

## البحث الخامس :

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها  
بالرضا الوظيفي في شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين فيها

### إهداء :

أ. إكرام طلب عبد الهادي منصور.  
طالبة دكتوراه كلية العلوم التربوية جامعة القدس  
إشراف: أ.د. عفيف حافظ أحمد زيدان  
أستاذ مناهج وطرائق تدريس مساعد نائب رئيس الجامعة  
للشؤون الأكاديمية جامعة القدس فلسطين.



## درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين فيها

أ. إكرام طلب عبد الهادي منصور.

طالبة دكتوراه كلية العلوم التربوية جامعة القدس

إشراف: أ.د. عفيف حافظ أحمد زيدان

أستاذ مناهج وطرائق تدريس مساعد نائب رئيس الجامعة

للشؤون الأكاديمية جامعة القدس فلسطين.

### • المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، إذ تم اعتماد الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل، البالغ عددهم (٣٢١)، يمثلون نسبة (١٥.٩%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية التطبيقية وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية في شمال الخليل جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٧٦) بانحراف معياري (٠.٦٩) أن درجة الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الخليل جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٢١) بانحراف معياري (٠.٣٨) وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التشاركية من جهة وبين الرضا الوظيفي من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (٠.٨١١) بدلالة إحصائية (٠.٠٠) وهي دالة إحصائياً، وهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة القيادة التشاركية زاد الرضا الوظيفي، والعكس صحيح. عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات ممارسة القيادة التشاركية والرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الخليل وفقاً لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة عند الدرجة الكلية وجميع أبعاد ممارسة القيادة التشاركية، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥). وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التشاركية لدى قادة المدارس من خلال الدورات التدريبية، وتبنيها قادة المدارس كاتجاه فعال في القيادة المدرسية وزيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات. الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، الرضا الوظيفي، المدارس الحكومية

*The degree of practicing participatory leadership in public schools in North Hebron and its relationship to job satisfaction from the teachers point of view.*

*Ikrām Talab Abdel Hadi Mansour  
Supervisor: Afif Hafez Ahmad Zidan*

### Abstract

*The study aimed at revealing the degree of practicing participatory leadership in public schools and its relationship to job satisfaction. The study followed the analytical descriptive approach, as the questionnaire was adopted as a main tool for data collection, which was applied to a sample of the study population represented by male and female teachers in public schools in Hebron Governorate. Their number is (321), representing (15.9%) of the study population, and they were selected using the stratified random sample method. The study found: The degree of participatory leadership*

practice in public schools in North Hebron was high, as the arithmetic mean of the total score was (3.76), with a standard deviation of (0.69). The degree of job satisfaction in public schools in North Hebron was high, as the arithmetic mean of the total score was (4.21), with a standard deviation of (0.38). There is a positive relationship between the practice of participatory leadership on the one hand, and job satisfaction on the other hand, as the correlation coefficient for the relationship between them reached (0.811) with a statistical significance of (0.00), which is statistically significant, and this indicates that the more the practice of participatory leadership increases, the greater the job satisfaction, and vice versa. There are no statistically significant differences in the degrees of participatory leadership practice and job satisfaction in public schools in North Hebron according to the variable of sex, years of experience at the total score and all dimensions of participatory leadership practice, because the level of significance is greater than (0.05). The study recommends the need to enhance participatory leadership practices among school leaders through training courses, and school leaders to adopt them as an effective direction in school leadership and to increase teachers' job satisfaction.

**Keywords:** participatory leadership, job satisfaction, government schools

#### • المقدمة:

تحتاج العملية التربوية أول ما تحتاج إلى توفير قادة يستطيعون توفير المسار السليم لتحقيق أهدافها، ويتمكنون من استخدام الأساليب التي تكفل سير تلك العملية بنجاح ودون تعثر حيث تشكل القيادة محورا هاما لكل مؤسسة من المؤسسات على كافة الأصعدة، لأنها تمثل الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري تجاه العاملين في المدرسة حيث يرتكز النظام التربوي على القيادة الناجحة المؤثرة على الأتباع من حيث توجيههم وتحفيزهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم للعمل بشكل تعاوني وإبداعي.

يرى حجازي وقشوع (٢٠٢٠) أن المجتمع الفلسطيني يواجه كغيره من المجتمعات التطورات والتغيرات التي تنعكس على كافة المجالات ومنها التعليمية، مما يدفع القائمين على النظام التربوي الى مواكبة التغيرات السريعة وتحديث أنظمتهم بممارسة أساليب قيادية حديثة لمواجهة هذه التطورات والتغيرات

وضّح خليل (٢٠١٣) أن القيادة تمثل الدور الرئيس الذي يقوم به القائد من خلال متابعته وإشرافه وتفاعله مع العاملين، وعلى القائد أن يملك القوة والقدرة والسمات التي تؤهله للتأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو الإنجاز الذي يتجلى من خلال العلاقة التشاركية بين القائد والأتباع.

ويرى القرشي (٢٠١٣) أن موضوعات القيادة من أهم المواضيع الإدارية الحديثة لأنها تمثل عاملا مهما في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية بسبب تأثيرها المباشر على العملية التعليمية، وتؤثر على عناصر العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة لتحقيق أهدافها.

وأشار البحيري (٢٠١٨) أنه مع تطور الفكر الإداري في القرن العشرين، ظهرت اتجاهات حديثة في القيادة، القيادة الموقفية والتحويلية والإبداعية والتشاركية والخدمة والأصيلة، لتحل محل النظريات التقليدية.

وتقوم فكرة نمط القيادة التشاركية على قيام القائد بإشراك الأتباع في صنع القرارات وإعطاء ثقة للعاملين مما يساعد على زيادة الانتاج والإبداع، للقيادة التشاركية أهمية في البيئة المدرسية حيث تجعل المنظمة التعليمية والتربوية تعمل بروح الفريق الواحد، وأنها تسهم في إعطاء العاملين مزيداً من الحرية والمرونة داخل المنظمة وتسهم في تقوية العلاقات بين العاملين وتزيد من ولائهم للمنظمة (٢٠٢٠).

ويرى الغامدي (٢٠٢١) أن تبني قادة المدارس لنمط القيادة التشاركية، يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين ويهتم بالجوانب الإنسانية وتوفير أجواء مريحة في العمل وإقامة علاقات طيبة مع كافة أفراد المجتمع المدرسي، مما يخلق جو من الإبداع والابتكار.

وبينت طيفور (٢٠٢٠) أن نمط القيادة التشاركي من الأنماط الديمقراطية عكس النمط التسلسلي فهو ينظر للمرؤوسين على أنهم جزء من العملية الإدارية، وليسوا منفذين للأوامر من السلطات العليا، وإنما أشخاص قادرون على تحمل المسؤولية ومشاركون في وضع الخطط وتحديد الأهداف المرجوة مما يزيد من دافعية العاملين وخلق الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم.

ولقد تعددت آراء الباحثين حول مفهوم القيادة التشاركية حيث عرفها العجمي (٨) بأنها أحد الأنماط القيادية التي يمارسها القائد الإداري، والتي تهتم بتفويض الصلاحيات للعاملين واستشارتهم، ومنحهم الفرصة في اتخاذ القرارات، ويسود المؤسسة روح التعاون والاحترام مما يزيد من الإبداع والابتكار بما يساهم بالارتقاء بالعمل وتجويده.

ويعد الرضا الوظيفي مفهوماً مهماً وتسعى إليه الأفراد مهما اختلف نوع القيادة، حيث بدأت دراسة الرضا الوظيفي في الميدان الصناعي وإدارة الأعمال، ثم انتقلت إلى الميدان التربوي، حيث اكتسبت أهمية خاصة في هذا المجال باعتبار أن البشر هم أهم مدخلاته، وهم كذلك أهم مخرجاته، وفي القرن العشرين بدأ اهتمام المشتغلين بالتربية وعلم النفس بدراسة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي (٢٠١٨).

وأشار منصور (٢٠١٠) أن الاهتمام كنتيجة لزيادة الشعور بأهمية الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس أثناء ممارستهم لمهامهم، ولما لأعضاء هيئة التدريس من أدوار في رسم المستقبل لمجتمعاتهم، وللقوة التي يمتلكونها في تطوير ونقل الأهداف والغايات لمؤسسات التعليم العام.

## • الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التشاركية • الإطار النظري :

### • مفهوم القيادة التشاركية وتطورها

تعددت صياغة تعريف القيادة التشاركية عند الباحثين في علم الإدارة والقيادة، فقد عرفها Girling & Keith (١٩٩١) بأنها "النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والفعلية للعاملين في المؤسسة بعمليات صنع القرار المتعلق بسياسة المنظمة ومهامها ومشكلاتها".

وعرف الشمري واللوكان (٢٠١٨) القيادة التشاركية بأنها "مشاركة الرئيس للمرؤوسين في الأعمال مشاركة فعلية من خلال تفويض المهام القيادية، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون البناء إلى تحقيق الأهداف المنشودة". والتخطيط السليم وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة".

وعرفها العجمي (٢٠٢٠) بأنها مشاركة قائد المدرسة المعلمين في عملية صنع واتخاذ القرار، وإعطائهم الصلاحيات للقيام بالأعمال المختلفة، وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهد مما ينعكس على ادائهم الوظيفي وتحقيق الأهداف المنشودة بجو يسوده الحب والاحترام.

### • أهمية القيادة التشاركية

إن تباين الاتجاهات القيادية وتنوع أنماطها أدى إلى أن يكون لكل منها سمات تميزها، وأشارت محبوب (٢٠١٨) إلى أهم سمات القيادة التشاركية، ومنها: احترام شخصية العاملين والاهتمام بمشكلاتهم وإعطاء الاختيار التام لأفكارهم ومقترحاتهم، وإشراك كل أفراد الجماعة في صنع القرار واتخاذها على حسب التخصص مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والشعور بالأهمية، وسيادة الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة ولاسيما عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات الهامة.

وتعتمد القيادة التشاركية على الإقناع والترغيب بدلاً من التهديد والتخويف، فالقائد يهتم دائماً بأخذ آراء العاملين ومقترحاتهم، وإعطائهم أهمية كبيرة داخل المؤسسة وإشراكهم في اتخاذ القرار، وحل المشكلات التي يواجهونها، وتشجيعهم على الابداع والابتكار ويرفع الروح المعنوية لديه فهو قائد ديمقراطي وليس تسلطي وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة، بجانب زيادة الرضاء الوظيفي، بالإضافة إلى تقبل التغيير دون مقاومة (٢٠١٢).

ولهذا فإن وجود نمط قيادي مناسب في المدرسة يؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى الرضاء الوظيفي لدى فريق العمل والذي ينتج عن تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال أقصى جهد في العمل، والمثابرة في تحقيق أهداف المدرسة (٢٠١٥).

وأشار كل من موكينا (٢٠١٢) وبرانكو ونيلسون (٢٠٠٥) أن هناك مجالات عدة للقيادة التشاركية هي:

◀◀ مجال تفويض السلطة: يفوض القائد العاملين ببعض الصلاحيات مما يرفع الروح المعنوية ويساعدهم على سرعة إنجاز أعمالهم، ويوفر لهم الوقت اللازم لإنجاز المهام الاستراتيجية المتصلة بالتخطيط والتنفيذ والتنظيم.

◀◀ مجال المشاركة في اتخاذ القرار: يقوم القائد بإشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة، ومناقشتهم والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم ومناقشتها معهم قبل اتخاذ أي قرار، مما يضمن التزام العاملين بتنفيذها، ويحقق مبدأ الديمقراطية بالعمل.

◀◀ مجال العلاقات الإنسانية: القائد الذي يتبع التشاركية في العمل يخلق جواً إنسانياً في العمل وبيئته ويعمل على بناء جسور الثقة مع المرؤوسين، واحترامهم، والتحسس بمشكلاتهم ومحاولة الوصول معهم لأفضل الحلول الممكنة لها مما يقلل من الروتين والملل والوصول للرضا الوظيفي.

يتضح مما سبق أن القيادة التشاركية هي أحد الأنماط الإدارية التي يمارسها القائد الإداري، والتي تهتم بالعلاقات الإنسانية وتفويض الصلاحيات للمعلمين والمعلمات وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة باتخاذ القرارات، وتوفير نظم اتصالات فعالة يسودها التعاون والاحترام والثقة مما يؤدي إلى الإبداع والكفاءة في العمل وتجويده.

#### • الرضا الوظيفي:

#### • مفهوم الرضا الوظيفي:

يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بمدى الإشباع الذي يتوقع الفرد أن يحققه من عمله، فكلما توقع الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته وأن العمل يحرمه من هذا الإشباع كانت مشاعره نحو العمل سلبية (العاصي، ٢٠٠٠: ٣٣٥). وهناك عدة تعريفات للرضا الوظيفي تدور حول هذا المفهوم: تعرف عايدة خطاب الرضا الوظيفي بأنه تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل (خطاب، ٢٠٠١: ٦٠). وهناك من يعرف الرضا الوظيفي بأنه: الدرجة ما بين توقعات الإنسان من عمله وما يحصل عليه بالفعل من ذلك العمل (الزير، ١٩٩٩: ٤٥).

#### • خصائص الرضا الوظيفي:

❖ تعدد مفاهيم طرق القياس، النظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك، الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول، الرضا عن العمل ارتباطاً بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي، رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى.

#### • عوامل الرضا الوظيفي:

◀◀ العوامل الخاصة بالفرد: كالحاجات والقيم واحترام الذات وخصائص شخصية الفرد.

- ◀ محتوى الوظيفة: كائنوع والمهام والنسق الذي تسير عليه.
- ◀ عوامل متعلقة بالأداء: مثل ارتباطه بمكافآت وحوافز وإدراك العدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد والمكافآت.
- ◀ مستوى الانجاز الذي يحققه الفرد: ما يترتب على الجهد الذي يبذله العامل خلال أدائه لعمله.
- ◀ العوامل التنظيمية: الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة والعلاقة بين زملاء. (عبد اللطيف، ٢٠١٥: ١٢).

#### • وقد وردت دراسات حول موضوع القيادة التشاركية

هدفت دراسة المدني والغامدي (٢٠٢١) إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة لنمط القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة، اعتمد الباحثان المنهج الكمي (المسحي، والارتباطي) واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة وعددهم (٤٧٣٧) معلما، وكانت أهم النتائج ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة للقيادة التشاركية جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، وأوصت الدراسة بأهمية تبني قادة المدارس لنمط القيادة التشاركية.

وهدف دراسة النوفل (٢٠٢١) للتعرف على درجة ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج أدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، من خلال معرفة الواقع والمعوقات، وتقديم بعض المقترحات التي تسهم في الرفع من ممارستهم لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وأسلوب الحصر الشامل وقام بتطبيق دراسته على المجتمع كامل واستخدم الاستبانة كأداة لدراسته، وكانت أهم النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية جدا على واقع الممارسة للأدوار القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

وجاءت دراسة ريموي (٢٠٢١) لتوضح فاعلية القيادة التشاركية من خلال فريق التطوير المدرسي في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، واستهدفت ٣٠٤ مدرسة التحقت ببرنامح تطوير القيادة والمعلمين في الضفة الغربية، استخدم المنهج الوصفي الكمي والنوعي وظفت أدوات متنوعة تمثلت في استبانتين، ومقابلات، وتحليل تقارير للبرامج السنوية، بينت النتائج أن أكثر ممارسات فرق التطوير المدرسية التشاركية تمثلت في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها، والتقييم الذاتي والتحليل البيئي للمدرسة، وتقدير احتياجاتها.

حيث أجرى العتيبي (٢٠٢٠) دراسة هدفت الى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس بمحافظة شادق وعلاقتها بضغط العمل لدى المعلمين، اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام أداة الاستبانة، وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في مركز التعليم في محافظة شادق وتوصلت الدراسة الى أهم النتائج بأن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة



المدارس كبيرة من وجهة نظر المعلمين، وأوصت الدراسة بمشاركة المدرسة العاملين في صنع القرار، ومنح العاملين الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل مثالي.

وكشفت دراسة حجازي وقشوع (٢٠٢٠) عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية بفلسطين للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات والبالغ عددهم (٦٢١) في مديرية قلقيلية، واستخدمت مقياس القيادة التشاركية، وظهرت أهم النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية مرتفعة.

وأجرت طيفور (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية، وتحديد معوقاتهما، ووضع مقترحات لتطويرها من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٢٦) معلماً، ومعلمة، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت أهم النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية كبيرة، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون.

كذلك دراسة الجهيني والبادي (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة القيادة التشاركية في مدارس المحافظة كانت بدرجة متوسطة، وهناك معوقات دون التطبيق الكامل للقيادة التشاركية أبرزها المركزية في إدارة المدرسية، وقلة المشاركة في اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بتعزيز التمكين والحوافز، والحد من المركزية.

وأعدّ الشمري (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حضر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها ومقترحات التحسين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (٣٦٤) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية، جاء بدرجة ممارسة متوسطة.

أما دراسة الشمري (٢٠١٨) فقد كشفت عن ممارسات القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل، استخدمت المنهج النوعي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من قائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل، استخدمت المقابلات المتعمقة شبه المقننة على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الممارسات للقيادة التشاركية في مجالات المشاركة في المهام القيادية، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، والاتصال وبناء المعلومات، وأوصت مكاتب التعليم الحد من المركزية في القيادة المدرسية.

أما دراسة Mesut SAGNAK (٢٠١٦) هدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية والسلوك التنظيمي، تم استخدام المنهج المسحي، مجتمع الدراسة (٨٥٠) معلما تم اختيارهم عشوائيا من (٦٨) مدرسة ابتدائية في وسط نجيدة ونواحيها في تركيا. تم استخدام ثلاث أدوات مختلفة تم استخدام تحليل عامل الاستكشاف، وتحليل عامل التأكيد، أهم النتائج أن القيادة التشاركية أثرت بشكل كبير على المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير والدافع الداخلي.

#### • الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي

دراسة الشريف (٢٠٢١) حيث هدف البحث الى دراسة علاقة التعاطف بالرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال والفروق في مهارة التعاطف والرضا الوظيفي وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة في محافظة اللاذقية، وتم اختيار عينة مكونة من (٦٠) معلمة من روضات الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية، وتم استخدام استبانة ستيكال (Steckal, 1994)، ومقياس الرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال من إعداد هيبه (٢٠١٦) واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من التعاطف والرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين التعاطف والرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال .

والتي هدفت دراسة جمال وخثير (٢٠٢٠) إلى التعرف على بعض العوامل ذات الصلة برضا المعلمين عن وظيفتهم ومعرفة العلاقة بين تقدير الذات والرضا الوظيفي لديهم واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينته المقصودة (٣٦) أستاذا للتربية البدنية الرياضية في ثانويات ولاية الشلف، واستخدم الباحثان مقياسين الأول: مقياس تقدير الذات (موريس رزسبورغ) المصمم عام ١٩٦٢، والثاني مقياس الرضا الوظيفي (مقتبس من كتاب أوضاع المعلم ورضاه عن مهنة التعليم للدكتور عبد الناصر شمامطة). وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تقدير الذات والرضا الوظيفي وأن الأفراد الذين يشعرون بالرضا والسعادة في العمل هم أكثر إنتاجية.

دراسة الكاتبي (٢٠٢٠) والتي هدفت الى معرفة العلاقة بين تقدير الذات والرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي ومعلمات مدينة دمشق، وقد طبقت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات مدينة دمشق بلغت (٢٢٠) معلما ومعلمة من مجتمع دراسة بلغ (١٥٩٤) معلما ومعلمة وقد اختارهم الباحث بالطريقة العشوائية، وقد استخدم الباحث مقياس تقدير الذات الذي طوره (الزعيبي، ٢٠٠٥) وكذلك مقياس الرضا الوظيفي الذي أعده (عبد الجواد و متولي، ١٩٩٣)، وقد أظهرت الدراسة وجود مستويات إيجابية متوسطة في كل من تقدير الذات والرضا الوظيفي لدى أفراد العينة .

أما دراسة صبح (٢٠١٩) فقد هدفت الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين في الجمهورية العربية السورية،

وقد استخدمت استبانة وطبقت الدراسة على عينة من أعضاء التدريس عددها (٨٦) عضوا تم اختيارها عشوائيا من مجتمع أصلي مكون من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين والبالغ عددهم (١١٥٥) عضوا وقد أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين منخفض.

دراسة الركابي وكاشاني والحمادي. (٢٠١٩). والتي هدفت إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي في الانغراس الوظيفي، ومن أجل اختبار صحة الفرضيات تم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض واختبرت لذلك عينة تمثلت بـ (٣٠) موظفا من الموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذي قار والتي اختيرت بطريقة عشوائية وقد كانت أهم النتائج التي توصل اليها البحث هو وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والانغراس الوظيفي.

هدفت دراسة علي (٢٠١٨) إلى الكشف عن درجة الرضا لدى أعضاء الهيئة التدريسية بأقسام التربية الخاصة في جامعات المنطقة الجنوبية من المملكة وبلغت العينة (٣٢) عضوا. وقد استخدم الباحث استبانة مكونة من (٢٩) بنداً موزعة على أربعة أبعاد. وقد أظهرت النتائج أن درجة الرضا لدى الأفراد في العينة متوسطة على الأبعاد الأربعة، وأظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق في درجة الرضا تبعا لمتغيري الجنس والجامعة، في حين وجدت فروق تبعا لمتغير الخبرة.

#### • الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة Ssesanga (٢٠٠٥) إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين الجامعيين الأوغنديين. واستخدمت عينة مؤلفة من (١٨٢) عضو هيئة تدريس في جامعة أوغندا. وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الأكثر تأثيرا في الرضا هي كل ما له علاقة بسلوك الزملاء في العمل، وأكثر العوامل لعدم الرضا هي عوامل خارجية مثل المكافآت والترقية وبيئة العمل، ووجد أيضا أن للعمر والمرتبة الأكاديمية دلالات على مستوى الرضا الوظيفي، بينما لم يكن هنالك دلالة لتأثير الجنس على الرضا الوظيفي.

#### • مشكلة الدراسة

يأتي نمط القيادة التشاركية على طرف نقيض من الأنماط التسلطية في الإدارة، فالقيادة التشاركية تنظر للعاملين نظرة إنسانية وفيه مشاركة بوضع الأهداف اللازمة للمدرسة وفيها تفويض للصلاحيات التي لها أثر إيجابي على كينونة الفرد، وإن الدور القيادي الذي يمثله مدير المدرسة دور غير تقليدي أصبح مؤثرا ولديه مهام كثيرة إدارية، وفنية، وإنسانية، وتطويرية تتطلب إثارة الدافعية وتحفيز العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وهنا تلخصت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة مديري المدارس المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين فيها؟

وينبثق عن السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية الآتية:

- ◀◀ ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين فيها؟
- ◀◀ ما مستوى الرضا الوظيفي في مديرية التربية والتعليم في شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية؟
- ◀◀ هل توجد علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية في مديرية شمال الخليل، ودرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها؟
- ◀◀ هل تختلف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية في مديرية شمال الخليل، من وجهة نظر المعلمين فيها باختلاف متغيرات الجنس، الخبرة العملية؟
- ◀◀ هل تختلف درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل، من وجهة نظرهم، باختلاف الجنس، والخبرة العملية؟

#### • أهمية الدراسة

- يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة:
- ◀◀ مدراء المدارس من خلال ممارستهم للقيادة التشاركية وزيادة الكفاءة والانتاجية والرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس. حيث جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة.
- ◀◀ تُعد الدراسة الأولى التي تناولت موضوع القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية في شمال الخليل حسب علم الباحثة.
- ◀◀ أما الأهمية التطبيقية:
- ◀◀ توجيه أنظار المهتمين من متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم لأهمية ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية، والتعرف إلى واقع ممارستها في الميدان، والاستفادة من نتائجها في البرامج التدريبية وتوظيفها في المؤسسات التعليمية.

#### • مصطلحات الدراسة

- تحدد الدراسة في المصطلحات الآتية:
- ◀◀ درجة: هي " تقدير للحكم على ظاهرة معينة وفق معيار معين بأسلوب علمي وموضوعي ويتصف بالدقة" (أحمد، ٢٠١٨: ٢٤).
- ◀◀ القيادة: " نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة، وهي عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف. (العلاق، ٢٠٢٠: ٥).
- ◀◀ وعرف بيتر ( Peter G. Northouse, ) (٢٠٢١) القيادة التشاركية بأنها أسلوب قيادي يقوم على مشاركة كافة الموظفين عند اتخاذ القرارات الهامة، وتكمن أهميتها في أنها تحسن الروح المعنوية للأفراد، وتخلق بيئة عمل تتسم بالثقة والتشجيع والتحفيز المتجدد للموظفين ويعزز الابتكار.

◀ الرضا الوظيفي: وهو الشعور الطيب من قبل الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، حيث يعمل الفرد بحب وإخلاص، ويحاول زيادة الكفاءة الإنتاجية لديه، وبالتالي للمؤسسة، أنه الباعث والمحرك لحركة الإنتاج وبناء العلاقات الطيبة في المؤسسة (النوافعة، ٢٠١٨: ٣).

◀ ويعرف إجرائياً بأنه: الشعور بالرضا لدى هيئة التدريس في مدارس مديرية التربية والتعليم شمال الخليل، والمقاس بالدرجة التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس على مقياس الرضا الوظيفي المستخدم وهو من إعداد الباحثة.

#### • حدود الدراسة:

◀ الحد الموضوعي: درجة ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية في شمال الخليل وعلاقتها بالرضا الوظيفي

◀ الحد البشري: اشتملت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية شمال الخليل.

◀ الحد المكاني: طبقت على المدارس الحكومية شمال الخليل

◀ الحد الزمني: الفصل الأول ٢٠٢٣/٢٠٢٤

#### • طريقة وإجراءات الدراسة

##### • منهج الدراسة:

من أجل إجراء الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يعتبر أكثر المناهج ملاءمة لمثل هذه الدراسة.

##### • مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين في مديرية شمال الخليل والبالغ عددهم (٢٠١٧) معلم ومعلمة، خلال العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ موزعين كما هو موضح في الجدول (١).

جدول (١) وصف مجتمع الدراسة من حيث الجنس

العدد	الجنس
٨٧٠	معلم
١١٤٧	معلمة
٢٠١٧	المجموع

##### • عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية قوامها (٣٢١) معلم ومعلمة، بنسبة (١٥.٩%) من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجدول (٢): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٣٥	%٤٢.١
	انثى	١٨٦	%٥٧.١
	المجموع	١١١	100.0
عدد سنوات الخبرة في الاشراف	٥ سنوات فأقل	٨٨	%٢٧.٤
	١-٥ سنوات	١٢٧	%٥٢.٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٦	%٢٠.٦
	المجموع	١١١	100.0

• أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانتيْن، تم بناؤهما وتطويرهما بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة، وتكونت استبانة القيادة التشاركية مكونة من (٢٢) فقرة موزعة على الأبعاد الآتية (البعد الانساني، التفويض، المشاركة باتخاذ القرار)، أما استبانة الرضا الوظيفي تكونت من (٩) فقرات.

• صدق الحكمين:

تم عرض أدوات الدراسة على خمسة من المحكمين، وتم التعديل والإضافة والحذف بناءً على الملاحظات التي أبدتها المحكمون.

• أولاً: استبانة القيادة التشاركية

تم التحقق من صدق الأداة من الناحية الإحصائية أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الدراسة في كل فقرة من فقرات القيادة التشاركية مع الدرجة الكلية لها، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (٣): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من

فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية

البدل	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية	البعد
0.00	1	0.729**	0.00	البعد الانساني
0.00	2	0.764**	0.00	
0.00	3	0.699**	0.00	
0.00	4	0.735**	0.00	
0.00	5	0.747**	0.00	
0.00	6	0.724**	0.00	
0.00	٧	0.748**	0.00	
0.00	٨	0.728**	0.00	
			0.00	المشاركة باتخاذ القرار
			0.00	
			0.00	
			0.00	
			0.00	
			0.00	

♦ دالة إحصائية عند (0.05)

يشير الجدول (٣) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائية، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

• ثبات استبانة القيادة التشاركية

الجدول (٤): معاملات الثبات لمقياس القيادة التشاركية

كرونيخ ألفا	عدد الفقرات	المقياس
٠.٨٦٧	٨	البعد الإنساني
٠.٩٠١	٨	التفويض
٠.٨٨١	٦	المشاركة باتخاذ القرار
٠.٩٥٧	٢٢	الدرجة الكلية للمقياس

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٤) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات المقياس وللدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة، إذ تراوحت قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات المقياس بين (٠.٨٦٧ - ٠.٩٠١)، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (٠.٩٥٧)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

#### • ثانياً استبانة الرضا الوظيفي

تم التحقق من صدق الأداة من الناحية الإحصائية أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الدراسة في كل فقرة من فقرات الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية لها، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (٥): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدالات الإحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدالات الإحصائية
1	0.720	0.00	٦	0.759	0.00
2	0.599	0.00	٧	0.787	0.00
3	0.765	0.00	٨	0.722	0.00
4	0.769	0.00	٩	0.718	0.00
5	0.787	0.00			

يشير الجدول (٥) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

#### • ثبات مقياس الرضا الوظيفي

حسب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول (٦).

الجدول (٦): معاملات الثبات لمقياس الرضا الوظيفي

المقياس	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا معامل الثبات
الدرجة الكلية للمقياس	٩	٠.٨٩٤

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٦) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات المقياس وللدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة، إذ بلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (٠.٨٩٤)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

#### • تصحيح المقياس

تصحح الإجابات على فقرات المقياس من خلال إعطاء الإجابة (بدرجة كبيرة جداً ٥ درجات)، والإجابة (بدرجة كبيرة ٤ درجات)، والإجابة (بدرجة متوسطة ٣ درجات)، والإجابة (بدرجة قليلة درجتين)، والإجابة (بدرجة قليلة جداً درجة واحدة).

وتم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة (معلمي المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل)، وتم حساب فئات المقياس الخماسي كما يلي:

$$\begin{aligned} \ll \text{مدى المقياس} &= \text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس} = (5 - 1) = 4 \\ \ll \text{عدد الفئات} &= 3 \\ \ll \text{طول الفئة} &= \text{مدى المقياس} \div \text{عدد الفئات} \\ \ll &= 4 \div 3 = 1.33 \end{aligned}$$

بإضافة طول الفئة (١.٣٣) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية، تم تحديد درجة الموافقة على مقياسي الدراسة حيث كانت الفئة (٢.٣٣) فأقل درجة منخفضة، والفئة (٢.٣٤ - ٣.٦٧) درجة متوسطة، والفئة (٣.٦٨) فأكثر درجة مرتفعة.

#### • الأسلوب الإحصائي

حللت بيانات الدراسة بعد تطبيق الأدوات على أفراد عينة الدراسة، باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، واختبار (ت).

#### • نتائج الدراسة

• نص السؤال الأول على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين فيها؟ للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية في شمال الخليل، وذلك كما يتضح في الجدول (٧).

تشير البيانات الموضحة في الجدول (٧)، أن درجة ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية في شمال الخليل جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٧٦) بانحراف معياري (٠.٦٩).

ويتضح من الجدول (٧) أن التفويض احتل المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧) بانحراف معياري (٠.٧٢)، وجاء في المركز الثاني البعد الأنساني بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٦) بانحراف معياري (٠.٧٠)، وجاء في المركز الثالث مشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٤) بانحراف معياري (٠.٧٦).

• نص السؤال الثاني على: ما مستوى الرضا الوظيفي في مديرية التربية والتعليم في شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية؟ للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الخليل، وذلك كما يتضح في الجدول (٨).



الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية في شمال الخليل، مرتبة تنازلياً: (ن=٣٢١)

الدرجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	البعد
مرتفعة	١	0.95	3.81	يتجنب القائد استخدام لغة التهديد مع المرؤوسين	البعد الإنساني
مرتفعة	٢	0.97	3.80	يشجع القائد المرؤوسين على ابداء الرأي فيما يتعلق بأمور تخص المدرسة	
مرتفعة	٣	1.01	3.78	يراعي القائد حاجات المعلمين ويعمل على تحقيقها	
مرتفعة	٤	0.95	3.78	يكسر الحواجز النفسية بينه وبين المعلمين	
مرتفعة	٥	0.91	3.76	يحرص قائد المدرسة على توفير جو يسوده الود والاحترام والمشاركة بينه وبين المعلمين.	
مرتفعة	٦	0.95	3.75	يشجع قائد المدرسة على سياسة الباب المفتوح	
مرتفعة	٧	1.00	3.74	يحرص القائد على كسب ثقة الجميع	
مرتفعة	٨	0.98	3.72	يعامل القائد الجميع بالعدل والمساواة دون تمييز	
مرتفعة	٢	0.70	3.76	الدرجة الكلية للمجال	التفويض
مرتفعة	١	0.94	3.81	يفوض المعلمين بسلطات كافية لإنجاز مهامهم الوظيفية.	
مرتفعة	٢	0.99	3.79	يزود القائد المرؤوسين بالمعلومات والمهارات اللازمة لإنجاز المهام التي تم تفويضهم بها	
مرتفعة	٣	0.92	3.78	يراعي قائد المدرسة قدرات المعلمين عند تفويض الصلاحيات	
مرتفعة	٤	0.94	3.78	يحصل على تغذية راجعة من أداء المعلمين الذين فوضوا ببعض المهام	
مرتفعة	٥	0.91	3.77	يعطي الوقت الكافي للقيام بالأعمال والأنشطة ذات الأولوية الهامة والمترتبة بمهمات التخطيط والتطوير والتجديد.	
مرتفعة	٦	0.92	3.76	يفوض قائد المدرسة الصلاحيات بموضوعية.	
مرتفعة	٧	0.97	3.76	ينمي قائد المدرسة قدرات المعلمين عند تفويض الصلاحيات	
مرتفعة	٨	0.98	3.72	يقوم أداء المعلمين في العمل للتأكد من فاعلية التفويض	
مرتفعة	١	0.72	3.77	الدرجة الكلية للمجال	
مرتفعة	١	0.96	3.83	يشجع المعلمين في المساهمة باتخاذ القرار	المشاركة في اتخاذ القرار
مرتفعة	٢	0.92	3.76	يشرك قائد المدرسة المعلمين في عملية جمع المعلومات قبل اتخاذ القرارات	
مرتفعة	٣	0.96	3.75	يراعي قائد المدرسة قدرات المعلمين عند اتخاذ أي قرار	
مرتفعة	٤	0.99	3.72	يتخذ القرار في ضوء رؤية ناقية بالتشارك مع المعلمين.	
مرتفعة	٥	1.06	3.70	يشرك المعلمين في وضع بدائل متعددة لحل المشكلات.	
مرتفعة	٦	0.93	3.70	يعطي المدير للمعلمين صلاحيات لاتخاذ قرارات تتعلق بعملهم	
مرتفعة	٣	0.76	3.74	الدرجة الكلية للمجال	ممارسة القيادة التشاركية
مرتفعة		٠.٦٩	٣.٧٦		

الجدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الخليل، مرتبة تنازلياً: (ن=٣٢١)

الدرجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
مرتفعة	١	1.02	3.92	تعاونك تجعل الناس أكثر سعادة ، وإذا كان جزءاً من الوظيفة ، يساعد في زيادة الرضا عن العمل.
مرتفعة	٢	0.88	3.90	تمنحني وظيفتي فرصة للتعرف على تجارب الآخرين
مرتفعة	٣	1.01	3.89	أشعر ان عملي سبب في تطوير مهارتي في التواصل مع الآخرين
مرتفعة	٤	0.95	3.88	أرغب في العمل بالمدرسة لسنوات طويلة
مرتفعة	٥	0.94	3.79	أجد المتعة والفرح أثناء أدائي لمهام عملي
مرتفعة	٦	0.92	3.79	أشعر بارتباط داخلي تجاه المدرسة
مرتفعة	٧	0.94	3.78	أشعر بالفخر والاعتزاز بصفتي معلماً
مرتفعة	٨	0.97	3.75	أهتم بمصير مدرستي ومستقبلها
مرتفعة	٩	0.91	3.69	العوامل السلبية الرئيسية محدودة في عملي
مرتفعة		0.38	4.21	الدرجة الكلية للمجال

تشير البيانات الموضحة في الجدول (٨)، أن درجة الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الخليل جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٢١) بانحراف معياري (٠.٣٨)

ويتضح من الجدول (٨) أن الفقرة (تعاونك تجعل الناس أكثر سعادة، وإذا كان جزءاً من الوظيفة، يساعد في زيادة الرضا عن العمل) احتل المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٢) بانحراف معياري (١.٠٢)، وجاء في المركز الثاني الفقرة (تمنحني وظيفتي فرصة للتعرف على تجارب الآخرين) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠) بانحراف معياري (٠.٨٨)، وجاء في المركز الثالث الفقرة (أشعران عملي سبب في تطوير مهارتي في التواصل مع الآخرين) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩) بانحراف معياري (١.٠١).

• السؤال الثالث: هل توجد علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية في مديرية شمال الخليل، ودرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها؟

للإجابة عن السؤال الثالث، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية في شمال الخليل والرضا الوظيفي، كما هو واضح من خلال الجدول (٩).

الجدول (٩): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين بين ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية في شمال الخليل والرضا الوظيفي.

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	العلاقات
0.00	0.761**	الرضا الوظيفي
0.00	0.795**	
0.00	0.756**	
0.00	0.811**	

♦♦ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، ♦ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

تشير البيانات الواردة في الجدول (٩) إلى وجود علاقة ايجابية بين ممارسة القيادة التشاركية من جهة وبين الرضا الوظيفي من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (0.811) بدلالة إحصائية (٠.٠٠) وهي دالة إحصائياً، وهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة القيادة التشاركية زاد الرضا الوظيفي، والعكس صحيح.

• السؤال الرابع: هل تختلف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية في مديرية شمال الخليل، من وجهة نظر المعلمين فيها باختلاف متغيرات الجنس، الخبرة العملية؟

• أولاً: الفروق في درجات ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية في شمال الخليل وفقاً لمتغير الجنس.

تم استخدام اختبار (t) (t-test) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية في شمال الخليل وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول (١٠) نتائج اختبار (t-test) للفروق في متوسطات ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية في شمال الخليل وفقاً لمتغير الجنس

المتغيرات التابعة	جنس	عدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
البعد الإنساني	ذكر	35	3.68	0.72	-1.884	0.060
	انثى	86	3.83	0.69		
التفويض	ذكر	35	3.70	0.74	-1.534	0.126
	انثى	86	3.82	0.72		
المشاركة باتخاذ القرار	ذكر	35	3.70	0.80	-0.968	0.334
	انثى	86	3.78	0.75		
الدرجة الكلية لممارسة القيادة التشاركية	ذكر	35	3.69	0.71	-1.524	0.129
	انثى	86	3.81	0.68		

♦♦ دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) / ♦♦ دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (١٠) ما يلي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية في شمال الخليل وفقاً لمتغير الجنس، عند الدرجة الكلية وجميع أبعاد ممارسة القيادة التشاركية، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥).

• ثانياً: الفروق في درجات ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية في شمال الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية في شمال الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (١١) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية في شمال الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع التربيعات	درجات الحرية	متوسط التربيعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البعد الانساني	بين المجموعات	0.639	2	0.319	0.641	.528
	داخل المجموعات	158.556	318	0.499		
	المجموع	159.195	320			
التفويض	بين المجموعات	0.698	2	0.349	0.659	.518
	داخل المجموعات	168.348	318	0.529		
	المجموع	169.046	320			
المشاركة باتخاذ القرار	بين المجموعات	1.122	2	0.561	0.949	.388
	داخل المجموعات	188.044	318	0.591		
	المجموع	189.166	320			
الدرجة الكلية لممارسة القيادة التشاركية	بين المجموعات	0.745	2	0.373	0.765	.466
	داخل المجموعات	154.778	318	0.487		
	المجموع	155.523	320			

♦♦ دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) / ♦♦ دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (١١) ما يلي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية في شمال الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ، عند الدرجة الكلية وعند جميع الأبعاد وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥).

• السؤال الخامس: هل تختلف درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل، من وجهة نظرهم، باختلاف الجنس، والخبرة العملية؟

• أولاً: الفروق في درجات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الخليل وفقاً لمتغير الجنس. تم استخدام اختبار (t) (t-test) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الخليل وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول (١٢) نتائج اختبار (t) للفروق في متوسطات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الخليل وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	135	3.70	0.77	-2.632	0.009
انثى	١٨٦	3.90	0.62		

♦♦ دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) / ♦ دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (١٢) ما يلي:

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الخليل وفقاً لمتغير الجنس، وذلك لكون مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥)، وكانت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي (٣.٩٠) مقابل الذكور بمتوسط حسابي (٣.٧٠)، لأن المتوسط الحسابي للإناث أكبر من الذكور.

• ثانياً: الفروق في درجات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (١٣) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.925	2	.462	.945	0.390
داخل المجموعات	155.682	318	.490		
المجموع	156.607	320			

♦♦ دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) / ♦ دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (١٣) ما يلي:

« أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥).

« يتضح من النتائج السابقة موافقة عينة الدراسة على ممارسة قائد المدرسة لأبعاد القيادة التشاركية المتمثلة في تفويض السلطة والعلاقات الإنسانية والمشاركة في صنع القرار، حيث أن هذه الأبعاد يتم ممارستها بصورة عالية من جانب قائد المدرسة. وتوضح نتائج هذه الدراسة أن القيادة التشاركية متوفرة

بمستوى عالي من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث أن قائد المدرسة يتمتع بعلاقات إنسانية جيدة مع العاملين ويشركهم في صنع القرار ويفوض بعض مهام العمل لهم، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل العتيبي (٢٠٢٠) والغامدي (٢٠٢١) وحجازي وقشوع (٢٠٢١) النوفل (٢٠٢١) درجة ممارسة القيادة التشاركية عالية لدى المدراء والتي توصلت إلى توفر أبعاد البعد الإنساني والتفويض والمشاركة في اتخاذ القرار لدى القائد الذي يتميز بالقيادة التشاركية، فالقيادة التشاركية تركز على تنمية الموارد البشرية ورأس المال البشرية وتعزيز المواهب وتنمية المعارف والخبرات

◀ أما دراسة طيفور (٢٠٢٠) والشمري (٢٠٢٠) والجهمي والصنات (٢٠٢٠) درجة ممارسة القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة وذلك بسبب المركزية في إدارة المدرسة، وقلة المشاركة في اتخاذ القرار.

◀ نتائج السؤال الثاني يتضح أن درجة الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الخليل جاءت مرتفعة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الكاتبي (٢٠٢٠) والركابي الحامدي (٢٠١٩) جمال (٢٠٢٠) اما دراسة صبح (٢٠٢٠) درجة الرضا الوظيفي منخفضة بسبب عدم تلبية جميع احتياجات الاتباع حيث يسهم الرضا الوظيفي إلى خلق مناخ ايجابي ويعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة

◀ كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة النوفل (٢٠٢١) في أن إشراك العاملين في وضع الأهداف والاستفادة من معارف وخبرات العاملين يساهم في زيادة ثقة العاملين بالمؤسسة وفي تعزيز الولاء وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل، وتتفق مع دراسة صبح (٢٠١٩)

◀ استخدام الحوافز المادية المعنوية يساهم في ارتباط العاملين بالمؤسسة وفي رفع روحهم المعنوية وتشجيعهم على الابتكار والابداع .

#### • الخلاصة بأهم النتائج:

◀ أن درجة ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية في شمال الخليل جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٧٦) بانحراف معياري (٠.٦٩)

◀ أن درجة الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الخليل جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٢١) بانحراف معياري (٠.٣٨)

◀ وجود علاقة ايجابية بين ممارسة القيادة التشاركية من جهة وبين الرضا الوظيفي من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (٠.٨١١) بدلالة إحصائية (٠.٠٠) وهي دالة إحصائياً، وهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة القيادة التشاركية زاد الرضا الوظيفي، والعكس صحيح.

◀ عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات ممارسة القيادة التشاركية والرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الخليل وفقاً لمتغير الجنس، وسنوات

الخبرة عند الدرجة الكلية وجميع أبعاد ممارسة القيادة التشاركية، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥)

### • التوصيات والمقترحات.

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

- ◀ تبني قادة المدارس لمنحى القيادة التشاركية كاتجاه فعال في القيادة المدرسية، من خلال
- ◀ العمل على تطوير القيادات المدرسية من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية حول الأنماط القيادية الحديثة والرضا الوظيفي.
- ◀ العمل على تحفيز العاملين بالمدارس بصورة دائمة وفقاً للإمكانات المتاحة، مع التركيز على الرضا الوظيفي.
- ◀ بناء أنشطة اجتماعية من شأنها تعزيز العلاقات الإنسانية بين القادة والعاملين بالمدارس من أجل تشجيعهم على الالتزام والرضا الوظيفي.

### • المراجع:

- أحمد، نجلاء. (٢٠١٨). الإعلام الديني والتعددية الثقافية. دار المعتمد للنشر والتوزيع: عمان.
- أوسلو، خيرى، جحي، ايفان، دينو، جيا (٢٠١٨). دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة زاخو. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، جامعة بوليتكنك داهوك، العراق، (٦).
- البحيري، محمد (٢٠١٨). واقع ممارسات قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية واستراتيجية تطويرها، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ٢٩ (١).
- الجهمي، بدرية، والصنات، إبراهيم. (٢٠٢٠). واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (٣٥).
- الجهيني، نجاه، والبادي، نوف. (٢٠٢٠) درجة ممارسة رئيسات الأقسام بالإشراف التربوي للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المشرفات بجدة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية: المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية.
- حجازي، جولتان، قشوع، شادي. (٢٠٢٠). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. ٩ (٢) \ DOI:https\doi.org\10. 31559\ EPS2021.9.2.20
- خطاب، عايدة. (٢٠١١). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي، ٧ (١).
- خليل، محمد (٢٠١٣). الإشراف التربوي الحديث الماهية والأهداف والأنواع والأساليب. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الركابي، كاشاني، والحمادي، رنا. (٢٠١٩). الرضا الوظيفي اثره في الانغراز الوظيفي:دراسة استطلاعية لاراء عينت من الموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذي قار. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد والإدارة المالية، ١١ (١)، ٣١٠-٣٤٦.
- ريماي، صوفيا (٢٠٢١) فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩ (١).
- الزير، وفاء. (١٩٩٩). الرضا عن العمل بين معلمي المرحلتين الإعدادية والثانوية، لرسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية جامعة المنصورة.

- الشمري، سامي، اللوقان، محمد (٢٠١٨) واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (٣)
- الشمري، منى (٢٠٢١). *ممارسات القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل، المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي*، ١-٣ أكتوبر ٢٠٢١.
- صافي، جمال وخثير، محمد. (٢٠٢٠). *دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية*، الشلف، الجزائر.
- صبح، صفاء. (٢٠١٩)، الرضا الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات الإنسانية*، ٤١(٤).
- طيفور، هيفاء. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، ٤(٩).
- العاصي، شريف. (٢٠٠٠). تأثير تضارب الدور وغموضه على الرضا الوظيفي للبايعين بمتاجر التجزئة بالتطبيق على البائعين بشركة عمر أفندي، *مجلة البحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ١٧(٢).
- عبد اللطيف، عصام (٢٠١٥). *الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل*. نيو لينك للنشر والتدريب، مصر.
- العتيبي، فلاح. (٢٠٢٠). *درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس بمحافظة فادق وعلاقتها بضغط العمل لدى المعلمين*، الرياض، السعودية.
- العجمي، هادي. (٢٠٢٠). *درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية الإنجاز للمعلمين*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٨(٤).
- العلاق، بشير. (٢٠٢٠). *القيادة الإدارية*، اليازوري، عمان.
- علي، وائل (٢٠١٨). *درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بأقسام التربية الخاصة في المنطقة الجنوبية في المملكة العربية السعودية*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٢(٥)، ٢٥٨-٢٨١.
- الغامدي، محمد، والمدني، عبدالله (٢٠٢١). *القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة*. *مجلة البحوث التربوية والنوعية*، ٩(١).
- القرشي، عبدالله، (٢٠١٣) *ممارسة القيادة لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف*، رسالت ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة أم القرى مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية
- كاتب، محمد عزت عربي، وسليطين، فادي علي. (٢٠٢٠). *تقدير الذات وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينت من معلمي و معلمات مدينة دمشق*. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية*، ٤٢(٦)، ١٧٣-١٩٤.
- محبوب، فاتن (٢٠١٨) *القيادة التشاركية ودورها في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمخبر المالية، بنوك وإدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير بجامعة خضير بسكرة*. *مجلة العلم الاجتماعية*
- منصور، مجيد (٢٠١٠). *درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجاح الوطنية في فلسطين*. *مجلة جامعة الأزهر بغزة*، ١٢(١).
- النوافع، راجي (٢٠١٨). *آثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة*. رسالت ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- النوفل، محمد. (٢٠٢١). *واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية*. *إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)*، ٣٧(٢)

- Brattio, J., & Nelson, D.(2005) Organization leadership . *Thomson, Australia*.NAMA -9.
- Keith & Girling, R: (1991). *Educational Management and participation*, USA: Allyn & Baccon – 1991..
- Mokoena, S. (2012) Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?, *Journal of Social Sciences*, 30(1),
- Pardo, M. & Martinez, C. & Roig, S. (2012) Participative Management and Its Influence on Organizational Change, *Management Decision*, 50(10), 1843-1860.
- Petkovska, M.& Bojadziev, M. & Mucunski, Z. (2015) Does Participative Management Produce Satisfied Employees? Evidence from the Automotive Industry, *Serbian Journal of Management*,(10)1
- Sagnak, M. (2016). Participative leadership and change orienterganizationalcitizenship: The mediating effect of intrinsic motivation. *Eurasian Journal of Educational Research*.62, 181-194, <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.62.11>
- SSESANGA, KARIM, Job Satisfaction of University Academics: Perspectives From Uganda Higher Education, 50(1),2005, 33-50.
- Peter G. Northouse, 2021. Theory and practice eBook, *SAGE Publication,Inc*(9)

