



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالكويت للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم

إعداد

أ/سارة محمد ناصر فايز السهلي

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٢ – إبريل ٢٠٢٣

---

---

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالكويت للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم

أ / سارة محمد ناصر فايز السهل

### ملخص البحث:

هدف البحث الحالي الى تحديد درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الفروانية في دولة الكويت للقيادة التشاركية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار العينة وقد بلغ عددهم (٢٤٠) معلم ومعلمة بمدارس الثانوية بمحافظة الفروانية في دولة الكويت، وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة وجمعها من افراد العينة بمدارس المرحلة الثانوية وتوصلت الى أن ضرورة التركيز على تحسين العلاقة بين الزملاء في المدرسة وزملاء المهنة من أجل تبادل الخبرات، ضرورة رفع الوعي لدى المعلمين باهمية القيادة التشاركية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، تعزيز ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بالكويت من خلال الدورات التدريبية وورش العمل، الاهتمام بتحقيق المشاركة الفاعلة للمعلمين في اتخاذ القرارات والافكار المتميزة التي تهدف رفع مستوى الرضا لديهم وتحقيق اهداف المدرسة

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية - مديري التعليم الثانوى - الرضا الوظيفي - المعلمين

### Abstract:

The objective of the current research is to determine the degree of the practice of participatory leadership by principals of secondary schools in the Farwaniya Governorate in the State of Kuwait and its role in enhancing the job satisfaction of teachers. The researcher distributed the questionnaire to the sample members and collected it from the sample members in the secondary schools, and she reached The need to focus on improving the relationship between colleagues in the school and colleagues in the profession in order to exchange experiences, the need to raise awareness among teachers of the importance of participatory leadership and its role in achieving their job satisfaction, promoting participatory leadership practices among secondary school principals in Kuwait through training courses and workshops, interest in achieving The active participation of teachers in making decisions and distinguished ideas that aim to raise their level of satisfaction and achieve the goals of the school

**Keywords:** participatory leadership - secondary education principals - job satisfaction - teachers

## المقدمة والدراسات السابقة:

أدى التطور السريع الذى تعيشه الإدارة الحديثة، واتساع أعمالها وتشابكها، الى تعقيدها، الأمر الذى زادت معه الحاجة الى وجود قيادة عصرية فاعلة، تتصف بالفطنة، والحكمة، والوعى، والكفاءة، وتسعى دائماً الى تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات، وذلك من خلال مشاركة العنصر البشرى؛ ليسهم فى تطوير أدائهم، ومواجهة تحدياتها ومشكلاتها، بما يمكنها من المنافسة، والقدرة على التكيف مع المعطيات العالمية والعصرية فى مجال عملها.

وتمثل القيادة أهمية كبرى فى نجاح العملية الإدارية؛ حيث يرتبط مفهومها بمفهوم الدور والمسؤولية وبنمط الشخصية، حيث إن القائد الناجح هو الذى يعمل على زيادة فعالية العاملين معه، والتأثير فيهم، وحثهم على العمل. وتختلف القيادة التربوية من وقت إلى آخر، ومن شخص إلى آخر؛ فهي عملية نسبية، لذا ارتبط مفهوم القيادة بشخصية القائد وتصرفاته وسلوكياته والمهارات الادارية التى أصبح لزاماً عليه أن يتصف بها ( محمد ، ٢٠١٣ )

وتعتبر القيادة نظاماً للتأثير المتبادل بين ثلاثة عناصر رئيسه، بينهم علاقة متبادلة، وهم ( مدير المدرسة، المجتمع المدرسي، الموقف)، والقيادة المدرسية الفعالة هى قدرة القائد على التأثير فى أعضاء المجتمع المدرسي، ويتوقف نجاح القائد على سلوكياته وممارساته المختلفة؛ مثل إدراك التغيير، وقدرته على حل المشكلات، ومواجهتها، وإقناع أعضاء المجتمع المدرسي برسالة المدرسة ( Wilson, L., 2017 )

كما ان نجاح أى مؤسسة فى تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبطاً بالكيفية التى يدير بها القائد هذه المؤسسة، وبالنمط القيادى الذى يمارسه، وبالصفات القيادية التى يجب أن يوظفها فى ايجاد بيئة مناسبة، تسهم فى زيادة انتاجيتها وعطائها. ( Amirinia, M.; Hamed, 2015 )

ومع تطور الفكر الاداري فى القرن العشرين، ظهرت اتجاهات حديثة فى نظرية الإدارة ، كالادارة الموقفية والتحويلية، والابداعية والتشاركية والخادمة والأصيلة، لتحل محل النظريات التقليدية، كنظريات السمات والرجل العظيم ( البحيري، ٢٠١٨ )

وتعد القيادة التشاركية من أنماط القيادة الحديثة التى ظهرت فى نهاية التسعينيات، والتي تهتم بتشارك الأفراد مع قائدهم فى صنع القرارات، وتفويضه لبعض سلطاته إليهم حتى يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وجودة عالية، كما يوفر هذا النمط مناخ عمل إيجابي محفز للطاقات الإبداعية لدى الأفراد، داعم للثقة مما يرفع من روحهم المعنوية، مع احترامهم والاهتمام بأرائهم

---

وأفكارهم الجديدة ويشجعهم على تطبيقها مما يشعرهم بالرضا الوظيفي الذي يدفعهم للتفاعل والتعاون معه نحو تحقيق مستويات عالية من الجودة (عواد و فهاد ، ٢٠١٩)

اضافة الى ذلك تدعو القيادة التشاركية الى احترام العاملين، والاهتمام بمشاكلهم، وتشجيعهم على الابداع والابتكار، وتشركهم في صنع القرار، مما يشعرهم بالأهمية والثقة بالنفس، ويولد لديهم الشعور بالرضا الوظيفي(الشمري، ٢٠٠٦)، لذلك هدف هذا البحث إلى تحديد درجة ممارسة المديرين بالمدارس الثانوية بالكويت للقيادة التشاركية، ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

وهناك العديد من الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت القيادة التشاركية للقيادات التربوية وأهميتها في صنع واتخاذ القرارات المدرسية؛ وتعزيز الروح المعنوية لديهم، وانتمائهم للمدرسة، ورفع مستوى أدائهم ، وتسهم في حل المشكلات التي تواجهها المدرسة، وأن نمط القيادة التشاركية يُعد أعلى الأنماط القيادية فاعلية من حيث تأثيره في العاملين وجودة الاداء وتحقيق الرضا الوظيفي، ومن هذه الدراسات ؛ دراسة (سالم، ٢٠٢١) والتي هدفت الى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر هؤلاء المعلمين، وتم استخدام النهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية في شمال النقب، والبالغ عددهم (٦٧٣) معلماً ومعلمة، في العام الدراسي ٢٠٢٠م/ ٢٠٢١م. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) معلماً و(٤٠) معلمة، وتم تصميم استبيان، وتم توزيع استمارات الاستبيان على المعلمين، وتم استرداد جميع الاستمارات، جميعاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ويحتوي الاستبيان على مقياس القيادة التشاركية ومقياس الدافعية، ويتكون مقياس القيادة التشاركية من الابعاد التالية:المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، وتبين ان درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية تعد متوسطة في المجالات مجتمعة، وتبين ان مستوى الدافعية يعد متوسطاً لدى المعلمين في هذه المدارس، وتبين وجود علاقة دالة احصائياً وإيجابية ما بين ممارسة القيادة التشاركية من قبل مدراء المدارس الابتدائية في رهط ودافعية المعلمين.

ودراسة ( محمد ، ٢٠٢٠) وقد هدفت الدراسة الكشف عن واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق دراسة

---

ميدانية ، ، حيث تم تطبيق استبانة على عينة من المعلمات بلغت ( ٣١٩ ) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة ومنها منح القائدات ، مزيدا من الصلاحيات الإدارية لتمكينهن من تعزيز مبادئ القيادة التشاركية في إدارتهن كالمشاركة في صنع القرار

كذلك دراسة ( خميس ، ٢٠١٩ )، وقد هدفت الدراسة الكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية لأبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، وتقديم مجموعة من المقترحات لتطوير هذه الممارسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق دراسة ميدانية، حيث تم تطبيق استبانة على عينة من معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية والتي بلغت (١٣٢) من المعلمين، وذلك للتعرف على واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية لأبعاد القيادة التشاركية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقديم مجموعة من المقترحات لتطوير ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية لأبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، ومنها الاهتمام بتوفير العدالة والموضوعية عند توزيع المهام بين العاملين، والعمل على تنمية روح تحمل المسؤولية لدى العاملين، وتقديم برامج تدريبية خاصة لمديري المدارس حول مدخل القيادة التشاركية.

ودراسة ( Olga And Georgios,2013 ) والتي هدفت الى التعرف على مشاركة المعلمين فى اتخاذ القرارات فى مختلف المجالات، وتأثيرها على المعلمين وعلى مدارسهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفى التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٣) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس فى مختلف مناطق اليونان، حيث تم اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج منها أن مشاركة المعلمين فى اتخاذ القرارات جاءت بدرجة عالية جداً، ومن ابرز توصياتها ضرورة مشاركة المعلمين فى اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة.

وترى الباحثة ان معظم الدراسات السابقة اكدت على ضرورة ممارسة القائد للقيادة التشاركية حتى يكون قائداً ناجحاً والاهتمام بمبدأ العلاقات الانسانية لما لها دور فى كسر الحواجز بين بين القائد والعاملين معه، مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية لدى العاملين، كما يجب ان تتوفر فى القائد صفة التحفيز الدائم للعاملين مما يحقق لديهم لرضا الوظيفي

## مشكلة البحث وتساؤلاته:

لقد أثبتت دراسات عدة أن النمط التشاركي في الإدارة هو الأفضل للمدارس والمؤسسات التعليمية، وذلك لما له من مزايا؛ وقدرته على خفض المشكلات، ومواكبة العصر ، واستثمار الطاقات البشرية، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء بصورة عامة ، وهذا ما اكدت عليه دراسة كلا من ( الحربي، ٢٠٠٨ ) ، ( والزعبي، ٢٠٠٩ ) وأن القيادة التشاركية هي قيادة انسانية جماعية تؤدي الى التفاف المرؤوسين حول قائدهم، والى زيادة ولاء وانتماء المرؤوسين للمؤسسة التي يعملون بها، ويكون القائد قدوة لمرؤوسيه فى جميع تصرفاته وممارساته، فتوفر جواً من الصداقة والعلاقات الانسانية التى تتسم بالحرية التلقائية بين القائد ومرؤوسيه، وإن المرؤوسين يؤدون فيها المهمات وأعمالهم باتقان، وتسير الاعمال عند غياب القائد.

كذلك يبرز دور الإدارة التشاركية من خلال تشجيع الموظف على المشاركة في اتخاذ القرار التشاركي ، كذلك دورها في مشاركة ادارة المؤسسة على جميع مستويات من خلال تحليل المشكلات ، وتطوير الاستراتيجيات ، وتنفيذ الحلول والمشاركة في أنشطة مثل : تحديد الأهداف وتحديد جداول العمل وتقديم الاقتراحات، وتشمل الأشكال الأخرى للإدارة التشاركية زيادة مسؤولية الموظفين من خلال تعزيز أدائهم. كما يتضمن ذلك تعامل الإدارة مع أفكار واقتراحات الموظفين باحترام

مما سبق يتضح أهمية القيادة التشاركية فى تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين وقد تبين للباحثة ان الاسلوب المعمول به فى الكثير من المدارس بمحافظة الفروانية فى دولة الكويت، هو الاسلوب الاداري الروتيني التقليدي الذى يؤدي حتما الى الجمود وأن هناك ممارسات قيادية مختلفة للمدراء باختلاف ثقافتهم، وأن هناك تباين فى أنماط القيادة بين قادة المدارس حيث كان النمط القيادي التقليدي أغلب الانماط التى تمارس من القيادات المدرسية الذى له أثار سلبية على العملية التعليمية، لذا جاءت هذه الدراسة والتي انحصرت مشكلتها في التساؤل الرئيس التالي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفروانية فى دولة الكويت للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ١- ما الاطار الفكرى الحاكم للقيادة التشاركية؟
- ٢- ما الاطار المفاهيمي للرضا الوظيفي؟
- ٣- ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية وما علاقته بالرضا الوظيفي؟

٤- ما هي توصيات البحث لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة  
الفروانية في دولة الكويت من خلال القيادة التشاركية؟

#### أهداف البحث:

هدف البحث الحالي الى

- ١- التعرف على الاطار الفكرى الحاكم للقيادة التشاركية.
- ٢- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية ومدى تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.
- ٣- اقتراح توصيات لتفعيل القيادة التشاركية لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين؟

#### أهمية البحث:

- ١ - يمكن يستفاد من نتائج هذا البحث  
أ- المهتمون بتطوير التعليم الثانوى بالكويت.  
ب- مديري المدارس الحرصون على تطوير ادائهم.  
٢- مواكبة التعليم الثانوى للتطور فى المنظمات التعليمية الدولية.

#### مصطلحات البحث:

#### القيادة التشاركية

عرفها ( المخرج، ٢٠١٧) بأنها تعنى مشاركة جميع العاملين فى صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل عن طريق تفويض القائد بعض صلاحيته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، وفى ظل توافر نظام للاتصالات مع تحفيز العاملين واستثمار ما لديهم من قدرات ابتكارية.

ويرى (Gorege, N., 2018) بأن القيادة التشاركية أسلوب إداري يدعو الموظفين إلى المساهمة في جميع قرارات المؤسسة، حيث يتم إعطاء الموظفين المعلومات ذات الصلة بقضايا المؤسسة والتصويت بالأغلبية يحدد مسار العمل.

**وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:** احد الأنماط الادارية القيادية التى يمارسها مدير المدرسة، والى تهتم بتفويض الصلاحيات للمعلمين والمعلمات، ومنحهم الفرصة للمشاركة فى اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل يسودها الحب والاحترام والتعاون ، وتشجيعهم على الابتكار فى اساليب العمل مما يساهم فى الارتقاء بالعمل وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

## الرضا الوظيفي:

أوضح (Jackson,2018) ان الرضا الوظيفي عبارة عن سعادة الفرد تجاه وظيفته التي تعطيه القيمة عن باقي الافراد كما تتيح له فرصة اتخاذ القرار والمشاركة في صنعه وكذلك توفر له قدر من الاستقلالية.

### حدود البحث:

البحث الحالي تحيط به مجموعة من الحدود الجغرافية والزمانية والبشرية التي يتم اجراء البحث في نطاقها وتشمل هذه الحدود ما يلي:  
**الحدود الجغرافية :** تقتصر الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الفروانية بدولة الكويت.

**الحدود الزمانية:** تسعى الباحثة الى اجراء الدراسة الميدانية لجمع بيانات هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢.

**الحدود البشرية:** يقتصر البحث على معلمى المدارس الثانوية بمحافظة الفروانية فى دولة الكويت.

### منهجية البحث واجراءاته:

#### منهج البحث:

نتيجة لطبيعة هذا البحث الذى يبحث فى درجة ممارسة المديرين بالمدارس الثانوية للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم فقد اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، كونه المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث والذي لايقف عند حد وصف الظاهرة، وانما يتعدى إلى التحليل والتفسير، من اجل وضع مقترحات لتطبيقه.

#### اجراءات البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث الحالي، وطبقاً للمنهجية المتبعة، فقد تمت معالجته من خلال ثلاث محاور وهما:

**المحور الاول:** الاطار النظرى للبحث متمثلاً فى :

أولاً: الاطار الفكرى للقيادة التشاركية، مفهومها ، أهميتها، مجالاتها.

ثانياً: مفهوم الرضا الوظيفي للمعلمين وأهميته

**المحور الثاني:** الاطار الميداني لمعرفة واقع ممارسة مديري المرحلة الثانوية بمحافظة الفروانية بالكويت للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلميهم



---

توصيات البحث لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الفروانية فى دولة الكويت من خلال القيادة التشاركية

ويمكن عرض المحاور بالشكل التفصيلي على هذا النحو:

### المحور الأول: الاطار النظرى للبحث

أولاً: الاطار الفكرى للقيادة التشاركية

#### • مفهوم القيادة التشاركية

يعتبر العمل التشاركي قديم قدم التاريخ وليس حكراً على مجتمع معين فالناس بحاجة لمن يصرف أمورهم ويديرها بشكل جماعي ليصل بهم إلى الأهداف التي يطمحون إليها، فالعمل الجماعي التشاركي ملاحظ بشكل كبير في المجتمعات الغربية بحكم انفتاحهم على الديمقراطية لإدراكهم بأهميته.

وديننا الإسلامي زاخر بالعديد من الشواهد من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية والأحداث التاريخية التي تدل على التوجه نحو الشراكة في العمل والإنجاز، فالشورى ركن أساسي من أركان القيادة في الإسلام، وقد أكد عليها القرآن الكريم في عدة مواضع، قال تعالى " وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ " سورة آل عمران (٢٧٥)

فقد عرف (عبد العزيز، ٢٠١٦) للقيادة التشاركية بأنها " نمط قيادي يؤكد على المشاركة الفعلية للعاملين في كافة جوانب العملية الإدارية، ومنحهم المزيد من الصلاحيات وتعزيز الثقة لديهم، مما ينعكس بدوره على زيادة إنتاجيتهم وشعورهم بالانتماء .

ويعرفها ( القرشي، ٢٠١٣) بأنها نمط ينبثق عن النمط الديمقراطي فى القيادة، ويقوم على احترام شخصية الفرد، ومشاركته فى صنع القرار، وإدارة العمل من خلال تفويض بعض المهام القيادية للعاملين.

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن القيادة التشاركية هي نمط ديمقراطى يسعى الى مشاركة العاملين فى صنع واتخاذ القرارات مع منحهم بعض السلطات والصلاحيات التى تزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالتالي زيادة فى الانتاجية، لتحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً بأقل وقت وأقل جهد وبأقل تكلفة مادية وبشرية وبأكثر فاعلية مما يسهم لديهم فى تحقيق الرضا الوظيفى .

#### أهمية القيادة التشاركية

الإدارة التشاركية من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كإستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال وبمشاركة جميع الأطراف، حيث تهدف المنظمات

التعليمية عندما تتجه إلى الإدارة التشاركية لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها وتستمر في تطوير أهدافها لتتكيف مع التحديات التي تواجهها. ( الزعبي، ٢٠١٢ )

كذلك يقدم أسلوب الإدارة التشاركية فوائد متنوعة على جميع مستويات المنظمة من خلال خلق شعور بالملكية في المؤسسة ، حيث تغرس الإدارة التشاركية الشعور بالفخر وتحفز الموظفين على زيادة الإنتاجية من أجل تحقيق أهدافهم ، ويشعر الموظفون الذين يشاركون في قرارات المؤسسة أنهم جزء من فريق له هدف مشترك ، ويزداد إحساسهم باحترام الذات والوفاء الإبداعي

وتعمل القيادة التشاركية على خلق مناخ ايجابي للعمل، وتعزيز الابداع لدى العاملين، وتعمل القيادة التشاركية على توظيف مهارات العاملين ومنحهم الصلاحيات التي تسهم في تمكينهم وزيادة مستويات ثقتهم بأنفسهم، وتسهم القيادة التشاركية في تحقيق الاهداف المنشودة بأقل جهد ممكن، وبأقل وقت ممكن، وتعمل القيادة التشاركية على خلق علاقات انسانية ايجابية ما بين الرؤساء والمرؤوسين، يؤدون المهمات باثقان، وتعمل القيادة التشاركية على توفير فرص النمو النمو المهني والرضا الوظيفي للمعلمين، والقادة التربويين، كذلك توفير مناخ ينطوى على حرية التعبير. (Kajs & Mocolm, 2015)

وتبرز أهمية الإدارة التشاركية في العديد من المؤسسات من خلال مجموعة من المؤشرات التي تسهم تعزيز مشاركة الموظف مع المدير والادارة بشكل عام من خلال المميزات التالية :

(Pool, M. D, 2016)

١. يربط الموظفون أنفسهم بسهولة بالمؤسسة ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.
٢. إنها تحفز الموظفين على المشاركة في الإدارة.
٣. يزيد الرضا الوظيفي وتعاون الموظفين ، مما يقلل النزاعات في مكان العمل.
٤. يظهر المزيد من الالتزام والتفاني في الموظفين نحو تحقيق الأهداف.
٥. يؤدي إلى تواصل جيد ، حيث يتم مشاركة مشاكل العمل من قبلهم بشكل متبادل.
٦. يحصل الموظفون على فرصة لمشاركة أفكارهم واقتراحاتهم وتعليقاتهم فيما يتعلق بسياسات المؤسسة وقراراتها، كما أنهم يشعرون بالمسؤولية عن تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويمكن القول أن أهمية القيادة التشاركية تكمن في قدرتها على إعطاء المرؤوسين مساحة من الحرية والمرونة داخل العمل حيث يتم تفويض بعض الأعمال إليهم وأخذ آرائهم بالقرارات

---

المختلفة وتنفيذها مع القائد جنباً إلى جنب إلى أن تتحقق الأهداف في جو مليء بالاحترام المتبادل، وتعزيز الروح المعنوية والانتماء لدى العاملين فيها، ووضع حل للمشكلات التي تواجهها المؤسسة التعليمية والعاملين فيها، وتسهم في تحسين الانتاجية ووضع خطط استراتيجية فعالة، وتعمل القيادة التشاركية في تنمية امكانيات وقدرات العاملين، ومعاملة العاملين على انهم جزء اساسي من العملية الادارية وعنصرا فاعل فيها.

### مجالات القيادة التشاركية:

#### ١- تفويض السلطة

يعتبر تفويض السلطة من الضروريات التي تحتتمها عملية التنظيم في المدرسة، حيث لا يمكن لشخص واحد يقوم بكل الاعمال اللازمة لإدارة المدرسة، ويتم بواسطتها انجاز مجموعة معقدة من الالتزامات ضمن هيكل منظم محد من المسؤوليات.

#### ٢- العلاقات الانسانية

تعد العلاقات الانسانية من اهم جوانب القيادة التشاركية، فكلما اهتم القائد بالعلاقات الانسانية كلما كان هناك تجاوب كبير من المرؤوسين في تنفيذ القرارات وتعزيز الشعور بالمسؤولية، لذا فهي مهمه في مجال الادارة باعتبارها الوسيلة الفعالة في تحريك دوافع الفرد واطلاق قدراته واستعدادته للعمل بروح الفريق. (الشبل، ٢٠١٩)

وبالتالى ترى الباحثة أن العلاقات الانسانية تؤدي الى تحقيق الاستقرار والشعور بالولاء والرضا الوظيفي اذا يعتبر الموظف نفسه في بيئته الثانى الذى يحافظ عليه وينتمى اليه.

#### ٣- المشاركة في صنع القرار

ويقصد بها اشترك المرؤوسين وتعاونهم معا في صناعة القرار الذى يعبر عنه العمل ، فقد تطور دور مدير المدرسة من الدور التقليدي المسئول عن إدارة عملية التعليم في المدرسة الى دور اكبر وأشمل مما زادت المسئوليات وهذا يتطلب منه تحديد السمات القيادية عند المعلمين والعمل على تمهيتها والاستفادة منها وذلك من خلال اشراكهم في صنع القرار والمشاركة في المؤتمرات والندوات ووضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة. ( الثبيتي، ٢٠١٤)

ويرتكز نجاح القيادة التشاركية على القائد التربوي الذي يتحلى بصفات تربوية منها الثقافة التي يمتلكها القائد؛ لما لها من تأثير في بناء شخصية الفرد ودوافعه واتجاهاته، والتي تشكل نمطا سلوكيا للفرد، كما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة ، ولكل مؤسسة ثقافتها الخاصة التي

---

تتطور مع مرور الوقت، فهي ظاهرة خاصة بالإنسان لها أهمية في التأثير على سلوك الأفراد العاملين، بما يحقق الرضا الوظيفي لهم.

#### ٤- الاتصال وبناء المعلومات:

هي عبارة عن مجموعة من الاجراءات والطرق والاساليب التي تسهم في استخدام البيانات والمعلومات اللازمة والتي يحتاجها المعلمين في بيئة العمل لاتخاذ قرارات سليمة، وعملية الاتصال ممثلة في المصدر للمعلومة، والوسيلة التي يتم من خلالها نقل المعلومات ، والمستقبل للمعلومة، والنتيجة والتي توضح مدى تحقق الاهداف واستخدام المعلومات بالشكل الامثل لاتخاذ القرارات السليمة. ( الرفاعي، ٢٠١٦ )

فالالاتصال هو مفتاح نجاح المدرسة، وعليه يتوقف بقاؤها، فبدون الاتصال لا يعرف المعلمين ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الادارة ان تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الافراد ان يتواصلوا سواء بين بعضهم البعض او بين الوحدات المختلفة، ولا يمكنهم ايصال رغباتهم وافكارهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتما الى انهيار المدرسة ومن ناحية اخرى فالالاتصال الفعال يؤدي الى تحسين اداء المعلم وحصوله على رضا اكبر في العمل، فالفرد يستطيع ان يتفهم عمله بصورة افضل ويشعر بمشاركة اكبر، كما انه يتفهم ادوار الاخرين، مما يشجع على التعاون.

#### أسس القيادة التشاركية:

تقوم القيادة التشاركية على مجموعة من الأسس نذكر منها: ( الشمري، واللوقان، ٢٠١٨ ) ، ( عسكر، ٢٠١٢ ) ،

- تنسيق جهود المعلمين في المدرسة ونشر التعاون بينهم بما يسهم في تحقيق الاهداف بطريقة متكاملة ومتناغمة.
- اشراك العاملين في المدرسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقييم النتائج.
- الاقرار بالفروق الفردية بين المعلمين، وتشجيعهم على المشاركة كل فيما يخص قدراته ومهاراته
- الاعتماد على القدرة على القيام بالعمل والرغبة فيه عند اسناد العمل وتفويض الصلاحيات للمعلمين في المدرسي

- 
- الاعتماد على التركيز والافئاع والابتعاد على اسلوب العقاب والترهيب وتوظيف الحوافز المادية والمعنوية من اجل العمل على زيادة الانتاج.
  - تحديد الفئات المسموح بها بالمشاركة من المرؤوسين على اختلاف مستويات المسؤوليات.

### ثانياً: الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي أحد أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمهتمين في الاتجاهات السلوكية للعاملين في التنظيمات الحديثة، بحيث اعتبر بعض الباحثين أن الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من الرضا تجاه عملهم سيكون لديهم الاستعدادات الكافية لأن يقدموا المزيد من الجهد والمثابرة في أعمالهم وهؤلاء الأفراد يسعون بصورة دائمة للمحافظة على استقرارهم واستمرار ارتباطهم وولائهم لمنظمتهم (النوافعة، ٢٠١٨)

والرضا الوظيفي حالة عاطفية لدى الفرد تتسم بالابتهاج تنجم عن تقييم جوانب العمل او خبراته الوظيفية، وانه مقدار شعور المعلم بالسعادة نحو طبيعة عمله واتجاهه نحو ما يقدمه له مدير المدرسة من اشباع لحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية والمهنية مع توافر البيئة المناسبة التي تعمل على انجاز اهداف العملية التعليمية ( شتيا، ٢٠١٨ )

إن انتاجية المعلمين الوظيفية وتوفر الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية من شأنها أن تعزز أواصر الألفة والانتماء وتحسين الرضا الوظيفي لديهم نحو المؤسسة التعليمية، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساس الذي وجدت الإدارة التربوية من أجله وهو تطوير العملية التعليمية وتقديم الخدمات لجميع العاملين بما فيها المعلمين والاستجابة لحاجاتهم المادية والمعنوية ويذكر ( Nigma et al,2018) أن الرضا الوظيفي يشير الى العلاقة بين ما يتوقعه الفرد من الوظيفة وبين ما يحصل عليه بالفعل.

وأوضحت نتائج ( Davar& Ranjubala, 2012) ان الرضا الوظيفي مهم بالنسبة للمعلم حيث انه يوفر له الصحة والسعادة، في حين ان نقص الرضا يؤدي الى الشعور بالاستنزاف والاحترق.

### أهمية الرضا الوظيفي:

ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي الى ما يلي:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل : حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها المعلمين تساهم على تكيفه مع بيئة العمل المحيطه به

- زيادة مستوى الطوح والتقدم لدى المعلمين بالمعلم الذى يستمتع بالرضا الوظيفي يكون اكثر رغبة فى تطوير اداءه الوظيفي.
- ارتفاع مستوى الفعالية فالرضا الوظيفي يجعل المعلمين اكثر تركيزا على عملهم ويخلق الرغبة فى الانجاز وتحسين الاداء
- ارتفاع ولاء المعلمين للمدرسة فكلما شعر المعلمين باشباع حاجاتهم المادية والمعنوية يزيد تعلقهم بالمدرسة.

ونظرا لأهمية الرضا الوظيفي فقد تناولته العديد من النظريات منها:

- **نظرية ماسلو ( Maslo Theory )** وتعد من اهم النظريات التى تبحث فى الرضا الوظيفي، ووفقا لنظرية ماسلو فان الحاجات غير المشبعة تولد عند الفرد توترا وفقدان اتزان، وقد رتب ماسلو الحاجات الى حاجات فسيولوجية اساسية كالحاجة الى الطعام والشراب، والحاجة الى الامن والحاجة الى الحب والانتماء، والحاجة الى تحقيق الذات كارضاء الذات وتحقيق الاهداف، وقد اكد ماسلو على ان الاطر التنظيمية التى تكون فيها فرصة كبيرة لاشباع الحاجات الانسانية لتزيد من فاعلية اداء الفرد، ووفقا لهذه النظرية فان الفرد يسعى لتحقيق الحاجة الانسانية واشباعها، وعندما يتم اشباعها فانه يتم زيادة الرضا لديه. ( شقير، ٢٠١٣ )
- **نظرية العدالة او المساواة :** وترتكز على العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفترض ان شعور الفرد بعدالة ما حصل عليه من حوافز ومكافآت من عمله يحدد درجة الرضا الوظيفي لديه وهذا يؤثر على انتاجيته وأدائه، وتستند هذه النظرية الى ان الفرد يحكم على عدالة المكافآت والحوافز التى يحصل عليها من خلال مقارنة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز مع ما يحصل عليه أمثاله من العاملين بنفس المستوى وبنفس الظروف.
- **نظرية التوقع ليفيكتور:** وترتكز هذه النظرية على دافعية الفرد من جهة ودافعية ادارة المؤسسة التى يعمل فيها من جهة أخرى، فالأفراد قد يحملون توقعات أكثر أو أقل حول احتماليه تحقيق اهدافهم او الحصول عليها، ولهذه الاهداف قيمة معنوية لديهم، وتعتبر هذه النظرية ان سلوك الافراد مدفوع نحو تحقيق اهداف معينة تختلف من فرد لآخر فى اهميتها ودرجتها ، ان نظريه التوقع فى الدافعية تنظر للسلوك الانساني على انه سلوك عقلاى يتوقع احداثاً ممكنة الوقوع ويدرك ما تحتمله من نتائج، وتعتبر هذه النظرية من

أكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه، وبهذا فإن مفتاح نموذج التوقع يكمن في التعرف على الأهداف الفردية وعلى الصلة بين الجهد المبذول والاداء، والتي تؤدي الى الرضا نتيجة لاشباع الفرد لحاجاته عن طريق تحقيق أهدافه، فإن الرضا عن العمل او عدمه ينتج عن موازنة الفرد بين ما يتوقع الحصول عليه من فائدة نتيجة قيامه بعمل ما. ( البقمى، ٢٠١٨ )

### عوامل نجاح القيادة التشاركية في الإدارة المدرسية لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين

يؤكد القرش (٢٠١٣) أنه لكي تتجح القيادة التشاركية في تحقيق أهدافها، وإبراز أهميتها في المؤسسات التربوية، فمن الضروري أن تتحول إلى جزء مهم من فلسفة الإدارة التربوية بصورة عامة، حيث يؤمن بها أفراد المنظومة التعليمية جميعاً، فيتعلم المديرون طرق المشاركة في المعلومات، وأساليب الإفصاح عنها، وآليات مشاركة القرارات، وطرق التوفيق بين جميع الآراء وأساليبه؛ وذلك للوصول إلى القرارات السليمة، وكذلك يتعلمون كيفية تهيئة الفرص للأفراد والمجموعات في البيئة التعليمية؛ لاستغلال مواهبهم، وتشجيع نموهم وتطويرهم المهني والعملية من خلال التقويم والتشجيع والقائد التشاركي إذا أراد نجاحاً في ممارسته للقيادة التشاركية، فعليه أن يقدم نمطاً تشاركياً مبنياً على الإقناع والاستشهاد بالحقائق، وأن يأخذ باعتباره أحاسيس العاملين معه، ويراعي مشاعرهم وكراماتهم، وما يمثله كل واحد منهم من الأهداف، والعمل معهم بروح الفريق المتعاون بإشراكهم في صنع القرارات واتخاذها، وتقبل أفكارهم؛ مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء، والانتاج والولاء للمدرسة والعمل التربوي بشكل أهمية في تحقيق عام (الحارثي، ٢٠١٨)

وقد أشارت بعض الدراسات السابقة الى ان العلاقة وثيقة الارتباط بين النمط القيادي وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، حيث بدأ جماعة من الباحثين في جامعة ميتشغان بتحديد بعدين للقيادة هما: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين حيث يصف البعد الاول تركيز القائد على الانتاج والنواحي الفنية في العمل، اما البعد الثاني يركز على اهتمام القائد بالعاملين واهمية اشباع حاجاتهم. (الحارثي، ٢٠١٨)

### المحور الثاني: الاطار الميداني للبحث:

تضمن الاطار الميداني للبحث مجموعة من الاجراءات تضمنت فيما يلي:

#### ١- تحديد الهدف من الدراسة الميدانية

يأتى الاطار الميداني من أجل تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفروانية في دولة الكويت للقيادة التشاركية ومدى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

## ٢- مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة من اعضاء هيئة التدريس (المعلمين - المعلمات) بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الفروانية بدولة الكويت، والبالغ عددهم (٣٢٤٥) معلم ومعلمة بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الفروانية والبالغ عددها (٢٩) مدرسة طبقاً للإحصاء الصادر من الإدارة العامة بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الفروانية عام (٢٠٢١/٢٠٢٢)، وتم التطبيق على عدد (٢٤٠) معلم ومعلمة.

### جدول (١) الدراسة بالنسبة للمجتمع الأصلي

المدراس	المعلمين (ذكور)	المعلمين (إناث)	الاجمالي
الإجمالي	١٣٠٦	١٩٣٩	٣٢٤٥

المصدر : الإحصاء الصادر من الإدارة العامة للتعليم الثانوي المنصورة بمحافظة الفروانية

عام (٢٠٢١/٢٠٢٢)

وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والديمغرافية للدراسة:

تمثلت المتغيرات التي صنفت الدراسة علي أساسها العينة في (النوع، سنوات الخبرة في

التعليم) كما يوضحها جدول (٢) التالي:

### جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية المحددة بالدراسة

م	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة (%)
١	النوع	ذكر	٢٩٧	٤٨,١
		أنثي	٣٢٠	٥١,٩
الإجمالي				
٢	سنوات الخبرة في التعليم	اقل من ٥ سنوات	١٧٨	٢٨,٨
		من ٥ - اقل من ١٠ سنوات	١٥٦	٢٥,٣
		١٠ سنوات فأكثر	٢٨٣	٤٥,٩
الإجمالي				
			٦١٧	١٠٠

يتضح من جدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من الإناث قد شغلوا النصيب الأكبر حيث بلغت نسبتهم (٥١,٩%) مقارنة بنظائرهم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٤٨,١%)، وفيما يتعلق بمتغير (سنوات الخبرة) فقد كان العدد الأكبر من أفراد العينة من أصحاب الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (٤٥,٩%)، وتبعهم في الترتيب أصحاب الدرجة العلمية (اقل



من ٥ سنوات) حيث بلغت نسبتهم (٢٨,٨%) و أصحاب الدرجة العلمية (من ٥- أقل من ١٠ سنوات) حيث بلغت نسبتهم (٢٥,٣%).

### ٣- اعداد اداة الدراسة الميدانية

سعيًا الى تحقيق هدف الدراسة الميدانية، اعتمد على الاستبانة من اجل جمع البيانات والمعلومات التي تغطي جوانب موضوع البحث كاملة، ووجهت الى المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية بمحافظة الفروانية في دولة الكويت وتم اعدادها بصورتها المبدئية في ضوء ما تم تناوله في الاطار النظرى للبحث، والاطلاع على الدراسات السابقة ذي الصلة بمتغيرات البحث، وذلك بهدف صياغة ابعاد الاستبانة، وتكونت من محورين : محور القيادة التشاركية وممثل في اربعة ابعاد لمجالات القيادة التشاركية وهم ( تفويض السلطة- العلاقات الانسانية- المشاركة في صنع القرار- الاتصال وبناء المعلومات) والمحور الثانى للرضا الوظيفي لدى المعلمين ويتضمن كل محور مجموعه من العبارات روعي فيها التسلسل والانتماء الى المحور بما يحقق هدف البحث.

تم عرضها على مجموعه من المحكمين بهدف تحكيمها، وذلك للتحقق من مدى ملائمة الاستبانة للغرض الذى وضعت من اجله وتحديد مدى اتساق بنودها وعبارتها للمحور الذى تنتمى اليه، ومدى سلامتها اللغوية، وبعد استيفاء ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم تم تعديل الاستبانة واعدادها لتكون في صورتها النهائية، ويوضح الجدول التالى محاور الاستبانة وعباراتها.

### جدول (٣)

عدد المفردات	المحور
	المحور الاول : القيادة التشاركية ممثلة في اربعة ابعاد
٧	البعد الاول: تفويض السلطة
٧	البعد الثانى: العلاقات الانسانية
٦	البعد الثالث: المشاركة في صنع القرار
٧	البعد الرابع: الاتصالات والمعلومات
١٠	المحور الثانى: الرضا الوظيفي
٣٧	الاجمالي

### ٤- صدق الاستبانة:

اعتمدت الباحثة للتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة الطرق الآتية:

#### أ-الصدق الظاهري:

اعتمدت طريقة الصدق الظاهري (صدق المحكمين) للتحقق من صدق الاستبانة، من خلال عرضها على مجموعه من المحكمين، لأبداء ارائهم وملاحظاتهم حول مدى مناسبة الاستبانة

لتحقيق اهداف البحث، ومدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد الذي تنتمي اليه، ومدى سلامة صياغة العبارات وتم اجراء التعديلات التي اسفر عنها التحكيم.  
ب- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً وعلى ضوء بيانات العينة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها على عينة عشوائية عددها (٤٥) من غير عينة الدراسة وقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه العبارة ويتضح ذلك من خلال الجداول التالية والتي توضح ارتباط كل محور مع عباراته:

#### جدول (٤)

المحور الاول: القيادة التشاركية لمديري المدارس الثانوية بالكويت					
المجال الثاني: العلاقات الانسانية			المجال الاول: تفويض السلطة		
معامل الارتباط		رقم المفردة	معامل الارتباط		رقم المفردة
الاهمية	التوافر		الاهمية	التوافر	
٠٠,٨١	٠٠,٦٢	١	٠٠,٦٢	٠٠,٦١	١
٠٠,٨٥	٠٠,٦٩	٢	٠٠,٥٨	٠٠,٦٤	٢
٠٠,٨٧	٠٠,٨٤	٣	٠٠,٧٤	٠٠,٦٣	٣
٠٠,٦٦	٠٠,٧٢	٤	٠٠,٧٤٤	٠٠,٦٥٢	٤
٠٠,٨٢	٠٠,٦٦	٥	٠٠,٨٦	٠٠,٨٤	٥
٠٠,٦٨	٠٠,٦٦	٦	٠٠,٨٢١	٠٠,٦٢٢	٦
٠٠,٥٢٥	٠٠,٦٢٢	٧	٠٠,٨٢٢	٠٠,٦٥١	٧
المجال الرابع: الاتصالات والمعلومات			المجال الثالث: المشاركة في صنع القرار		
٠٠,٥٦٩	٠٠,٧٤٦	١	٠٠,٨٥	٠٠,٦٩	١
٠٠,٧٤	٠٠,٦٣	٢	٠٠,٨٢	٠٠,٦٦	٢
٠٠,٨٥	٠٠,٦٨	٣	٠٠,٦٨	٠٠,٥٨	٣
٠٠,٨٦	٠٠,٦٢٢	٤	٠٠,٨٦	٠٠,٨٤	٤
٠٠,٥٦٩	٠٠,٧٤٦	٥	٠٠,٥٢٥	٠٠,٦٢٢	٥
٠٠,٧٤	٠٠,٦٣	٦	٠٠,٧٥٤	٠٠,٨٢١	٦
٠٠,٧٤٤	٠٠,٦٥٢	٧			
المحور الثاني: الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الفروانية بالكويت					
٠٠,٨٧	٠٠,٨٤	٦	٠٠,٨٢٢	٠٠,٦٥١	١
٠٠,٧٤٤	٠٠,٦٥٢	٧	٠٠,٦٨	٠٠,٥٨	٢
٠٠,٦٨	٠٠,٥٨	٨	٠٠,٧٤	٠٠,٦٣	٣
٠٠,٨٦	٠٠,٨٤	٩	٠٠,٨٦	٠٠,٨٤	٤
٠٠,٨٢	٠٠,٦٦	١٠	٠٠,٦٢	٠٠,٦١	٥

قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق (٢) ان جميع قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ، ومستوى دلالة ٠,٠١ مما يدل على قوة العلاقة بين درجة مفردات الاستبانة بالنسبة للبعد الذى تنتمى اليه.

#### ٥- حساب ثبات الاستبانة

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة قوامها (٣٠) فرداً من المعلمين بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الفروانية من عينة من خارج البحث، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام ( ألفا كرونباخ ) وذلك باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية V.21

#### جدول (٥)

##### معاملات ثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول والثاني إجمالاً

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	المحور الاول	٢٨	٠,٨٦٧
٢	المحور الثاني	١٠	٠,٨٥٨

من خلال (٥) السابق يتضح أن قيمة معامل الثبات لعبارات البعد الأول كانت قيم عالية حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي لعبارات المحور الأول (٠,٨٦٧) ، ويتضح ايضاً أن قيمة معامل الثبات لعبارات المحور الثاني كانت قيم عالية حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي لعبارات المحور الثاني (٠,٨٥٨) ، مما يدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق فيها.

#### ٦- أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة الحالية، والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الجزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

"SPSS" V.21 (Statistical Package for the Social Sciences)، واستخراج

النتائج وفقاً للإجراءات التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للبيانات الأولية.

٢. معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث.

٣. معامل ألفا كرونباخ؛ للتحقق من ثبات أداة البحث.

---

٤. حساب المتوسط الوزني لكل مفردة؛ للتعرف علي درجة الموافقة علي كل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك علي النحو التالي: التقدير الرقمي

ن

التقدير الرقمي =  $1 \times 1 + 2 \times 2 + 3 \times 3$ ، حيث ك١ و ك٢ و ك٣، تعني تكرارات الاستجابات (متحقق بدرجة كبيرة، متحقق بدرجة متوسطة، متحقق بدرجة صغيرة)، أما " ن " فهي تعني حجم العينة، ثم ترتيب العبارات وفق المتوسط الوزني لكل عبارة.

٥. اختبار (ت)؛ للكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة طبقاً للمتغيرات الثنائية والتي تتمثل في (النوع).

٦. اختبار تحليل التباين أحادي الأتجاه؛ للتعرف علي دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة طبقاً لمتغير (الخبرة).

٧. حساب قيمة (كا) لحسن المطابقة لكل مفردة؛ للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابات الثلاثة (متحقق بدرجة كبيرة، متحقق بدرجة متوسطة، متحقق بدرجة صغيرة)

٨- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

تمثلت نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

المحور الأول: واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفروانية بالكويت للقيادة التشاركية  
تم ترتيب عبارات المحور الاول " واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفروانية بالكويت للقيادة التشاركية " من حيث أهميتها علي ضوء المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، وذلك كما يوضح نتائجها جدول (٦) التالي:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفروانية بالكويت للقيادة التشاركية

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الرتبة
أولاً: القيادة التشاركية ومجالاتها					
المجال الأول: تفويض السلطة					
١	يفوض المعلمين لبعض من صلاحيته	٣,٧١	٧٤,٣	٠,٦٥٢	٢
٢	يتابع المدير المهام المفوضة باستمرار	٣,٥٩	٧٠,٩	٠,٥٣٤	٥
٣	يفوض المعلمين لاتخاذ القرار في حال غيابه	٣,٦١	٧٢,٢	٠,٤٩٩	٣
٤	يحدد المدير موعد زمني لانتهاء المهمة المفوض فيها المعلم	٣,٤٧	٧٠,٣	٠,٥٨٧	٦
٥	يفوض بعض المعلمين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المدرسية	٣,٨٩	٧٠,٥	٠,٦٠٢	١
٦	يفوض لجنة من المعلمين لإعداد الجدول المدرسي ونوزيعه على المعلمين	٣,٦٠	٧٠,٣	٠,٥٨٧	٤
٧	يفوض بعض المعلمين في مراجعة الخطة الاستراتيجية للمدرسة	٣,٤٢	٦٨,٣	٠,٥٨٧	٧
١	الحساب العام للمجال الأول	٣,٥٥	٨٣,٤	٠,٦٥٢	١
المجال الثاني: العلاقات الانسانية					
٨	يسهم مدير المدرسة في توفير مناخ العلاقات الإنسانية.	٣,٥٩	٧١,٩	٠,٥٣٤	٤
٩	يوزع المهام الادارية وفق قدرات المعلمين	٣,٩١	٧٣,١	٠,٦٨٤	١
١٠	يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق	٣,٧١	٧٤,٣	٠,٦٥٢	٣
١١	يشجع على تبادل الخبرات بين المعلمين	٣,٥٧	٧١,٤	٠,٥٤٣	٥
١٢	يمنح المعلمين الصلاحيات اللازمة لاتي تمكنهم من اتجاز مهامهم	٣,٩٠	٧٣	٠,٦٨٣	٢
١٣	يساعد في حل مشكلات المعلمين الخاصة بهم	٣,٧١	٧٤,٣	٠,٦٥٢	٣ مكرر
١٤	يبين المدير جو من الاحترام المتبادل بين المعلمين	٣,٥١	٧٠,١	٠,٦٥٧	٦
٤	الحساب العام للمجال الثاني	٣,٣٩	٠,٧٩,٨	٠,٥٢١	٤
المجال الثالث: المشاركة في صنع القرار					
١٥	يناقش القرارات التي يتخذها بصورة جماعية	٣,٩٩	٠,٧٩,٨	٠,٥٦١	١
١٦	يتيح للمعلمين المشاركة في الادارة المدرسية	٣,٥٩	٧١,٩	٠,٥٣٤	٤
١٧	يشجع المعلمين في المدرسة على المشاركة في اتخاذ القرارات	٣,٦١	٧٢,٢	٠,٤٩٩	٣
١٨	يشرك المعلمين في تطوير أهداف المدرسة	٣,٥٧	٧١,٤	٠,٥٤٣	٥
١٩	يشرك المعلمين في تنظيم الجداول الدراسية	٣,٧١	٧٤,٣	٠,٦٥٢	٢
٢٠	يشجع المعلمين على المشاركة في أنشطة المجتمع المحلي	٣,٤٢	٦٨,٣	٠,٥٨٧	٦
٣	الحساب العام للبعد الثالث	٣,٤٥	٧٣	٠,٥٢٧	٣

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الرتبة
المجال الرابع: الاتصالات والمعلومات					
٢١	يتيح للمعلمين المعلومات اللازمة قبل اتخاذ اي قرار	٣,٦١	٧٠,٣	٠,٥٨٧	٤
٢٢	يتيح المعلومات لبعض المعلمين المفوضين لتحديد احتياجات المدرسة	٤,٥٩	٧١,٩	٠,٥٦٤	١
٢٣	يسهم المدير في تنمية الاتجاهات الايجابية لدى المعلمين	٣,٨٧	٧٠,٢	٠,٥٨٩	٣
٢٤	يساعد المدير المعلمين الجدد على التكيف مع بيئة المدرسة	٣,٦٠	٦٩,٣	٠,٥٨٥	٥
٢٥	يسهم قائد المدرسة في مرونة الاتصالات الادارية بينه وبين المعلمين	٤,٥٧	٧١,٢	٠,٥٦١	٢
٢٦	يسمح المدير بتبادل المعلومات والخبرات بين المعلمين	٣,٥٩	٧١,٩	٠,٥٣٤	٦
٢٧	يساعد المدير على فتح قنوات اتصال بين المعلمين والطلاب	٣,٤٧	٧٠,٣	٠,٥٨٧	٨
٢٨	يساعد المدير على دعم بيئة العمل بالاجابيات	٣,٥٨	٧٠,٩	٠,٥٣٢	٧
الحساب العام للبعد الرابع					
		٣,٥٠	٨٣,٤	٠,٦٤٢	٢
ثانياً: الرضا الوظيفي					
٢٩	لديك الثقة بما تم اخبارك أو وعدك به من قبل المدير	٣,٥١	٧٠,١	٠,٦٥٧	٩
٣٠	اشعر بالرضا عن اختيار مهنة التعليم	٣,٥٧	٧١,٤	٠,٥٤٣	٨
٣١	يسهم مديري في تحسين أدائي المهني	٣,٩٩	٠,٧٩,٨	٠,٥٦١	٢
٣٢	يحترم المدير ارائي ومشاركتي في ابداء الرأي	٣,٤٧	٧٠,٣	٠,٥٨٧	١٠
٣٣	تتسم علاقاتي بالمدير بالرسمية	٣,٨٩	٧٠,٥	٠,٦٠٢	٣
٣٤	أشعر بالارتياح عند المشاركة في تخطيط الجدول المدرسي	٣,٦١	٧٠,٣	٠,٥٨٧	٦
٣٥	أشعر بتعاون زملائي معي في العمل	٣,٥٩	٧١,٩	٠,٥٣٤	٧
٣٦	أشعر ان مهنة التعليم ساهمت في اشباع رغباتي	٣,٦٤	٧٢	٠,٤٩٩	٥
٣٧	يشعرنى عملي بالحماس الدائم	٣,٧١	٧٤,٣	٠,٦٥٢	٤
٣٨	أشعر بالرضا عن السياسة المتبعة في ادارة المدرسة	٤,٦٧	٧٠,٥	٠,٦٠٢	١
الحساب العام					
		٤,١١	٧٥,٦	٠,٥٩٩	

يتبين من الجدول السابق رقم (٦) توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوي (٠,٠١) بين استجابات معلمي المرحلة الثانوية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الفروانية بالكويت لصالح المعلمين الذين أجابوا بموافق علي ممارسة مدرأهم للقيادة التشاركية، وذلك وفقاً لما يلي: حيث سجلت القيادة التشاركية متوسط حسابي عام (٣,٥) عند درجة موافق، أما على مستوى المجالات فكان لمجال تفويض السلطة اعلى متوسط حسابي (٣,٥٥) في الترتيب الاول عند درجة موافق، ولكن على الرغم من الموافقة كانت الدرجة متوسطة ويدل ذلك عدم توافر الخبرة لبعض مدرأ المدارس الثانوية في محافظة الفروانية، وشعورهم بان هناك بعض المنافسين لهم في

العمل، وبين ( اللوقان، ٢٠١٨)، أن عدم وجود ثقة من المديرين فى تفويض الصلاحيات للمعلمين بمدارسهم نتيجة حسابات خاطئة تتكون من معتقدات وأفكار غير صحيحة، وكذلك رغبة المدير فى الاستئثار والظهور بمظهر قوى كى يرجع اليهم المعلمون فى كل تصرف مما يؤدي الى انخفاض ممارسة المدراء لتفويض السلطة للمعلمين داخل المدرسة، وفى مجال الاتصالات والمعلومات بمتوسط حسابي (٣,٥٠) فى الترتيب الثاني عند درجة موافق، ثم مجال المشاركة فى اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٣,٤٥) فى الترتيب الثالث عند درجة موافق، وبدرجة متوسطة ويدل على اهمية تدريب المدراء على كيفية اشراك معلميهم لآرائهم ومقترحاتهم وطرح العديد من البدائل التى تؤدى الى حل مشاكلهم المختلفة فى العمل، وان مشاركتهم ستؤدى حتما الى تحسين نوعية القرارات المتخذة، ويشعرون بأهميتهم ودورهم فى المدرسة، فيولد عندهم الثقة بالنفس وتنمية روح المبادرة عندهم، ويشعرون بقيمتهم، مما يحقق الرضا الوظيفي لديهم، واخيراً بُعد العلاقات الانسانية بمتوسط حسابي (٣,٣٩) فى الترتيب الرابع عند درجة محايد، وهذا يدل ان استجابات افراد العينة كانت متوسطة، وتعزو الباحثة ان ممارسة مدراء المدارس الثانوية لتفعيل العلاقات الانسانية الى اهتمام مدراء المدرسة ببناء علاقات قوية بينه وبين المعلمين وعدم وعيهم الكافي ان فاعلية بيئة المدرسة تزداد بازدياد هذه العلاقات الانسانية، كما أنها عنصراً أساسياً لنجاح المدرسة فى تأدية وظائفها، وتحقيق لرضا الوظيفي.

وعلى الوجه العام لأبعاد القيادة التشاركية فقد جاءت بدرجة متوسطة، وتعزي الباحثة ذلك الى ان درجة ادراك المديرين واهتمامهم بمشاركة المعلمين لهم وادراكهم لأهمية التفويض فى انجاز الاعمال وادراكهم لأبعاد القيادة التشاركية درجة متوسطة الامر الذي لا بد لهم من الاهتمام به وضرورة حرصهم على اقامة علاقات طيبة مع المعلمين مما يسهم فى تحسين العلاقة التى تؤدى الى العمل بروح معنوية عالية، فتعميق العلاقات الانسانية مع المعلمين يوفر بيئة مريحة للعمل مما يؤدي الى زيادة اداء المعلمين بالاضافة الى توثيق العلاقات الانسانية ورفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وهذا ما اكدت عليه دراسة الجهمى (٢٠٢٠) على دور القيادة فى تحفيز العاملين معنوياً والتشجيع على المنافسة التى تخدم العمل، أما فيما يخص الرضا الوظيفي فكان الحساب العام للمحور بمتوسط حسابي (٤,١١) فكانت العبارة بالرضا عن السياسة المتبعة فى ادارة المدرسة بمتوسط حسابي (٤,٦٧) فى الترتيب الاول للمحور بدرجة موافق، ثم تليها العبارة يسهم مديري فى تحسين أدائي المهني بمتوسط حسابي (٣,٩٩) فى الترتيب الثاني للمحور، بدرجة موافق، واخيراً جاءت العبارة يحترم المدير ارائي

ومشاركتي في ابداء الرأي بمتوسط حسابي ( ٣,٤٧ ) في الترتيب العاشر للمحور بدرجة موافق، وجاءت بدرجة متوسطة ، وهذا يدل ان مستوى تحقيق الرضا يحتاج إلى صلاحيات كاملة من قبل المدراء لتفعيل القيادة التشاركية مع معلمهم من أجل الوصول إلى مستوى عالي من الرضا، فالعلاقات الاجتماعية بين جميع العاملين تنال مستوى عالي من الرضا لأنهم يعملون كفريق واحد، ويتواصلون مع بعضهم البعض في معظم المناسبات، ويشاركون مع مدراءهم في اتخاذ القرارات والصلاحيات.

### توصيات البحث لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الفروانية في دولة الكويت من خلال القيادة التشاركية

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحثة ترى ما يلي:

- ضرورة التركيز على تحسين العلاقة بين الزملاء في المدرسة وزملاء المهنة من أجل تبادل الخبرات.
- ضرورة رفع الوعي لدى المعلمين بأهمية القيادة التشاركية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم
- تعزيز ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بالكويت من خلال الدورات التدريبية وورش العمل
- الاهتمام بتحقيق المشاركة الفاعلة للمعلمين في اتخاذ القرارات والافكار المتميزة التي تهدف رفع مستوى الرضا لديهم وتحقيق اهداف المدرسة
- العمل على تنسيق الجهود بين المعلمين والمديرين، وتوزيع الاختصاصات؛ بحيث لا توجد ازدواجية بالأدوار مع تبصير كل معلم باختصاصاته وحدود عمله

### مقترحات البحث

تقترح الباحثة اجراء بعض الدراسات المستقبلية في جميع المؤسسات التعليمية بدولة الكويت منها:

- معوقات القيادة التشاركية لدى المديرين من وجهة نظرهم أنفسهم وطرق التغلب عليها.
- إجراء دراسات مستقبلية من خلالها يتم فحص العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز وتأثيرهما على تطوير الأداء المهني للمعلمين.



## المراجع

- أبو مديغم ، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية،(٢٢)،١٦٣-١٨١.
- البحيري، محمد ( ٢٠١٨ ) واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الابداعية واستراتيجية تطويرها، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ٢٩ ( ١ )، ص٢١-٦١.
- البقمي، فيحان، وعطية، محمد (٢٠١٨). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين. مجلة كلية التربية-جامعة اسبوط. ٣٤(١١)
- الثبتي، محمد، والعنزي، خالد. (٢٠١٤) عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 99-118.
- الحارثي، عيدة بنت حمدان (٢٠١٨) القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية
- الحربي، قاسم ( ٢٠٠٨ ) القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الاردن.
- الرفاعي، رانيا . (٢٠١٦) . درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية من وجهة نظر المعلمات، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات - عمادة الدراسات العليا، م (٦)، ع(٣)، ص ٣٣٥ - ٣٦٦
- الشبل، يوسف بن عبد الرحمن بن يوسف (٢٠١٩) تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية - استراتيجية مقترحة"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (٢١) الجزء السابع، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، ص ص ١٦١-١٨٩.
- شتيات، محمد (٢٠١٨) الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والإنسانية،(٤١) ٥٥٩-٥٦٩.

- 
- شقير، علاء . (٢٠١٣) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها
  - الشمري، سامى ، واللوقان، محمد (٢٠١٨) واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية- المؤسسة للتربية والعلوم والاداب- مصر، م(٩)، ع(٣)، ص ٥٧-١١٣.
  - عبد العزيز عسكر(٢٠١٢) القيادة التشاركية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة فلسطين.
  - عبدالله ، بدرية محمد ، و ناصر، الجوهرة ابراهيم (٢٠٢٠) واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقات لها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، العدد ( ٣٥ ) ، المجلد (١٦) المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشري، جمهورية مصر العربية، ص ص١١-٦٣
  - المحرج، عبد الكريم( ٢٠١٧) القيادة التشاركية ، ملتقى المعاهد القرآنية، للفترة من ٢٤-٢٥ شباط، الرياض، المملكة العربية السعودية.
  - النوافعة، راجي (٢٠١٨) أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الوسط
  - Amirinia, M.; Hamed, O. and Amiri, A. (2015) A study of Participative Management Method and Suggestion System Explanation in it, International Letters of Social and Humanistic Sciences, 51, 72-81
  - Gorege, N. (2018). ((The advantages of participative leadership)), SMAIBUSINESS(OnLine),available: <https://smallbusiness.chron.com/advantages-participativeleadership-17629>
  - Jago, A. (2017) A contrarian view: Culture and participative management, European Management Journal, 35, 645-650
  - Kajs, T. & McCollum, D. (2015). A Confirmatory Factor Analytic Study of the Goal Orientation Theory of Motivation in Educational Leadership, Educational Research Quarterly, V(33), N(1), P 3-17.
  - Nigma, K, Selvabaskar, S Surulivel, & Alamelue, (D, Uthayajoice(2018) Job satisfaction among school teachers,
-

---

International Journal of Pure and Applied Mathematics 119,(7),2645-2655.

- Pool, M. D. (2016). Leadership should be more participative than directive, more enabling than performing)) Participative Leadership Guide: Definition, Qualities, Pros & Cons, Examples (On Line), available: <https://www.cleverism.com/participative-leadership-guide>
- Wilson, L. (2017). Sharing Leadership in Top Teams: A Qualitative Case Study of One Governing Board in the Nonprofit Sector (Doctoral dissertation, The Open University). <https://doi.org/10.33193/IJoHSS>.