وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة.

إجراءات الدراسة:

١- منهج الدراسة:

٢- مجتمع الدراسة: وفقاً لطبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

٢- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمكتب التعليم وسط جدة والبالغ عددهم (١٢٠٥) معلمة، وفقاً لإحصائية إدارة التعليم بجدة للعام الدراسي ١٤٤٢ هـ (ملحق رقم ٢)، ويوضح الجدول (١،٣) توزيع المجتمع على مكاتب التعليم في محافظة جدة:

جدول (١) توزيع معلمات المرحلة الثانوية على مكاتب التعليم بمحافظة جدة

م	المكتب	عدد المعلمات	النسبة
١	مكتب التعليم بجنوب جدة	١٢٦٣	٢٣،٤٪
٢	مكتب التعليم برباط	١٩٦	٣،٦٪
٣	مكتب التعليم بشرق جدة	١٢٨٠	٢٣،٧٪
٤	مكتب التعليم بشمال جدة	١٢٢٨	٢٢،٨٪

٥	مكتب التعليم بوسط جدة	١٢٠٥	٪٢٢،٤
٦	مكتب التعليم بخليص	٢١٨	٪٤،٠
	العدد الإجمالي	٥٣٩٠	٪١٠٠

٣- عينة الدراسة:

طُبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة حجمها (٣٦٢) معلمة من مكتب تعليم وسط جدة بنسبة ٣٠٪ من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم عشوائياً ممن ينتمون لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات على مكتب التعليم بوسط جدة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (١٠١)، أي ما تُمثّل (٢٧,٩٪).

جدول (٢) الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والمستردة بالنسبة إلى أفراد مجتمع الدراسة

معلمات المرحلة الثانوية بجهة		مجتمع الدراسة		الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة		الاستبانات المستبعدة		الاستبانات الصالحة	
العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
٣٠	١٠٠٪	٣٠	١٠٠٪	٢٩	٩٦,٦٪	١	٣,٣٪	١	٣,٣٪	١	٣,٣٪

٤- أداة الدراسة (الاستبانة):

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية على خمس مجالات وهي كالاتي:

١. المجال الأول: ممارسة التخطيط الإداري مع المعلمات، وتكون من (٦) فقرات.
 ٢. المجال الثاني: ممارسة الشفافية الإدارية مع المعلمات، وتكون من (٦) فقرات.
 ٣. المجال الثالث: ممارسة الرقابة والمتابعة الالكترونية مع المعلمات، وتكون من (٦) فقرات.
 ٤. المجال الرابع: ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمات، وتكون من (٦) فقرات.
 ٥. المجال الخامس: ممارسة التطوير المهني مع المعلمات، وتكون من (٦) فقرات.
- وتم تحديد الاستجابات على الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي (دائماً، أحياناً، نادراً)، وذلك للتعرف على درجة تطبيق الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية خلال جائحة كورونا.
- وتم اعتماد مقياس تقييم مقسم إلى ثلاث مستويات، حيث احتسبت من خلال قسمة الفرق بين أعلى قيمة للمقياس (٣) وأقل قيمة فيه (١) على خمس مستويات، أي أن طول الفئة يساوي $(3 - 1) / 5 = 0,67$ ، وبذلك تكون مستويات التقييم كما يوضحها الجدول (٣).

جدول (٣) مستويات تقييم درجة تطبيق الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا

منخفضة	متوسطة	مرتفعة
١,٦٦-١	٢,٣٣-١,٦٧	٣,٠٠-٢,٣٤

٥- تقنين الأداة (الخصائص السيكومترية):

(١) صدق أداة الدراسة:

١. الصدق الظاهري:

فقد تم عرض الاستبانة على (٨) من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سعودية وعربية، و موظف في مكتب تعليم جدة حاصل على التميز في دكتورا الإدارة التربوية، وفي ضوء آرائهم تم تعديل الاستبانة وإخراجها بالصورة النهائية، وبالتالي أصبحت الاستبانة مكونه بصورتها النهائية من (٣٠) عبارة تتوزع على ٥ مجالات تقيس درجة تطبيق الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا.

٢. صدق الاتساق الداخلي:

بعد التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، قامت الباحثتان بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٦٩) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة، وحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) بين الدرجات على العبارات والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول التالي توضح هذه النتائج.

جدول (٤) معامل ارتباط بيرسون بين الدرجات على عبارات مجال ممارسة التخطيط الإداري مع المعلمات والدرجة الكلية للمجال

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
١	تستخدم أسلوب فريق العمل لتحقيق الأهداف التربوية.	٠,٧٣٠**	٠,٠٠٠
٢	تحدد احتياجاتهن التعليمية لتنفيذ الخطط المدرسية	٠,٧٣١**	٠,٠٠٠
٣	تشارك في إقرار الأنشطة الصفية والغير صفية في المدرسة وطرق تنفيذها.	٠,٧٨٣**	٠,٠٠٠
٤	تفوض المديرية بعض الصلاحيات المتعلقة بالمهام الإدارية لهن.	٠,٥٨٣**	٠,٠٠٠
٥	إعطاء الصلاحيات بناءً على أنظمة وتعليمات الوزارة.	٠,٦١٠**	٠,٠٠٠
٦	تُشركهن في عمليات صنع القرار.	٠,٨٠٣**	٠,٠٠٠

**معامل الارتباط دال احصائي عند مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠١

نلاحظ في الجدول (٤) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات على عبارات مجال ممارسة التخطيط الإداري مع المعلمات والدرجة الكلية للمجال

كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.01$) حيث إن الدلالة أقل من ٠,٠١، وهذه النتيجة تعكس صدق مجال ممارسة التخطيط الإداري مع المعلمات بجميع عباراته.

جدول (٥) معامل ارتباط بيرسون بين الدرجات على عبارات مجال ممارسة الشفافية الإدارية مع المعلمات والدرجة الكلية للمجال

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
١	تتبع معايير واضحة عند تقييم الأداء.	٠,٦٩٢**	٠,٠٠٠
٢	تشجع استخدام سياسة الباب المفتوح.	٠,٧٨٢**	٠,٠٠٠
٣	يتم الإعلان عن كل ما يستجد داخل المدرسة.	٠,٧٣٨**	٠,٠٠٠
٤	تتبع معايير ثابتة عند منح الحوافز والمكافآت.	٠,٧٨٩**	٠,٠٠٠
٥	تعتمد المصلحة العامة والعدالة في توزيع جدول الحصص الأسبوعي.	٠,٦٨٣**	٠,٠٠٠
٦	توضح وتفسر القوانين والأنظمة ليسهل تطبيقها.	٠,٨٢٣**	٠,٠٠٠

** معامل الارتباط دال احصائي عند مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠١ نلاحظ في الجدول (٥,٣) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات على عبارات مجال ممارسة الشفافية الإدارية مع المعلمات والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.01$) حيث إن الدلالة أقل من ٠,٠١، وهذه النتيجة تعكس صدق مجال ممارسة الشفافية الإدارية مع المعلمات بجميع عباراته.

جدول (٦) معامل ارتباط بيرسون بين الدرجات على عبارات مجال ممارسة الرقابة والمتابعة الإلكترونية مع المعلمات والدرجة الكلية للمجال

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
١	تمتلك مهارات استعمال المتابعة الإلكترونية.	٠,٨٠٤**	٠,٠٠٠
٢	تعتمد التواصل من خلال المنصات الإلكترونية المعتمدة.	٠,٧١٩**	٠,٠٠٠
٣	تتابع ملف الإنجاز الإلكتروني لهن.	٠,٨١٤**	٠,٠٠٠
٤	تقدم تغذية راجعة على مهامهن التي تم تنفيذها إلكترونياً.	٠,٧٩٥**	٠,٠٠٠
٥	تساعد على تنويع وسائل تقويم الأعمال داخل المدرسة إلكترونياً.	٠,٨٠٣**	٠,٠٠٠
٦	تستخدم نظاماً إلكترونياً لضبط الحضور والانصراف.	٠,٦١٦**	٠,٠٠٠

** معامل الارتباط دال احصائي عند مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠١ نلاحظ في الجدول (٦) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات على عبارات مجال ممارسة الرقابة والمتابعة الإلكترونية مع المعلمات والدرجة

الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.01$) حيث إن الدلالة أقل من ٠,٠١، وهذه النتيجة تعكس صدق مجال ممارسة الرقابة والمتابعة الإلكترونية مع المعلمات بجميع عباراته.

جدول (٧) معامل ارتباط بيرسون بين الدرجات على عبارات مجال ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمات والدرجة الكلية للمجال

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
١	مشاركتهن في المناسبات الاجتماعية.	٠,٦٨٩**	٠,٠٠٠
٢	تقترح حلولاً للمشكلات التي تحدث في بيئة المدرسة.	٠,٨٦٧**	٠,٠٠٠
٣	تشعرهن بأهمية دورهن في العمل المدرسي.	٠,٨٣٦**	٠,٠٠٠
٤	تُعزز الروابط والتواصل بينها وبين المعلمات في المدرسة.	٠,٧٩٤**	٠,٠٠٠
٥	تحترم آرائهن أثناء الحوار.	٠,٨٦٩**	٠,٠٠٠
٦	توضح لهن نقاط ضعفهن بطريقة مقبولة.	٠,٧٩٠**	٠,٠٠٠

** معامل الارتباط دال احصائي عند مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠١

نلاحظ في الجدول (٧,٣) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات على عبارات مجال ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمات والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.01$) حيث إن الدلالة أقل من ٠,٠١، وهذه النتيجة تعكس صدق مجال ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمات بجميع عباراته.

جدول (٨) معامل ارتباط بيرسون بين الدرجات على عبارات مجال ممارسة التطوير المهني مع المعلمات والدرجة الكلية للمجال

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
١	تنقصى احتياجاتهن للتطوير المهني.	٠,٧٦٤**	٠,٠٠٠
٢	تتيح الفرصة لهن لحضور الدورات والندوات خارج المدرسة.	٠,٥٨٨**	٠,٠٠٠
٣	تُنفذ برامج تنمية مهنية داخل المدرسة.	٠,٧٥٥**	٠,٠٠٠
٤	تُعد برامج تدريبية للمعلمات الجدد.	٠,٨١٣**	٠,٠٠٠
٥	تُشجعهن على استخدام الأفكار المبتكرة في مجال العمل والتدريس.	٠,٧٥٥**	٠,٠٠٠
٦	تهتم بعقد دورات تدريبية في مجال توقع حدوث الأزمات والاستعداد لها.	٠,٨٥٦**	٠,٠٠٠

** معامل الارتباط دال احصائي عند مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠١

نلاحظ في الجدول (٨) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات على عبارات مجال ممارسة التطوير المهني مع المعلمات والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.01$)

حيث إن الدلالة أقل من ٠,٠١، وهذه النتيجة تعكس صدق مجال ممارسة التطوير المهني مع المعلمات بجميع عباراته.

٢- ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات الاستبانة تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٦٩) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية بمكتب تعليم وسط جدة وحساب الثبات عن طريق استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على معامل ثبات أكبر من ٧٠% يُعد في الناحية التطبيقية في العلوم الاجتماعية والتربوية بشكل عام جيد، وجاءت قيم معاملات الثبات على استبانة الدراسة كما يوضحها الجدول (٩):

جدول (٩) ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

م	المجال	عدد العبارات	معامل الثبات
١	ممارسة التخطيط الإداري مع المعلمات	٦	٪٧٩,٧
٢	ممارسة الشفافية الإدارية مع المعلمات	٦	٪٨٤,٥
٣	ممارسة الرقابة والمتابعة الإلكترونية مع المعلمات	٦	٪٨٤,٦
٤	ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمات	٦	٪٨٩,١
٥	ممارسة التطوير المهني مع المعلمات	٦	٪٨٥,٠
	الاستبانة بشكل عام	٣٠	٪٩٤,٨

يظهر الجدول (٩) أن جميع معاملات الثبات المحسوبة بطريقة ألفا كرونباخ للاستبانة بجميع مجالاتها تراوحت بين (٧٩,٧% و ٩٤,٨%)، وهي تعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية مما يدعم الثقة في الأداة البحثية والاعتماد عليها في جمع البيانات اللازمة للدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

١- تحليل ومناقشة نتائج أسئلة الدراسة، وذلك بعرض السؤال ثم الإجابة:

(١) تحليل ومناقشة السؤال الرئيس:

السؤال الرئيس: ما درجة تطبيق الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا؟

للإجابة على هذا السؤال، أوجدنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الممارسات لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا

درجة التطبيق	الرتبة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الممارسات الادرية
مرتفعة	١	٨٤,٩	٠,٥٢	٢,٥٥	ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمات
مرتفعة	٢	٨٢,٦	٠,٥١	٢,٤٨	ممارسة الشفافية الإدارية مع المعلمات
مرتفعة	٣	٨١,٩	٠,٥٥	٢,٤٦	ممارسة التطوير المهني مع المعلمات
مرتفعة	٤	٨١,٧	٠,٤٥	٢,٤٥	ممارسة التخطيط الإداري مع المعلمات
مرتفعة	٥	٧٧,٩	٠,٥٨	٢,٣٤	ممارسة الرقابة والمتابعة الإلكترونية مع المعلمات
مرتفعة		٨١,٨	٠,٤٤	٢,٤٥	تطبيق الممارسات الإدارية بشكل عام

يتضح من الجدول (١٠،٤) أن درجة تطبيق الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا جاءت بدرجة تطبيق (مرتفعة)، إذ جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٢,٤٥)، بانحراف معياري (٠,٤٤).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة معمار وآخرون (٢٠٢١)، حيث جاءت درجة ممارسة مجال الممارسات الإدارية بدرجة (مرتفعة)، وكذلك نتيجة دراسة عداوي وبطايينة (٢٠١٩)، التي أشارت إلى أن درجة الممارسات الإدارية لدى قائدات محافظة صيبا وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي، جاءت بدرجة (كبيرة)، وكذلك جاءت تقديرات أفراد دراسة اسطنبولي (٢٠١٦)، حول واقع الممارسات الإدارية لمديري بسلطنة عمان على درجة موافقة (عالية)، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشنطاوي و اغبارية (٢٠١٨)، ونتائج دراسة العبرود (٢٠١٦)، التي جاءت جميعها بدرجة (متوسطة) للممارسات الإدارية، وكذلك جاءت نتائج دراسة تنيرة (٢٠١٨) بدرجة (أحياناً) للممارسات الإدارية لدى مديري المدارس، وهذا يدل على حرص وزارة التعليم على جودة تطبيق الممارسات الإدارية في البيئة التعليمية، وتحسين الأداء لمديرات المدارس والرفع من كفاءته والإبداع في الميدان، وأيضاً حرص وزارة التعليم على استمرارية كفاءة الممارسات خلال جائحة كورونا لما في ذلك من الأثر المباشر على تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المدرسة، وانعكاسه على استقرار البيئة المدرسية.

كما يتبين من الجدول السابق، أن ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمات لتحقيق الرضا الوظيفي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢,٥٥)، يليها في الترتيب الثاني ممارسة الشفافية الإدارية مع المعلمات بمتوسط حسابي (٢,٤٨)، وفي

الترتيب الثالث ممارسة التطوير المهني مع المعلمات بمتوسط حسابي (٢,٤٦)، وفي الترتيب الرابع ممارسة التخطيط الإداري مع المعلمات بمتوسط حسابي (٢,٤٥)، وفي الترتيب الخامس والأخير ممارسة الرقابة والمتابعة الإلكترونية بمتوسط حسابي (٢,٣٤)، ويرجع حصول مجال ممارسة العلاقات الإنسانية على الترتيب الأول، بدرجة تطبيق (مرتفعة)، إلى أنها نتيجة منطقية؛ إذ أن نجاح بيئة العمل مرتبط بنجاح العلاقات الإنسانية ويعكس مدى ارتقاء مديرات المدارس في توطيد العلاقات مع معلماتهن من أجل تثبيت الرضا والطمأنينة بينهما، إذ يعمل ذلك على تماسك البيئة المدرسية ونجاح الأداء المدرسي، وجاء مجال ممارسة الرقابة والمتابعة الإلكترونية في الترتيب الأخير، وبدرجة تطبيق (مرتفعة)، ويرجع السبب لحدائث الرقابة والمتابعة الإلكترونية في الميدان، حيث أنه خلال جائحة كورونا استدعت الحاجة لمتابعة المديرات للمعلمات عن بعد، واختلاف معايير الرقابة والمتابعة الإلكترونية مما أثر ذلك على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات وعدم تحقيقه بالصورة المتوقعة.

أ) تحليل ومناقشة نتائج السؤال الأول

السؤال الأول: ما درجة تطبيق التخطيط الإداري لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا؟
للإجابة عن السؤال والتعرف على درجة تطبيق التخطيط الإداري لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ومستوى التطبيق لكل عبارة من عبارات مجال ممارسة التخطيط الإداري مع المعلمات لتحقيق الرضا الوظيفي.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال ممارسة التخطيط الإداري لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا

م	عبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	الرتبة	درجة التطبيق
٥	إعطاء الصلاحيات بناء على أنظمة وتعليمات الوزارة.	٢,٦٤	٠,٥٤	٨٨,١	١	مرتفعة
١	تستخدم أسلوب فريق العمل لتحقيق الأهداف التربوية.	٢,٥٤	٠,٦١	٨٤,٦	٢	مرتفعة
٢	تحدد احتياجاتهم التعليمية لتنفيذ الخطط المدرسية	٢,٤٧	٠,٥٨	٨٢,٢	٣	مرتفعة
٣	تشارك في إقرار الأنشطة الصفية والغير صفية في المدرسة وطرق تنفيذها.	٢,٣٧	٠,٦٩	٧٨,٩	٤	مرتفعة

درجة تطبيق الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي...، غددير الشهري وآخرون

مرتفعة	٤	٧٨,٩	٠,٦٣	٢,٣٧	تفوض المديرية بعض الصلاحيات المتعلقة بالمهام الإدارية لهن.
مرتفعة	٥	٧٨,٢	٠,٧٠	٢,٣٥	تُشركهن في عمليات صنع القرار.
مرتفعة		٨١,٧	٠,٤٥	٢,٤٥	تطبيق ممارسة التخطيط الإداري بشكل عام

نلاحظ من الجدول (١١) أن درجة تطبيق ممارسة التخطيط الإداري لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا بشكل عام (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة التخطيط الإداري لتحقيق الرضا الوظيفي (٢,٤٥) بانحراف معياري (٠,٤٥)، ونسبة تطبيق (٨١,٧%)، كما يتضح من النتائج أنه لا يوجد تفاوت في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة التخطيط الإداري لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (٢,٣٥) إلى (٢,٦٤) من (٣)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي (٢,٣٤) إلى (٣) وتشير إلى درجة تطبيق (مرتفعة)، وفيما يلي العبارات مرتبة حسب المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة التخطيط الإداري لتحقيق الرضا الوظيفي من الأعلى إلى الأقل كما يلي:

- المرتبة الأولى: العبارة الخامسة (إعطاء الصلاحيات بناءً على أنظمة وتعليمات الوزارة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٤) وبنسبة صعوبة (٨٨,١%) ودرجة تطبيق مرتفعة.
- المرتبة الثانية: العبارة الأولى (تستخدم أسلوب فريق العمل لتحقيق الأهداف التربوية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٤) وبنسبة صعوبة (٨٤,٦%) ودرجة تطبيق مرتفعة.
- المرتبة الثالثة: العبارة الثانية (تحدد احتياجاتهن التعليمية لتنفيذ الخطط المدرسية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٧) وبنسبة صعوبة (٨٢,٢%) ودرجة تطبيق مرتفعة.
- المرتبة الرابعة: العبارة الثالثة (تشارك في إقرار الأنشطة الصفية والغير صفية في المدرسة وطرق تنفيذها)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٧) وبنسبة صعوبة (٧٨,٩%) ودرجة تطبيق مرتفعة.
- المرتبة الرابعة مكرر: العبارة الرابعة (تفوض المديرية بعض الصلاحيات المتعلقة بالمهام الإدارية لهن)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٧) وبنسبة صعوبة (٧٨,٩%) ودرجة تطبيق مرتفعة.

- المرتبة الخامسة: العبارة السادسة (تُشركهن في عمليات صنع القرار)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٥) ونسبة صعوبة (٧٨,٢%) ودرجة تطبيق مرتفعة.

(ب) تحليل ومناقشة نتائج السؤال الثاني
السؤال الثاني: ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا؟

للإجابة عن السؤال والتعرف على درجة تطبيق ممارسة الشفافية الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ومستوى التطبيق لكل عبارة من عبارات مجال ممارسة الشفافية الإدارية مع المعلمات لتحقيق الرضا الوظيفي.

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال ممارسة الشفافية الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا

م	عبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	الرتبة	درجة التطبيق
١	تتبع معايير واضحة عند تقييم الأداء.	٢,٥٨	٠,٥٩	٨٥,٩	١	مرتفعة
٦	توضح وتفسر القوانين والأنظمة ليسهل تطبيقها.	٢,٥٤	٠,٦٢	٨٤,٦	٢	مرتفعة
٣	يتم الإعلان عن كل ما يستجد داخل المدرسة.	٢,٥٠	٠,٦١	٨٣,٣	٣	مرتفعة
٥	تعتمد المصلحة العامة والعدالة في توزيع جدول الحصص الأسبوعي.	٢,٤٧	٠,٦٤	٨٢,٤	٤	مرتفعة
٢	تشجع استخدام سياسة الباب المفتوح.	٢,٤١	٠,٧٤	٨٠,٤	٥	مرتفعة
٤	تتبع معايير ثابتة عند منح الحوافز والمكافآت.	٢,٣٧	٠,٧٠	٧٩,١	٦	مرتفعة
	تطبيق ممارسة الشفافية الإدارية بشكل عام	٢,٤٨	٠,٥١	٨٢,٦		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (١٢) أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا بشكل عام (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي (٢,٤٨) بانحراف معياري (٠,٥١)، ونسبة تطبيق (٨٢,٦%)، كما يتضح من النتائج أنه لا يوجد تفاوت في استجابات

أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة الشفافية الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (٢,٣٧ إلى ٢,٥٨ من ٣)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي (٢,٣٤ إلى ٣) وتشير إلى درجة تطبيق (مرتفعة)، وفيما يلي العبارات مرتبة حسب المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي من الأعلى إلى الأقل كما يلي:

- المرتبة الأولى: العبارة الأولى (تتبع معايير واضحة عند تقييم الأداء)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٨) وبنسبة صعوبة (٨٥,٩%) ودرجة تطبيق مرتفعة.
- المرتبة الثانية: العبارة السادسة (توضح وتفسر القوانين والأنظمة ليسهل تطبيقها)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٤) وبنسبة صعوبة (٨٤,٦%) ودرجة تطبيق مرتفعة.
- المرتبة الثالثة: العبارة الثالثة (يتم الإعلان عن كل ما يستجد داخل المدرسة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٠) وبنسبة صعوبة (٨٣,٣%) ودرجة تطبيق مرتفعة.
- المرتبة الرابعة: العبارة الخامسة (تعتمد المصلحة العامة والعدالة في توزيع جدول الحصص الأسبوعي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٧) وبنسبة صعوبة (٨٢,٤%) ودرجة تطبيق مرتفعة.
- المرتبة الخامسة: العبارة الثانية (تشجع استخدام سياسة الباب المفتوح)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤١) وبنسبة صعوبة (٨٠,٤%) ودرجة تطبيق مرتفعة.
- المرتبة السادسة: العبارة الرابعة (تتبع معايير ثابتة عند منح الحوافز والمكافآت)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٧) وبنسبة صعوبة (٧٩,١%) ودرجة تطبيق مرتفعة.

ويتضح من استجابات افراد العينة لمجال ممارسة الشفافية الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا قد حصلت العبارة الأولى (تتبع معايير واضحة عند تقييم الأداء) على الترتيب الأول بدرجة تطبيق (مرتفعة)، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة دراسة أبو عجمه (٢٠٢٠)، ويُعزى ذلك بأن مديرة المدرسة تمارس التقييم بعدالة وتطبق المعايير بكل وضوح وشفافية مع معلماتها، وأن المديرات بمدينة جدة حريصات على المساواة في ممارسة التقييم، وهذا أدى إلى تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمتهن، بينما قد حصلت العبارة الرابعة (تتبع معايير ثابتة عند منح الحوافز والمكافآت) على الترتيب السادس بدرجة

تطبيق (مرتفعة)، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة دراسة أبو عجمه (٢٠٢٠)، ويُعزى ذلك إلى إضافة بعض المديرات المعايير الخاصة بهن وكذلك التفرقة الشخصية بين المعلمات في التكريم والحوافز.

ج) تحليل ومناقشة نتائج السؤال الثالث

السؤال الثالث: ما درجة تطبيق الرقابة والمتابعة الإلكترونية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا؟

للإجابة عن السؤال والتعرف على درجة تطبيق الرقابة والمتابعة الإلكترونية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ومستوى التطبيق لكل عبارة من عبارات مجال ممارسة الرقابة والمتابعة الإلكترونية مع المعلمات لتحقيق الرضا الوظيفي.

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال ممارسة الرقابة والمتابعة الإلكترونية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا

م	عبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	الرتبة	درجة التطبيق
١	تمتلك مهارات استعمال المتابعة الإلكترونية.	٢,٤٧	٠,٧٠	٨٢,٤	١	مرتفعة
٢	تعتمد التواصل من خلال المنصات الإلكترونية المعتمدة.	٢,٤٥	٠,٦٨	٨١,٧	٢	مرتفعة
٤	تقدم تغذية راجعة على مهامهن التي تم تنفيذها إلكترونياً.	٢,٣٤	٠,٧١	٧٨,١	٣	مرتفعة
٣	تتابع ملف الإنجاز الإلكتروني لهن.	٢,٣١	٠,٧٧	٧٧,١	٤	متوسطة
٥	تساعد على تنويع وسائل تقويم الأعمال داخل المدرسة إلكترونياً.	٢,٣١	٠,٧٣	٧٧,١	٤	متوسطة
٦	تستخدم نظاماً إلكترونياً لضبط الحضور والانصراف.	٢,١٣	٠,٨٦	٧٠,٩	٦	متوسطة
	تطبيق ممارسة الرقابة والمتابعة الإلكترونية بشكل عام	٢,٣٤	٠,٥٨	٧٧,٩		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (١٣) أن درجة تطبيق الرقابة والمتابعة الإلكترونية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا بشكل عام (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة الرقابة والمتابعة الإلكترونية لتحقيق الرضا الوظيفي

(٢,٣٤) بانحراف معياري (٠,٥٨)، ونسبة تطبيق (٧٧,٩٪)، كما يتضح من النتائج أنه يوجد تفاوت في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة الرقابة والمتابعة الإلكترونية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (٢,١٣ إلى ٢,٤٧ من ٣) ، وهي متوسطات تقع ما بين الفئتين الثانية و الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي ، وتشير إلى درجة تطبيق (متوسطة، مرتفعة)، وفيما يلي العبارات مرتبة حسب المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة الرقابة والمتابعة الإلكترونية لتحقيق الرضا الوظيفي من الأعلى الى الأقل كما يلي:

- المرتبة الأولى: العبارة الاولى (تمتلك مهارات استعمال المتابعة الإلكترونية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٧) وبنسبة صعوبة (٨٢,٤%) ودرجة تطبيق مرتفعة.

- المرتبة الثانية: العبارة الثانية (تعتمد التواصل من خلال المنصات الالكترونية المعتمدة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٥) وبنسبة صعوبة (٨١,٧%) ودرجة تطبيق مرتفعة.

- المرتبة الثالثة: العبارة الرابعة (تقدم تغذية راجعة على مهامهن التي تم تنفيذها إلكترونياً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٤) وبنسبة صعوبة (٧٨,١%) ودرجة تطبيق مرتفعة.

- المرتبة الرابعة: العبارة الثالثة (تتابع ملف الإنجاز الإلكتروني لهن)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣١) وبنسبة صعوبة (٧٧,١%) ودرجة تطبيق متوسطة.

- المرتبة الرابعة مكرر: العبارة الخامسة (تساعد على تنويع وسائل تقويم الأعمال داخل المدرسة إلكترونياً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣١) وبنسبة صعوبة (٧٧,١%) ودرجة تطبيق متوسطة.

- المرتبة السادسة: العبارة السادسة (تستخدم نظامًا إلكترونيًا لضبط الحضور والانصراف)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٣) وبنسبة صعوبة (٧٠,٩%) ودرجة تطبيق متوسطة.

د) تحليل ومناقشة نتائج السؤال الرابع:

السؤال الرابع: ما درجة تطبيق العلاقات الإنسانية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا؟

للإجابة عن السؤال والتعرف على درجة تطبيق العلاقات الإنسانية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ومستوى التطبيق لكل

عبارة من عبارات مجال ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمات لتحقيق الرضا الوظيفي.

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال ممارسة العلاقات الإنسانية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا

م	عبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	الرتبة	درجة التطبيق
٥	تحتزم آرائهن أثناء الحوار.	٢,٦٠	٠,٥٧	٨٦,٦	١	مرتفعة
٦	توضح لهن نقاط ضعفهن بطريقة مقبولة.	٢,٥٦	٠,٦١	٨٥,٣	٢	مرتفعة
٤	تُعزز الروابط والتواصل بينها وبين المعلمات في المدرسة.	٢,٥٥	٠,٦٤	٨٥,٠	٣	مرتفعة
١	مشاركتهن في المناسبات الاجتماعية.	٢,٥٣	٠,٦٧	٨٤,٣	٤	مرتفعة
٢	تقترح حلولاً للمشكلات التي تحدث في بيئة المدرسة.	٢,٥٢	٠,٦٦	٨٤,٠	٥	مرتفعة
٣	تُشعرهن بأهمية دورهن في العمل المدرسي.	٢,٥٢	٠,٦٧	٨٤,٠	٥	مرتفعة
	تطبيق ممارسة العلاقات الإنسانية ككل	٢,٥٥	٠,٥٢	٨٤,٩		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (١٤) أن درجة تطبيق العلاقات الإنسانية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا بشكل عام (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لتحقيق الرضا الوظيفي (٢,٥٥) بانحراف معياري (٠,٥٢)، ونسبة تطبيق (٨٤,٩%)، كما يتضح من النتائج أنه لا يوجد تفاوت في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة العلاقات الإنسانية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (٢,٥٢ إلى ٢,٦٠ من ٣)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي (٢,٣٤ إلى ٣) وتشير إلى درجة تطبيق (مرتفعة)، وفيما يلي عبارات مرتبة حسب المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لتحقيق الرضا الوظيفي من الأعلى إلى الأقل كما يلي:

- المرتبة الأولى: العبارة الخامسة (تحتزم آرائهن أثناء الحوار)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٠) وبنسبة صعوبة (٨٦,٦%) ودرجة تطبيق مرتفعة.

- المرتبة الثانية: العبارة السادسة (توضح لهن نقاط ضعفهن بطريقة مقبولة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٦) وبنسبة صعوبة (٨٥,٣%) ودرجة تطبيق مرتفعة.
- المرتبة الثالثة: العبارة الرابعة (تُعزز الروابط والتواصل بينها وبين المعلمات في المدرسة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٥) وبنسبة صعوبة (٨٥%) ودرجة تطبيق مرتفعة.
- المرتبة الرابعة: العبارة الأولى (مشاركتهن في المناسبات الاجتماعية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٣) وبنسبة صعوبة (٨٤,٣%) ودرجة تطبيق مرتفعة.
- المرتبة الخامسة: العبارة الثانية (تقترح حلولاً للمشكلات التي تحدث في بيئة المدرسة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٢) وبنسبة صعوبة (٨٤%) ودرجة تطبيق مرتفعة.
- المرتبة الخامسة مكرر: العبارة الثالثة (تشعرهن بأهمية دورهن في العمل المدرسي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٢) وبنسبة صعوبة (٨٤%) ودرجة تطبيق مرتفعة.

هـ) تحليل ومناقشة نتائج السؤال الخامس:

السؤال الخامس: ما درجة تطبيق التطوير المهني لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا؟

للإجابة عن السؤال والتعرف على درجة تطبيق التطوير المهني لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ومستوى التطبيق لكل عبارة من عبارات مجال ممارسة التطوير المهني مع المعلمات لتحقيق الرضا الوظيفي.

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال ممارسة التطوير المهني لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا

م	عبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	الرتبة	درجة التطبيق
٥	تُشجعهن على استخدام الأفكار المبتكرة في مجال العمل والتدريس.	٢,٦١	٠,٦٣	٨٦,٩	١	مرتفعة
٢	تتيح الفرصة لهن لحضور الدورات والندوات خارج المدرسة.	٢,٥٩	٠,٥٧	٨٦,٣	٢	مرتفعة
١	تتقصى احتياجاتهن للتطوير المهني.	٢,٤٣	٠,٧٢	٨١,٠	٣	مرتفعة
٣	تُنفذ برامج تنمية مهنية داخل المدرسة.	٢,٤٢	٠,٦٨	٨٠,٧	٤	مرتفعة
٦	تُهم بعدد دورات تدريبية في مجال توقع حدوث الأزمات والاستعداد لها.	٢,٤٠	٠,٧٣	٨٠,١	٥	مرتفعة
٤	تُعد برامج تدريبية للمعلمات الجدد.	٢,٢٨	٠,٧٩	٧٦,١	٦	متوسطة
	تطبيق ممارسة التطوير المهني بشكل عام	٢,٤٦	٠,٥٥	٨١,٩		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (١٥) أن درجة تطبيق التطوير المهني لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا بشكل عام (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة التطوير المهني لتحقيق الرضا الوظيفي (٢,٤٦) بانحراف معياري (٠,٥٥)، ونسبة تطبيق (٨١,٩٪)، كما يتضح من النتائج أنه يوجد تفاوت في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة التطوير المهني لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (٢,٢٨ إلى ٢,٦١ من ٣)، وهي متوسطات تقع ما بين الفئتين الثانية و الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي، وتشير إلى درجة تطبيق (متوسطة، مرتفعة)، وفيما يلي العبارات مرتبة حسب المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة التطوير المهني لتحقيق الرضا الوظيفي من الأعلى إلى الأقل كما يلي:

- المرتبة الأولى: العبارة الخامسة (تشجعهن على استخدام الأفكار المبتكرة في مجال العمل والتدريس)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦١) وبنسبة صعوبة (٨٦,٩٪) ودرجة تطبيق مرتفعة.

- المرتبة الثانية: العبارة الثانية (تتيح الفرصة لهن لحضور الدورات والندوات خارج المدرسة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٩) وبنسبة صعوبة (٨٦,٣٪) ودرجة تطبيق مرتفعة.

- المرتبة الثالثة: العبارة الأولى (تنقضى احتياجاتهن للتطوير المهني)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٣) وبنسبة صعوبة (٨١٪) ودرجة تطبيق مرتفعة.

- المرتبة الرابعة: العبارة الثالثة (تُنفذ برامج تنمية مهنية داخل المدرسة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٢) وبنسبة صعوبة (٨٠,٧٪) ودرجة تطبيق مرتفعة.

- المرتبة الخامسة: العبارة السادسة (تهتم بعقد دورات تدريبية في مجال توقع حدوث الأزمات والاستعداد لها)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٠) وبنسبة صعوبة (٨٠,١٪) ودرجة تطبيق مرتفعة.

- المرتبة السادسة: العبارة الرابعة (تُعد برامج تدريبية للمعلمات الجدد)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٨) وبنسبة صعوبة (٧٦,١٪) ودرجة تطبيق متوسطة.

ويتضح من استجابات أفراد العينة لمجال ممارسة التطوير المهني لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا قد حصلت العبارة الخامسة (تشجعهن على استخدام الأفكار المبتكرة في مجال العمل والتدريس) على الترتيب الأول بدرجة تطبيق (مرتفعة)، وهذه النتيجة لا

تتفق مع نتيجة دراسة تنبيرة (٢٠١٨)، حيث جاءت نتيجة هذه العبارة بدرجة تحدث (أحياناً)، وكذلك لا تتفق أيضاً هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العبرود (٢٠١٦)، حيث جاءت النتيجة بدرجة (متوسطة)، ويرجع السبب في ذلك إلى حرص وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية وتكثيف جهودها لرفع جودة وكفاءة أداء المعلمين وذلك من خلال حث المديرات على تشجيع المعلمات على تقديم الدروس باستخدام البرامج والأجهزة المتطورة والأساليب والاستراتيجيات الحديثة في تقديم المحتوى التعليمي، بينما حصلت العبارة الرابعة (تُعد برامج تربية للمعلمات الجدد) على الترتيب السادس بدرجة تطبيق (متوسطة)، وتتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة دراسة العبرود (٢٠١٦)، ويُعزى ذلك إلى اقتناع بعض المديرات بأن المعلمات لديهن الخلفية الكافية للقيام بمهامهن في العمل المدرسي دون الحاجة إلى التوجيه وتقديم البرامج التوعوية للمعلمات الجدد وتوكيل بعض المعلمات ذوي الخبرات في توجيههن.

و) تحليل ومناقشة نتائج السؤال السادس

السؤال السادس: ما التصور المقترح لتطوير الممارسات لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا؟

من خلال النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة الحالية، من حيث درجة تطبيق الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا، دعت الحاجة إلى وضع تصور لتطوير هذه الممارسات لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات، وللإجابة على السؤال السادس " ما التصور المقترح لتطوير الممارسات لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا؟" بالاعتماد على نتائج هذه الدراسة والأدبيات والدراسات السابقة وكذلك الخبرة في الميدان، سوف نعرض منطلقات التصور المقترح وأهدافه وآليات تنفيذه على النحو الآتي:

أولاً: منطلقات التصور المقترح:

انطلاقاً من دراسة واقع تطبيق الممارسات الإدارية في مدارس الثانوية للبنات بوسط جدة، تم وضع أهم المنطلقات التي تحدد بناء هذا التصور، وهي كالآتي:

١. الاهتمام برفع كفاءة الممارسات الإدارية للمديرات لمواجهة الأزمات وفقاً لما جاء في الدليل الإرشادي لمدير المدرسة الذي صدر من قبل وزارة التعليم لعام ١٤٤٣ هـ، وكذلك تحقيقاً لما جاء في توصيات موجز سياساتي التابع للأمم المتحدة (٢٠٢٠).
٢. الحرص على الموازنة بين تطبيق الممارسات الإدارية للمديرات وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات.

٣. الكشف عن ضرورة تطوير البرامج التدريبية لتطبيق الممارسات الإدارية بما يواكب التطورات والعولمة.

٤. التركيز على التطوير المهني لمديرات المدارس الثانوية بجدة لتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية وبرنامج التحول الوطني (٢٠١٨) الذي ينص في أحد أبعاده على تحقيق التميز في الأداء الحكومي حيث نصّت الأهداف الاستراتيجية لهذا البُعد على تحسين إنتاجية موظفي الحكومة، وتطوير الحكومة الالكترونية، وتعزيز الشفافية في جميع القطاعات الحكومية، وضمان تجاوب الحكومة لملاحظات عملائها.

٥. تأكيد توصيات الدراسات السابقة لأهمية تطوير الممارسات الإدارية للمديرات من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

يسعى هذا التصور لتحقيق الأهداف التالية:

١. الرفع من كفاءة الممارسات الإدارية لمديرات المرحلة الثانوية بمدينة جدة.
٢. تحسين مستوى الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية عن طريق تطبيق الممارسات الإدارية للمديرات بالطريقة الصحيحة.
٣. زيادة إدراك مديرات المدارس لأهمية تطوير الممارسات الإدارية بما يتواءم مع التطورات الحديثة والأوضاع الراهنة.
٤. السعي لتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية في قطاع التعليم.
٥. تعزيز العلاقة المتبادلة بين مديرات مدارس المرحلة الثانوية والمعلمات.

ثالثاً: التصور المقترح:

تم تقسيم التصور المقترح لتطوير الممارسات لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة خلال جائحة كورونا، وفقاً لمجالات الدراسة كالاتي:

١. التصور المقترح لتطوير ممارسة التخطيط الإداري مع المعلمات:
 - ١- تحقيق الأهداف التربوية عن طريق اتباع الأسلوب التعاوني والتشاور في اتخاذ وصنع القرارات.
 - ٢- وضع الخطط المدرسية والبرامج الصفية واللاصفية بما يتناسب مع احتياجات معلمات المدرسة وقدراتهن المهنية ومشاركتهن في ذلك.
 - ٣- تمييز الكفاءات من المعلمات بإعطائهن بعض الصلاحيات المتعلقة بالمهام الإدارية.
 - ٤- اشراك المعلمات في وضع رؤية ورسالة وأهداف المدرسة المستقبلية، والتنبؤ بالمطلوبات المستقبلية للمدرسة.

- ٥- تشكيل الإدارة فريق داخلي من المعلمات والإدارة لتحقيق أهداف المدرسة ولدعمها ومعالجتها وفق الخطط العلاجية الملائمة.
٢. **التصور المقترح لتطوير ممارسة الشفافية الإدارية مع المعلمات:**
 - ١- تمكين مديرات المدارس المعلمات من الاطلاع على معايير وطرق تقييم الأداء الوظيفي وتوضيح الآلية التي أتبعها في التقييم.
 - ٢- وضع أهداف ومؤشرات قابلة لقياس منح الحوافز والمكافآت للمعلمات المتميزات.
 - ٣- توعية مديرات المدارس بأثر الشفافية وسياسة الباب المفتوح في خلق مناخ مدرسي متميز.
 - ٤- تعلن مديرة المدرسة عن نجاحات واخفاقات العمل بكل صراحة وحيادية واستطلاع آراء المعلمات حيال ذلك.
 - ٥- الكشف وتفسير الأنظمة والتعليمات والقوانين المدرسية بعقد الاجتماعات الفورية للمعلمات من أجل تسهيل طرق تطبيقه بكل سلاسة ومرونة والاطلاع عليها.
 - ٦- اعتماد البرامج الحاسوبية في توزيع جدول الحصص الأسبوعي بما يتلائم مع المصلحة العامة للمواد الدراسية والعدالة بين المعلمات.
٣. **التصور المقترح لتطوير ممارسة الرقابة والمتابعة الإلكترونية مع المعلمات:**
 - ١- وضع مديرة المدرسة تقارير إلكترونية دورية لمتابعة أداء المعلمات وتقويمهن.
 - ٢- إلزام الإدارات التعليمية مديرات المدارس لتطوير كفاياتهن التقنية في الرقابة والمتابعة الإلكترونية مع التحقق من تنفيذ ذلك في الميدان.
 - ٣- التأكيد على مديرات المدارس للتواصل مع المعلمات من خلال المنصات الإلكترونية وذلك من خلال اصدار نشرات وتعاميم تلزمهن بذلك.
 - ٤- تفعيل مديرات المدارس استخدام النظام الإلكتروني لضبط الحضور والانصراف لتسهيل عملية المتابعة والرقابة الإلكترونية.
 - ٥- التشديد على مديرات المدارس للرقابة والمتابعة الدورية لملف الإنجاز الإلكتروني للمعلمات وأعمالهن والأنشطة الإلكترونية وتقديم الدعم والتغذية الراجعة الفورية لهن.
٤. **التصور المقترح لتطوير ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمات:**
 - ١- توطيد الروابط الاجتماعية لمديرة المدرسة مع المعلمات ومشاركتهن المناسبات لما له الأثر في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهن.
 - ٢- مراعاة المديرة لحاجات المعلمات النفسية والإنسانية من خلال تفقدها ومحاولة تلبيةها قدر الإمكان في بيئة المدرسية.
 - ٣- نشر المديرات ثقافة الاحترام والتقدير مع كافة المعلمات واشعارهن بأهميتهن في مجال العمل.

- ٤- تعزيز المديرات العلاقات وتحسينها بين المعلمات في المدرسة لما يخلق ذلك بيئة عمل سعيدة.
 - ٥- تسيير المديرات عملية الاتصال بين المعلمات في المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة.
 - ٦- إقامة المديرية مجلس دوري مع معلمات المدرسة من أجل تبادل الآراء والمقترحات والمعوقات التي تواجههن في بيئة العمل مع احترام وجهات النظر المختلفة.
 ٥. **التصور المقترح لتطوير ممارسة التطوير المهني مع المعلمات:**
 - ١- تشجيع مديرة المدرسة معلماتها للحصول على دورات التطوير المهني الحديثة.
 - ٢- تسهيل مديرة المدرسة لمعلماتها حضور الدورات خارج المدرسة لرفع كفاءتهن المهنية.
 - ٣- الوقوف على احتياجات المعلمات المهنية وحصرها ومحاولة تنظيم دورات داخلية وخارجية لسد هذه الاحتياجات.
 - ٤- وضع مديرات المدارس خطة متابعة وتهيئة وبرامج تربوية للمعلمات الجدد.
 - ٥- عقد مديرة المدرسة الاجتماعات الدورية لمعلماتها مع معلمات المدارس الأخرى لتبادل الآراء والخبرات المهنية.
 - ٦- نتيج مديرة المدرسة المجال لإبداعات معلماتها المتميزات وتنمية شعورهن بالقدرة على التطوير وتقديم ما هو حديث في ميدان العمل.
 - ٧- إلزام مديرة المدرسة بالاهتمام ببرامج تنمية مهارات المعلمات لكيفية إدارة ومواجهة الأزمات المدرسية.
- توصيات البحث:**
١. في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛ فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:
 ١. تكثيف الدورات التدريبية لمديرات المدارس في برامج الرقابة والمتابعة الإلكترونية لزيادة الكفاءة فيها.
 ٢. إشراك عضوات شرف من خارج المدرسة في اجتماعات صنع القرارات مع مديرة المدرسة ومعلماتها من أجل فتح مجال الحوار وتحقيق الشفافية والحيادية في الأخذ بالقرارات.
 ٣. تعميم معايير بمؤشرات قابلة للقياس في منح الحوافز والمكافآت على جميع مديرات المدارس.
 ٤. التأكيد على إدارات التعليم تفعيل آلية الحضور والانصراف بالبصمة وذلك للرفع من درجة الانضباط والحيادية وتحقيق الشفافية في حصر الدوام.

٥. تأسيس مجلس استشاري في إدارات التعليم من المديرات المتميزات لتقديم الاستشارات والحلول للمشكلات التي تواجه مديرات المدارس في بيئة المدرسة.
 ٦. حث المديرات على عقد اللقاءات الدورية التي ترفع من حافزيه وشعور المعلمات بالأهمية والمكانة في بيئة العمل.
 ٧. تصميم إدارات التعليم حقائب تدريبية لتهيئة المعلمات الجدد وإلزام مديرات المدارس بتطبيقها ضمن مهامهن الإدارية.
 ٨. نوصي بالأخذ بالتصور المقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديرات المدارس لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات.
- الدراسات والبحوث المقترحة:**

- تقترح الباحثات توجيه الباحثين إلى إجراء بعض الدراسات المستقبلية المرتبطة بموضوع الدراسة، ومنها:
١. إجراء دراسات مماثلة حول درجة تطبيق الممارسات الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات في جميع مناطق المملكة العربية السعودية.
 ٢. إجراء دراسة حول علاقة تطبيق الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بجدة.
 ٣. إجراء دراسات مقارنة بين مجالات الممارسات الإدارية الخمس وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات بين مناطق المملكة.
 ٤. إجراء دراسة حول ممارسة إدارة الأزمات في مدارس المملكة العربية السعودية الثانوية.
 ٥. إجراء دراسة بعنوان تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية في ضوء إدارة الأزمات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

أبو سمرة، محمود، الطيبي، محمد، وقاسم، جميلة. (٢٠١٠). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (١٨)، ١١٥-١٥٠.

<https://docdro.id/xXGifvB>

أبو عجمة، ندى خالد. (٢٠٢٠). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس المتوسطة بمدينة أربيل. مجلة العلوم الإنسانية، ٢١ (٤)، ٩٧-٧٩.

<http://repository.sustech.edu/>

أسطنبولي، مروة. (٢٠١٦). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة كلية

التربية، ٢ (١٧١)، ٦٩٠-٦٤٥. https://journals.ekb.eg/article_49070.html

الأمم المتحدة. (٢٠٢٠). التعليم أثناء جائحة كوفيد-١٩ وما بعدها.

<https://unsdg.un.org/ar/resources/mwjz-syasaty-altlym-fy-athna-jayht-kwfyd-19-wma-bdha>

العبيدي، بشرى عبد العزيز. (٢٠١٣). دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات. مجلة كلية بغداد الاقتصادية الجامعة، (٦٣)، ٢٥٤-٢٧٨.

البارودي، منال. (٢٠١٥). الرضا الوظيفي وفق التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

با صفار، أمال عبد القادر. (٢٠١٨). أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة على جودة الأداء. مجلة البحوث التربوية النوعية-جامعة المنصورة،

(٤٩)، ٥٧٠-٥٥١. <https://docdro.id/hTjSW21>

بثينة، بن عبد الله، الهام، قشي، ويوسف، جوادي. (٢٠٢١). نموذج نظري مقترح لمهارات العلاقات الإنسانية في بيئة العمل. مجلة العلوم الإنسانية، ٢١ (١)، ٨٧-٧٠.

<https://docdro.id/Zv3IocJ>

بحيص، جمال. (٢٠١٤). اتجاهات المعلمين نحو ديمقراطية الإدارة المدرسية في مدارس مدينة يطا. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، (١)، ١٣٧-١٥٨.

<https://search.mandumah.com/Record/1109460>

بدر، فاطمة، والصباغ، معاذ. (٢٠٢٠). أساسيات الإدارة. الجامعة الافتراضية السورية. بيومي، أية جمال ربيع. (٢٠١٩). متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٤ (١٢)، ١٤١-١٧٧.

<https://docdro.id/ieXnFa7>

تنيرة، نهلة محمد. (٢٠١٨). واقع الممارسات الإدارية لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢(١٢)، ٢٥-١.

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/273>

التوحيدي، أنس إبراهيم حمد، وتراوري، إيسوف. (٢٠١٨). ممارسة التطوير المهني بالمدارس العربية في بوركينافاسو. مجلة العلوم النفسية والتربوية، ٧(١)، ٢٥٢-٢٧٥.

<https://docdro.id/ox5643W>

الثبتي، محمد بن عبد الله، والعززي، خالد بن عويد. (٢٠١٤). عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٤(٦)، ٩٩-١١٨.

<https://docdro.id/gl3TilO>

حسان، حسن محمد، والعجمي، محمد حسنين. (٢٠١٠). الإدارة التربوية (ط.٢). دار المسيرة. حلاوة، باسمة. (٢٠١٢). العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي (دراسة ميدانية). مجلة جامعة دمشق، ٢٨(٤)، ٢٤٩-٢٧٧.

حمزة، بن خالد. (٢٠١٨). طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسات الرياضية وانعكاساتها على كفاءة الأداء الوظيفي. مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية، ٧(٣)، ٤٣، ٣٣.

حُميد، محمد عبد الله حسن. (٢٠١٥). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر موظفي ديوان عام الوزارة. مجلة أبحاث،

<https://docdro.id/st2ancD>، ١٦٩-٢١١، (٤).

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الخليوي، لينا بنت سليمان علي، العتيبي، عائشة محماس، والحباشان، نويرة محمد. (٢٠١٧). التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات وعلاقته بمستوى الشفافية الإدارية. مجلة كلية التربية، ٣٣(١)، ١-٥٥.

دشلي، كمال. (٢٠١٦). منهجية البحث العلمي. منشورات جامعة حماة.

الديكة، عهود سالم علي، وخصاونة، رونزا راتب عبد الكريم. (٢٠٢١). مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار وأثره على الرضا الوظيفي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١٢(٣٥)، ٩٨-١١٠.

<https://journals.qou.edu/index.php/nafsia/article/download/3470/pdf>

<https://n9.cl/dt87r>، ٢٠٣٠. (٢٠٢٠). تنتهج الشفافية.

رؤية ٢٠٣٠. (٢٠١٨). الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني.

<https://docdro.id/wEtUHHO>

<https://docdro.id/qSWP2M8>، ٢٠٣٠. (٢٠٢٠). برنامج التحول الوطني.

الزائدي، أحمد بن محمد. (٢٠١٥). التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء متطلبات معايير الاعتماد المهني: تصور مقترح. المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٢، (٩٤)، ٤٨٥-٣٣١.

الزعاوي، سليمان عبد الله. (٢٠١٤). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٥، (١)، ٤٥٩-٤٨٥.

الزهراني، سلوى عطية علي، وشريف، محمد شريف. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قولة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن. مجلة كلية التربية، ٢، (١٨٥)، ٦٧٣-٧٢٣.

السبيعي، فلاح بن فرج. (٢٠١٧). أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٣٧، (١)، ١٨١-٢٠٦.

<https://docdro.id/ctXH3Dq>

السكرانة، بلال خلف. (٢٠٢٠). أخلاقيات العمل (ط. ١١). دار المسيرة. آل سليمان، حسين محمد حسين. (٢٠١٦). دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٣، (١٦٨)، ٣٨١-٤١٤.

شحاتة، حسن، والنجار، زينب. (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. الدار المصرية اللبنانية.

الشديقات، سمية محمد، وإرشيد، طارق محمد. (٢٠١٥). الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلماتهن -دراسة ميدانية في محافظة المفرق. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، (٨)، ١٠-٢٦. <https://academia-arabia.com/ar/reader/2/93939>

الشريف، عبد الله بن عبد العزيز عبد المطلب. (٢٠٢١). دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ١٠، (١)، ١٥٧-٢١٢.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/login>

الشمري، عبد الرحمن عبيد علي. (٢٠٢٠). ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية، ٣، (٤)، ٤٢-١.

الشنطاوي، نواف موسى، واغبارية، سلام أسعد. (٢٠١٨). درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٦، (٥)، ٣٠٧-٣٢٣.

الشهري، عبد الله معيض عبد الله. (٢٠١٨). درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة المجاردة من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية لكلية التربية*، ٣٤، (٧)، ٢٢٦-٢٦٠.

<https://docdro.id/s6cYOZI>.

الشهري، عبد الله عوض. (٢٠١٨). درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية. *المجلة التربوية*، ٥٤، (٥٤)، ٤٩٠-٥٢٢.

الشهري، شيخة فيصل محمد. (٢٠٢٠). واقع إداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك مجلة التربية (الأزهر)، ٣٩، (١٨٧)، ٤٠٠-٤٤٨.

<https://docdro.id/tURHml7>

الشهري، عبد الله بن عوض. (٢٠٢١). الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية. دار اليازوري العلمية.

عامر، سامح عبد المطلب. (٢٠٢١). العلاقات الإنسانية ومهارات الاتصال الفعال في المؤسسات -منظور تكنولوجي. دار الفكر.

عامر، فرج المبروك عمر. (٢٠١٩). علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المدرسي. *مجلة كليات التربية*، (١٣)، ١٦-٤٢.

عبد العال، صبري جليبي أحمد. (٢٠١٩). الأجور الحافزة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف العام في النظامين الإداري الوضعي والإسلامي. *مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا*، ٤، (٣٤)، ٧٠٢-٨٦٥.

<https://docdro.id/4nj08Pc>.

عبد المجيد، أشرف عبد التواب، ورضا، محمد عبد الوهاب إبراهيم. (٢٠١٨). واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة. *دراسات عربية ونفسية*، (٩٨)، ٣٥١-٣٨٣.

عبد الواحد، محمود صديق. (٢٠١٥). الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون. دار العلم والإيمان.

العبود، سارة إبراهيم علي. (٢٠١٦). مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية للمهام الإشرافية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدينة الخمس/ليبيا [رسالة ماجستير منشورة، جامعة عمان العربية]. *مجلة التنمية البشرية*.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/172/1/6/36167>

العجاز، فؤاد، والحلاق، دينا. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٥، (١٦)، ١٧٩-٢١٠.

العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٣). الإدارة والتخطيط التربوي -النظرية والتطبيق (ط.٣). دار الميسرة.

عداوي، عائشة حسن، وبطانية، سناء محمد محمود. (٢٠١٩). ال ح ممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صيبا وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الباحة]. *المجلة التربوية*.

<https://docdro.id/IzsDmq>.

العريقي، منصور محمد إسماعيل. (٢٠١٣). السلوك التنظيمي (ط.٢). جامعة العلوم والتكنولوجيا.

عطوي، جودت عز. (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية (ط.٨). دار الثقافة.

العمامرة، محمد حسن. (٢٠١٥). مبادئ الإدارة المدرسية (ط.٥). دار المسيرة.

عمر، أحمد مختار. (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة. غلا الكتب.

عمر، عصام عبد اللطيف. (٢٠١٥). الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل. نيو لينك للنشر والتدريب.

العنزي، أحمد سلامه، الأنصاري، شيماء عيسى، والقاسم، ايمان عبد الكريم. (٢٠١٧). واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية. مجلة كلية التربية، ٣ (٤١)، ١٠٩-١٥٤.

الغنبوصي، سالم بن سليم، والهاجري، سالم سعد. (٢٠١٦). صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس وزارة التربية والتعليم في كل من سلطنة عمان ودولة الكويت. دراسات العلوم التربوية، ٤٣ (٢)، ٥٣٥-٥٥٠.

الفوزان، عبد الله بن محمد. (٢٠١٠). الرضا الوظيفي للأطباء في القطاعين الحكومي والأهلي -دراسة ميدانية بمدينة الرياض. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٦ (١٦)، ٨٩-١٣٧.

القببسي، عبد الله بن أحمد سعيد. (٢٠٢٠). خطة مقترحة لتنمية القيادات المدرسية مهنيًا في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م. المجلة التربوية، ٧١ (٧١)، ٧٥٣-٧٩٣.

https://journals.ekb.eg/article_70668.html

القحطاني، منصور بن عوض. (٢٠١٧). تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، ٢١، ١١-٣١٠.

القرني، محمد عبد الله ظافر، وعطية، محمد عبد الكريم علي. (٢٠١٨). واقع تطبيق قادة مدارس التعليم العام للمساءلة الإدارية بمحافظة بلفرن بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ٣٧ (١٨٠)، ٤٦٧-٥١٥.

المبيضين، صفوان محمد، والأكلبي، عائض بن شافي. (٢٠١٢). التخطيط في الموارد البشرية. دار اليازوري.

مجمع اللغة العربية. (٢٠٠٤). المعجم الوسيط (ط.٤). مكتبة الشروق الدولية.

محمد، كمال الدين ام حسن. (٢٠١٩). دور الإدارة التربوية في تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد الإدارات التعليمية بإدارة المرحلة الثانوية (محلية الخرطوم) مجلة العلوم التربوية، ٢ (٢)، ١٥-٣٠.

<http://repository.sustech.edu/handle/123456789/17057>

محمد، مصطفى. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. دار ابن النفيس.

المركز الإقليمي للتخطيط التربوي. (٢٠٢١). مُوجّهات مستقبلية لتخطيط التعليم في أوقات

الأزمات: جائحة كورونا نموذجاً. <https://docdro.id/zsr140T>

مركز اليونسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم. (٢٠١٩). سياسات وبرامج التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة للمعلم في الدول العربية-الملخص التنفيذي.

<http://rcqe.org/projects/summary/2017/duty.pdf>

مركز اليونسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم. (٢٠٢٠). جودة التعليم في الدول

العربية: من أزمة كورونا إلى فرص المستقبل. [http://rcqe.org/wp-](http://rcqe.org/wp-content/uploads/2020/08/corona-webinar.pdf)

[content/uploads/2020/08/corona-webinar.pdf](http://rcqe.org/wp-content/uploads/2020/08/corona-webinar.pdf)

المساعدة، ماجد عبد المهدي. (٢٠١٢). إدارة الأزمات: المدخل -المفاهيم-العمليات. دار

الثقافة للنشر والتوزيع.

المصري، إيهاب عيسى، عامر، طارق عبد الرؤوف. (٢٠١٤). الولاء المؤسسي والرضا

الوظيفي والمهني: مفهومه-عوامله-نظرياته(مقياس الرضا الوظيفي والمهني في

العمل). المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

المطرودي، سليمان بن صالح. (٢٠١٩، مارس ١٠). الشفافية: صحيفة جسر.

<https://cutt.us/JISVx>

المعاني. (٢٠٢٢). <https://n9.cl/1bovf>.

معمار، صلاح بن صالح، اليماني، مروة خميس، شهوان، أميمة إبراهيم، والكعبي، أمنة

عبيد. (٢٠٢١). دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين

بالمدارس الحكومية بمنطقة العين. المجلة العربية للعلوم والتربية النفسية، ٥(٢٢)،

<https://2u.pw/y1uhz>. ٢٦٠-٢٣١

معهد جريت بليس تو وورك. (٢٠١٦، أبريل). خلق بيئة عمل سعيدة. مجلة صدى الموارد

البشرية، ٤(٤)، ٢٣-٦٠.

المفوضة السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (د.ت). معلومات عن جائحة كورونا

(كوفيد-19). <https://help.unhcr.org/iraq/coronavirus-covid-19->

[/resources](https://help.unhcr.org/iraq/coronavirus-covid-19-)

المكاوي، محمد محمود. (٢٠١١). الإدارة الإلكترونية. رؤية دار الفكر والقانون.

مكتب التربية العربي لدول الخليج. (٢٠١٥). الإطار المفاهيمي المرجعي لبرنامج التطوير

المهني لمعلمي ومشرفي التربية الإسلامية.

<https://drive.google.com/file/d/1cLNlqfLBy5Ar1jRyit0wp3H3iM>

[EE9WiG/view](https://drive.google.com/file/d/1cLNlqfLBy5Ar1jRyit0wp3H3iM)

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (٢٠٢٠). نشرية الألكسو العلمية -جائحة كورونا

وتداعياتها على أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠

http://www.alecso.org/nsite/images/2020/corona_books/1.pdf

المواضية، رضا سلامة، والزعبي محمد أحمد. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديرات رياض

الأطفال بالأردن لاستراتيجيات إدارة الأزمة في عملهن الإداري في ظل جائحة كورونا

- واتجاهاتهن نحو التعلم عن بعد. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ١٥ (١)، ٨٢-٩٧.
- <https://docdro.id/E5kHybC>
المومني، حنان. (٢٠١٩). واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر
المعلمات. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٣٣ (٦)، ١٠٣٤-١٠٦٠.
- ميّا، علي يونس، ومزيق، رامي أكرم. (٢٠١٨). دور الشفافية في الحد من مظاهر الفساد
الإداري-دراسة ميدانية في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث
والدراسات العلمية، ٤٠ (١)، ١٤٩-١٦٨.
- النافعي، تركي بن خالد بن سعيد، وإبراهيم، حسام الدين السيد محمد إبراهيم. (٢٠٢١). دور
مُديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في
محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل
Great Place to Work Institute. المجلة العربية للعلوم التربوية
والنفسية، ٥ (١٩)، ١٥٧-٢٠٠.
- https://journals.ekb.eg/article_136072.html
وزارة التعليم. (٢٠٢١). الدليل الإرشادي لقائد المدرسة .
- <https://docdro.id/HK0TINq>
وزارة التعليم. (٢٠٢١). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام .
وزارة التعليم. (٢٠٢١). إحصائية بعدد المدارس وعدد معلمات المرحلة الثانوية بجدة بنات
حكومي وأهلي للعام ١٤٤٢هـ. تم الاسترجاع (الثلاثاء، ١٤ ديسمبر، ٢٠٢١).
- <https://docdro.id/U0ZUQDF>
وزارة التعليم. (٢٠٢٢). الدليل الإرشادي لمدير المدرسة ١٤٤٣هـ.
- <https://docdro.id/qUX9JF0>
وزارة الصحة. (٢٠٢١). الأسئلة الشائعة-فيروس كورونا.
- <https://www.moh.gov.sa/CCC/FAQs/Corona/Pages/default.aspx>
الهاجري، محمد دخيل الله. (٢٠٢٠). واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة
بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية،
٣ (١٨٦)، ٢١١-٢٤١.
- اليونسكو. (٢٠١٥). دليل إعداد السياسات الخاصة بالمعلمين.
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235272_ara
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
Asena, J., & Asena, D. (2020). *Principal's Leadership Behaviors Influence on Teacher's Job Satisfaction in Public Secondary School in Kenya*. International Journal of Scientific Research and management, 8(7), 1537-1548.

<https://www.ijssrm.in/index.php/ijssrm/article/download/2813/2098/7549>

- Centre for Integrity in the Defense Sector. (2021). *Glossary of Human Resource Management in the Public Sector*. NATO OTAN.
- Educational Development Trust, The University of Nottingham, & University of Oxford.(2016).*Successful School Leadership*.Educational Development Trust.
- Al-Hawawsheh,D.(2021).The Reality of Electronic Leadership in Jordanian Schools from the Perspective of Its Teachers. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 18(2),7-24.
<https://journalajess.com/index.php/AJESS/article/view/30437>
- Konopaske, R., Ivancevich, J&Matteson, M. (2018). *Organizational Behavior and Management* (11th ed.). Mc Graw.
- Lin,Y.(2014).Teacher Involvement in School Decision Making. *Journal of Studies in Education*,4(3),50-58.
<https://docdro.id/YDZEcCy>
- Mental Health America. (2021). *Positive Relationships in The Workplace*. <https://mhanational.org/blog/positive-relationships-workplace>
- Mourão,L.(2018).The Role of Leadership in the Professional Development of Subordinates. In Göker,S.D, *Leadership* (pp123-138.).IntechOpen.
- Mullins, L. (2016). *Management and Organizational Behavior* (11th ed). Pearson.
- In The Association of Business Executives (ABE).(2011). *Organisational Behaviour*. <https://docdro.id/u6LRThT>
- Polactan, M.,& Cansoy, R.(2019).Examining Studies on the Factors Predicting Teachers' Job satisfaction: A systematic Review. *International Online Journal of Education and Teaching*, 6 (1),116-134.
<http://www.iojet.org/index.php/IOJET/article/view/477>.
- Rachamawati, Y., Suyatno, S.(2021). The Effect of Principals' Competencies on Teachers' Job Satisfaction and Work Commitment. *Participatory Educational Research*,8 (1),362-378.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1277140.pdf>

- Al-Rahamenh, A. (2022). The Degree of Application of Educational Administrative Accountability by the principals of Special Education Centres and its Relationship to Some Variables form Teachers' Prospective. *Journal of Educational and social Research*,12(1),155-167. <https://docdro.id/bFgq6Ja>
- Alserhan, k. (2016). Administrative Transparency in Public Secondary Schools in Jordan. *European scientific Journal*,12(13),157-167. <https://docdro.id/rsn6z5M>
- Shikokoti, H. (2021). Principals Promoting Professional Development on Teachers job satisfaction in public secondary schools in Kakamega County, Kenya. *IOSR Journal of Humanities and Social science*,26(5),30-37. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.26-Issue5/Series-9/E2605093037.pdf>
- UNICEF office of research. (2021). *School Principals in Highly Effective Schools-Who are they and which good practices do they adopt?* <https://learningportal.iiep.unesco.org/fr/bibliotheque/school-principals-in-highly-effective-schools-who-are-they-and-which-good-practices-do>.
- World bank group education. (2020). *three principles to support teacher effectiveness during COVID-19*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33775> .