

## البحث التاسع:

القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس  
الثانوية بمدينة تبوك

### إعداد :

د/ محمد بن عثمان الشبتي

أستاذ مساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي  
بكلية التربية والآداب بجامعة تبوك

أ/ إيمان بنت خليل عبد الستار الهندي

معلمة بإدارة تعليم تبوك  
بالمملكة العربية السعودية



## القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك<sup>١</sup>

أ/ إيمان بنت خليل عبد الستار الهندي / د/ محمد بن عثمان الثبتي  
معلمة بإدارة تعليم تبوك / أستاذ مساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي  
بالمملكة العربية السعودية / بكلية التربية والآداب بجامعة تبوك

### • المستخلص:

هدفت البحث إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بتبوك، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات فيها، وعن مدى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة التشاركية والرضا الوظيفي، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة والتخصص). واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بالتعليم العام بتبوك، البالغ عددهن (٧٣٣) معلمة، وأخذت عينة عشوائية، تعدادها (٢٥١) معلمة. واستعان البحث بالاستبانة كأداة له. وتوصل البحث إلى أن درجة ممارسة مديرات الثانوية للقيادة التشاركية كانت عالية، وبمتوسط عام (٢.٤٢)، وأن مستوى الشعور بالرضا الوظيفي لدى معلمات الثانوية كان عالياً، وبمتوسط عام (٢.٤٧)، ووجود علاقة ارتباطية بين ممارسة مديرات الثانوية للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسة مديرات الثانوية للقيادة التشاركية، وفي تقدير مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات الثانوية تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، والتخصص).

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية - الرضا الوظيفي.

### *The Participative Leadership and its Relationship to Job Satisfaction at Tabuk Girls High Schools' Teachers*

*Eman Bint Khalil Al-Hendi & Dr. Mohammed Bin Othman Al-Thubaiti*

#### Abstract:

*The study aimed at identifying the practice degree of participative leadership at Tabuk girls' high schools' teachers and the level of job satisfaction at the teachers of those schools. Also, the study aimed at exploring whether there was a correlation between the practice of participative leadership and the job satisfaction. Also, the study aimed at exploring whether there were statistically significant differences among the responses' averages of the sample's members according to the variables of (Years of Experience - Specialization). The correlational descriptive method was used in this study. The study's community consisted of (733) of Tabuk Public girls'high schools' teachers. A simple random sample was taken consisted of (251) teachers. A questionnaire was used consisted of two axes. The study reached to The practice degree of participative leadership at high schools' principals was high in general average of (2.42). The level of job satisfaction at high schools' teachers was high in general average of (2.47). There was a correlation between the practice of*

<sup>١</sup> بحث مستل من رسالة ماجستير بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية والآداب بجامعة تبوك

*participative leadership at high schools' principals and the level of job satisfaction at high schools' teachers. The results showed that there were no statistically significant differences in the practice level of participative leadership at high schools' principals and in the level of job satisfaction at high schools' teachers due to the variables of: years of experience and specialization.*

**Keywords:** *participative leadership - job satisfaction.*

• مقدمة :

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

حيث إن القائد الإداري العالمي الفعال هو الذي يستطيع مواكبة متطلبات عصره اليوم، ويحوّل منظّمته؛ لتصبح على مستوى عالٍ، ويحقق أهداف منظّمته أكثر من القائد التقليدي، الذي يتصف بالثبات والجُمود (القحطاني، ٢٠٠٨ : ١٤٠).

كما أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المنظمة، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية التي يجب أن يوظفها في إيجاد بيئة مناسبة، تسهم في زيادة إنتاجيتها وعطائها (الشمري، ٢٠١٢ : ٢).

مما يعني أن الأنماط القيادية التقليدية لم تعد ذات جدوى؛ والتي يكون فيها الرأي الأول والأخير للقائد، ويتفرد باتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى غياب روح الفريق والمشاركة الجماعية.

لذا؛ يتوجب تغيير تلك الأنماط، والبحث عن قيادة ناجحة، تلبي احتياجات العاملين، وتسعى إلى تقديرهم، فيستجيبون للتوجيهات - لا عن خوف وإنما عن احترام - ، ومشاركتهم في صنع القرار تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة، كما تساعد في تقبلهم لهذا القرار؛ لأنهم ساهموا فيه (الزعيبي، ٢٠١٢ : ٥).

وهذا ما تقوم عليه القيادة التشاركية، التي لا تنظر للعاملين على أنهم مجرد منفذين، وإنما كمشاركين قادرين على صنع القرارات، وتحمل المسؤوليات. وبالتالي فالنمط التشاركي ينظر إلى العاملين في المنظمة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذين للعمليات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري بالمنظمة، كأشخاص قادرين على تحمل

المسؤوليات والمشاركة في التصدي للمشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة (دحلان، ٢٠٠٦: ١٣٣).

إضافة لذلك تدعو القيادة التشاركية إلى احترام العاملين، والاهتمام بمشاكلهم، وتشجيعهم على الإبداع الإداري والابتكار، وتشركهم في صنع القرار؛ مما يشعرهم بالأهمية والثقة بالنفس، ويولد لديهم الشعور بالرضا الوظيفي (الشمري، ٢٠٠٦: ٢٥).

فإذا وجد شعور بالرضا لدى الفرد عن العمل فإنها ينتج بينه وبين من يعمل معه توافق نفسي واجتماعي، وهذا بدوره ينعكس أثره إيجاباً على أداء الفرد وإنتاجه (عبد الله، ٢٠٠٨: ١٢). وكلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد، كلما ازداد حماسه وإقباله على العمل، وبالتالي يزداد انتماءه للمنظمة، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه، والعكس صحيح (العمرى، ٢٠٠٦: ٥).

مما سبق يتضح أنه على الرغم من تعدد الأنماط القيادية، إلا أن نمط القيادة التشاركية يعد أفضلها؛ فهو يدعو إلى احترام العاملين، وأخذ آرائهم، وتعزيز الثقة لديهم، ومساواتهم بغيرهم، وإشراكهم في صنع القرار، وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وبالتالي زيادة الإنتاجية والجودة في العمل.

#### • مشكلة البحث وأسئلته:

لقد أثبتت دراسات عدة أن النمط التشاركي في الإدارة هو الأفضل للمدارس والمؤسسات التعليمية، وذلك لما له من مزايا؛ منها: قدرته على خفض المشكلات، ومواكبة العصر، واستثمار الطاقات البشرية، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء بصورة عامة (القرشي، ٢٠١٣).

وقد أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة طردية وإيجابية بين ممارسة النمط التشاركي في القيادة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين (عبد الملك، ٢٠٠٩)، (Hamidi Far, 2009)، (شقيز، ٢٠١١)، (الروقي، ٢٠١٢). وبالمقابل، ضعف الممارسات التشاركية في القيادة المدرسية يؤدي إلى العديد من المشكلات الإدارية والفنية (القرشي، ٢٠١٣)، وظهور تدمير وعدم رضا من بعض العاملين في المؤسسات التربوية؛ نتيجة عدم إشراكهم في عملية صنع القرار، على الرغم من أن هذه القرارات قد تكون مؤثرة وفي غاية الأهمية (مال الله، ٢٠١٣).

وبالتالي، فإن القائد الذي لا يسمح للعاملين معه بالمشاركة في تحمل المسؤولية، أو المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية، تكون نتيجة عملهم سلبية؛ حيث يؤدي ذلك إلى تقليل دافعيتهم نحو العمل، وينخفض مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ويكون له تأثير سلبي على تحقيق الأهداف؛ مما ينتج عنه كثرة غياب العاملين عن العمل، أو تركهم له

بسبب الضغوط النفسية، أو زيادة الصراع والمشكلات في المنظمة التي يعملون بها (عاشور، ٢٠١٢).

من خلال ما سبق، يتضح أهمية القيادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمات. وقد تم صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بمدينة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمات؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية: «ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات؟

«ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة تبوك؟  
«هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي؟  
«هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيري (التخصص، وسنوات الخبرة)؟

#### • أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن:  
«درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات.  
«مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك.  
«وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك.  
«الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، التخصص).

#### • أهمية البحث:

«تستمد الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تناولته؛ وهو تأثير القيادة التشاركية التي تمارسها مديرات المدارس الثانوية على الرضا الوظيفي للمعلمات، وأدائهن المهني، ودافعيتهن نحو العمل والتدريس.  
«قد يستفيد من هذه الدراسة المسؤولون، ومتخذي القرار في تطوير آليات العمل بالإدارة المدرسية، وتحقيق مستوى أداء أفضل.  
«تفيد هذه الدراسة مديرات المدارس بالعمل على تطوير ممارساتهن الإدارية، وبما يضمن الاهتمام بالمعلمات؛ من أجل تنمية مستوى الرضا الوظيفي.

#### • مصطلحات البحث:

• القيادة التشاركية (Participative leadership) :

هي: "مشاركة المدير لمرؤوسيه في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصال،

واستشارة المرؤوسين، واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية" ( القرشي، ٢٠١٣: ٩ ) .

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: مدخل قيادي، يقوم على مشاركة المديرة للمعلمات في القرارات المرتبطة بإدارة المدرسة ومهامها .

• الرضا الوظيفي ( Jop satisfaction ) :

الرضا الوظيفي هو: "مجموعة من المشاعر الوجدانية، التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، وكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية؛ أي كلما كان راضياً عن عمله، ولكن كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية؛ أي كلما كان غير راض عن عمله" ( المالكي، ٢٠٠٧: ١٥ ) .

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: شعور المعلمة نحو عملها، ورضاها تجاهه، وفقاً لما تعكسه درجته على أداة قياس الرضا الوظيفي المستخدمة في هذه الدراسة؛ حيث تعكس الدرجة العالية من المقياس مستوى عالياً من الرضا، في حين تمثل الدرجة المتدنية مستوى منخفضاً من الرضا الوظيفي لدى المعلمات .

• الإطار النظري للبحث:

• أولاً: القيادة التشاركية

• مفهوم القيادة التشاركية:

قدم عدد من الباحثين والمفكرين الإداريين تعريفات مختلفة للقيادة التشاركية، حيث تُعرف بأنها: "عملية تفاعلية النفاذ بين الأفراد في المجموعات. الهدف منها أن يقود بعضها البعض لتحقيق تكامل المجموعات، والأهداف التنظيمية على حد سواء" ( Kocolowski, 2010 : 24 ) .

كذلك هي: "مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستشارة المرؤوسين، واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية" (حمود، والشيخ، ٢٠١٠: ١٤٧) .

وتُعرف أيضاً بأنها: "النمط القيادي القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والمعلمين في مجال التغيير، والتخطيط، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة في العمل، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة" (عسكر، ٢٠١٢: ٤٩) .

مما سبق، يتضح أن القيادة التشاركية تقوم على المشاركة الفعلية للعاملين في المؤسسة في كافة أبعاد الإدارة من تخطيط وتنظيم وصنع قرار وتنمية مهنية وتوسيع دائرة المشاركة لتشمل تفويض الصلاحيات بهدف الاستفادة من خبراتهم وإمكاناتهم، وتحفيزهم على العمل الجاد والابداع والابتكار؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

### • أهداف القيادة التشاركية:

مما لا شك فيه أن تطبيق مدخل القيادة التشاركية يهدف - في العموم - إلى خلق بيئة إدارية مختلفة، تواكب التطورات الحادثة في عالم القيادة الإدارية، بالإضافة إلى ذلك، فهي تسعى إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين بما يجدونه من دعم وثقة من القائد التشاركي لتحقيق مايلي (الحريري، ٢٠٠٨ : ٤١) (القيسي، ٢٠١٠ : ٧٥):

- « التأكيد على الذكاء في التعامل مع المستجدات، واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
- « مراعاة السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.
- « قيادة المرؤوسين نحو الاستفادة من تقدير مجهوداتهم، وشحنهمهم، وتضجير طاقاتهم.
- « مواجهة النزاع، وحله بالطرق الحديثة.
- « الاتصال بالنسبة للقيادة التشاركية، يتم بشكل ثنائي وتبادلي بين القائد ومرؤوسيه.
- « اتخاذ القرارات، وإشراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي.
- « إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية.
- « العمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا، وإشعارها بأهميتها وبفعاليتها في التنظيم.
- « إتاحة المجال للمرؤوسين؛ للتعبير عن آرائهم، والإسهام بمقترحاتهم؛ مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين، ويرفع من روحهم المعنوية.
- « ترشيد عملية اتخاذ القرار؛ وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل.

### • فوائد تطبيق القيادة التشاركية في الإدارة المدرسية:

- هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن نجندها من تطبيق القيادة التشاركية؛ من أبرزها ما يلي (الصباب، ٢٠١٠ : ٢٤٦): (أبو الكشك، ٢٠٠٩ : ٦٢):
- « توثيق روابط الإخاء، والثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين.
- « صقل المواهب القيادية.
- « إشعار العاملين بمكانتهم وأهميتهم في المؤسسة.



- « منح العاملين الفرصة للتعبير عن رؤيتهم المستقبلية للمؤسسة.
- « تنمي أفراداً أكثر ولاءً وانتماءً للمؤسسة والمجتمع ، وأكثر أداءً وإنتاجاً وتجديداً، ويميلون إلى الإبداع والابتكار.
- « تنمي أفراداً إيجابيين يحبون التعاون والعمل بروح الفريق في حضور القائد وفي غيابه، ومتفاعلون ومتوازنون وسليمون نفسياً واجتماعياً.

#### • معوقات تطبيق القيادة التشاركية في المدرسة:

- تتفاوت حدود المشاركة وفعاليتها حسب حجم المعوقات التي تعترض حركة العاملين، وهناك ثلاث أصناف من المعوقات: وهي: (العرايب، ٢٠١٠ : ٦٩)
- « معوقات مؤسسية: تنبع من الثقافة السائدة في المدرسة، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المدرسة؛ فإن كانت هذه القيم تجعل العاملين مجرد مأمورين، فإن هذا سيؤدي إلى إحباط النمط التشاركي. وفي الاتجاه نفسه، فإن كانت هذه القيم ترى في المعلم كثير التساؤل والناقد بأنه "صانع للمشكلات"، فكيف يمكن توفير مناخ مدرسي منفتح؛ لذا فإنه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة، واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية، تدعم الإدارة التشاركية.
- « معوقات نابعة من المديرين أنفسهم: تنبع من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية بالمدرسة، وفي كثير من الحالات يشعر المديرين بالخوف تجاه تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين؛ مما ينعكس سلباً على فعالية العاملين، ومشاركتهم في إدارة مدرستهم.
- « معوقات تكمن في العاملين: كثيراً ما تصادف معلمين، يرون أن دورهم في المدرسة مجرد تعليم المقررات الدراسية المكلفين بتدريسها ليس إلا، وأن مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة - حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات - يعتبر عبئاً إضافياً يلقي عليهم، وهذا الأمر بالتأكيد يقف عائقاً أمام تفعيل النمط التشاركي في إدارة مدارسهم.

#### • ثانياً: الرضا الوظيفي

#### • مفهوم الرضا الوظيفي:

يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه: "عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته، من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة" (الزاید، ٢٠٠٥ : ٥٥).

وعُرّف بأنه: "درجة الرضا، التي تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلاً وما يطمح إلى تحقيقه" (الصيرفي، ٢٠٠٨ : ١٣٣).

كما يُعرّف بأنه: "عبارة عن شعور بالارتياح النفسي تجاه العمل والعاملين، يظهر من خلال سلوكه الخارجي في حرصه على حسن التعامل وزيادة

الإنتاجية؛ ذلك نتيجة ما يحصل عليه من حوافز مادية ومعنوية من هذه المؤسسة التي يعمل بها" (أبو رحمة، ٢٠١٢ : ٣٥).

### • بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

وفيما يلي يمكن استعراض بعضاً من هذه النظريات:

**نظرية هرزبرج Harzberg:** وتسمى - أيضاً - بنظرية العاملين، وهي ترتبط أصلاً بتطبيق نظرية (ماسلو) للحاجات في مواقع العمل؛ حيث رأى (هرزبرج) أن هناك مجموعتين من العوامل؛ إحداهما تعتبر بمثابة دوافع، تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل، وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل؛ كالرئاسة، أو الإدارة، أو الإشراف، أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل (الشيخ؛ شريرة، ٢٠٠٨ : ٦٨٥).

**نظرية فروم Vroom:** فسر (فروم Vroom) الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا - أو عدم الرضا تحدث - نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة؛ لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع، بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين: المادي، والمعنوي معاً، وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (القرشي، ٢٠١٤ : ٦٣).

**نظرية آدمز:** تقوم هذه النظرية على العدل والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي؛ حيث يعتقد أن المحدد الرئيس لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدل والمساواة، أو عدم العدل والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته. وتتضح هذه النظرية في الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظفون بأن مكافآت المنظمة - كالراتب والتقدير - موزعة بإنصاف بينهم ولجدارتهم (القرشي، ٢٠١٤ : ٦١). وتستند هذه النظرية على أن الفرد يعيش درجة الإنصاف من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله، بالنسبة للمكافآت والحوافز (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، وإذا كانت نتيجة هذه

المقارنة منصفة، وتساوت النسبة، تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا الوظيفي. أما إذا كانت نتيجة المقارنة غير منصفة، فإنها تؤدي إلى شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله (الزبدان، ٢٠١٤: ١٤).

### • أهمية الرضا الوظيفي في مجال التعليم:

يعتبر العنصر البشري في مختلف المنظمات والمؤسسات - على اختلاف أنواعها وأهدافها - هو العنصر الأساس، الذي يعتمد عليه في تسيير نشاطها، وتحقيق أهدافها؛ للوصول إلى تحقيق درجة عالية من الكفاءة والإنتاجية. (الحربي، ٢٠٠٣: ٥٣)

ولما كانت التربية ومؤسساتها من أهم مستلزمات خطط التنمية الشاملة - حيث إنها مسؤولة عن تنمية الثروة البشرية، ورفع كفاءتها، واستمرار نموها - فإن مهنة التربية والتعليم من أهم المهن التي تسهم في عملية التنمية الشاملة، والتي يقف نجاحها على عدد من العوامل؛ منها: المعلم: الذي يعد جوهر العملية التربوية والتعليمية، فمستوى أدائه للمهام والمسؤوليات التربوية يحدد - إلى مستوى كبير - مستوى العملية التربوية في المجتمع. (القرشي، ٢٠١٤: ٩٤)

ونتيجة لذلك ظهرت العديد من الدراسات، التي تناولت الرضا الوظيفي للمعلم في المجال التربوي؛ وذلك لكونه أساساً في بناء المجتمع وتأسيس الأجيال، فرضاه عن عمله من الجوانب المهمة باعتباره أحد الدعائم الأساسية لعملية التعليم والتعلم؛ إذ تنعكس درجة الرضا على سلوكياته إيجاباً وسلباً؛ مما يؤثر في تشكيل اتجاهات الطلبة، وأساليب تفكيرهم، وقيمهم، وعاداتهم، وتقاليدهم، وقدراتهم المختلفة، إلى جانب تحصيلهم الدراسي. (الحارثي، ٢٠٠٩: ٤٠)

بناءً على ما سبق، فإن التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين يمثل أهمية قصوى، تنبثق من الدور المهم الذي يضطلع به المعلم في العملية التعليمية والتربوية، ومن الأثر الذي يمكن أن يحدثه في هذه العملية، فهو أساس نجاح النظام التعليمي، ومهما بذلنا من جهود في أن تكون عناصر العملية التعليمية الأخرى - من كتب، ووسائل تعليمية، وأبنية مدرسية - جيدة، لا يمكن أن نحصل على مردود جيد كما وكيفا، ما لم نضمن رضا وجودة العنصر الأهم؛ وهو المعلم.

### • ثالثاً: الدراسات السابقة

#### • الدراسات العربية:

دراسة (المحمادي، ٢٠١٤): هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين، ومستوى الروح المعنوية لدى المشرفين. واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمكاتب التربية

والتعليم بمدينة مكة المكرمة، والبالغ عددهم (١٨٨) مشرفاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت بمجملها عالية، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لتغير الخبرة .

**دراسة (البليهد، ٢٠١٤) :** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتكونت عينة الدراسة من (١٤٦) موظفة إدارية. وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي لدى الموظفين كان - بشكل عام - بدرجة متوسطة، كما أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمتغيرات: (الفئة العمرية، ونوع الوظيفة، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة).

**دراسة (القرشي، ٢٠١٣) :** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية، وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، والبالغ عددهم (١٦٠) مديراً ومديرة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت متوسطة، أيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة التشاركية بمكاتب التربية والتعليم تعزى لمتغيرات: الجنس، الخبرة، المؤهل التعليمي .

**دراسة (الحميدي، ٢٠١٢) :** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بالمرحلة الثانوية، والكشف عن درجة ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمات بالمدارس الثانوية تتمتع - بشكل عام - بمستوى رضا وظيفي عالٍ، وجاء مستوى الرضا الوظيفي في بُعد "العلاقة مع الإدارة" بدرجة متوسطة، أما في بُعد "العلاقة مع الزميلات" كان عالياً. كذلك لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بالمرحلة الثانوية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: (المؤهل - والخبرة - والتخصص - والحالة الاجتماعية).

**دراسة (شقيز، ٢٠١١) :** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في

محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي واداة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث طبقت على مجتمع الدراسة المكون من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (١٢٦٠٤) من المعلمين، واختيرت منهم عينة طبقية عشوائية، وتكونت من (٦٠٤) من المعلمين؛ وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية كانت عالية، وأن هناك مستوى عاليًا من الرضا الوظيفي بشكل عام- لدى المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم.

#### • الدراسات الأجنبية:

دراسة سارافيدو وتشاتزنيوديس ( Sarafidou & Chatziioannidis, 2013): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع اشتراك المعلم في مجالات مختلفة من صنع القرار في المدارس الابتدائية باليونان. واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتم جمع البيانات من (١٣٤) معلمًا يعملون في المدارس الابتدائية في مناطق مختلفة باليونان. وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار كانت مشاركة فعلية عالية، كذلك لا توجد فروق في الخبرة.

دراسة أو لورانسولا، وأبيدون ( Olorunsola & Abidouun, 2011): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية أكيبي النيجيرية، وقد استخدمت المنهج المسحي الوصفي، واعتمدت على الاستبانة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية في ولاية أكيبي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (٢٠٠) معلم. وقد توصلت الدراسة إلى أن معلمي المدارس الثانوية من ولاية أكيبي يشاركون بفاعلية عالية في عمليات اتخاذ القرار.

دراسة سيونغ وآخرين ( Sung, 2009 ): هدفت الدراسة إلى الكشف عن أساليب القيادة في التعليم العام في تايوان وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس. واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتكونت عينة البحث من (٤٤٣) معلمًا ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي لدى المعلمين في تايوان، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة حميدي فار ( Hamidi Far, 2009 ): هدفت الدراسة إلى استكشاف أساليب القيادة وتأثيرها في الرضا الوظيفي والارتياح في عمل الموظفين في جامعة آزاد في مقاطعة طهران بإيران. وقد تكونت عينة البحث من (٨٣٦) موظفًا وموظفة في جامعة آزاد. وتم استخدام المنهج الوصفي، وأجابوا جميعهم على استبانة لقياس النمط القيادي، وأخرى لقياس الرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى رضا وظيفي متوسط لدى الموظفين والموظفات على

حد سواء، كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي التشاركي وبين الرضا الوظيفي لدى الموظفين والموظفات.

#### تعليق عام على الدراسات السابقة:

« اتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي؛ لتحقيق أهداف الدراسة. كما اتفق مع بعض الدراسات في تناولها النمط القيادي التشاركي، والوقوف على درجة ممارسته. واتفق أيضا مع بعضها في تطبيق دراستهم على مدارس التعليم العام الثانوي.

« بينما اختلف البحث الحالي مع بعض الدراسات في تناولها لعلاقة القيادة التشاركية بمتغير آخر غير الرضا الوظيفي، وفي اقتصار بعضها على الوقوف على درجة ممارسة القيادة التشاركية فقط دون ربطها بمتغيرات أخرى. كما اختلفت أيضا مع البعض في تناولها أثر الأنماط القيادية بشكل عام على الرضا الوظيفي، وعدم اقتصارها على نمط القيادة التشاركية.

« استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في إثراء وتدعيم الجانب النظري، الذي يتناول الأسس النظرية للقيادة التشاركية والرضا الوظيفي. والمنهج العلمي الذي استخدمته تلك الدراسات، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وبناء أداة الدراسة.

#### • الأطار المنهجي للبحث:

##### • منهج البحث:

استخدم المنهج الوصفي - الارتباطي - ، ويعتبر المنهج الملائم للدراسة الحالية ؛ لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة ، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي ؛ بهدف الكشف عن العلاقات الارتباطية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي.

##### • مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات في المدارس الثانوية بالتعليم العام بمدينة تبوك للعام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ، حيث بلغ عددهن (٧٣٣) معلمة، وفقا لإحصائيات الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك. وقد تم أخذ عينة عشوائية تعدادها (٢٥١) معلمة من معلمات مدارس المرحلة الثانوية، وتمثل نسبة ٣٦% من مجتمع الدراسة، وهي نسبة تحقق تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، ويبين الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيري الدراسة كالتالي:

الجدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري (التخصص، سنوات الخبرة)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
التخصص	علمي	٩٨	٣٩%
	نظري	١٥٣	٦١%
	الكلية	٢٥١	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤٤	١٧,٥%
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٩٢	٣٦,٧%
	أكثر من ١٠ سنوات	١١٥	٤٥,٨%
	الكلية	٢٥١	١٠٠%

يتبين من الجدول (١) أن غالبية تخصص أفراد عينة الدراسة نظري حيث بلغت نسبتهن (٦١%)، بينما العلمي بلغت نسبتهن (٣٩%). كذلك يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة تزيد خدمتهن عن عشر سنوات بنسبة (٤٥,٨%)، بينما بلغت نسبة اللاتي تراوحت سنوات خبرتهن من خمس إلى عشر سنوات (٣٦,٧%)، ومن تقل خبرتهن عن الخمس سنوات بلغت (١٧,٥%).

#### • أداة البحث:

#### • بناء الأداة:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة؛ بهدف الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات، ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك، ووجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية والرضا الوظيفي، والفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية تعزى لتغيري: (سنوات الخبرة، التخصص). وقسمت الاستبانة في صورتها النهائية إلى قسمين:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة كالتالي: سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، والتخصص (علمي، نظري).

القسم الثاني: ويشتمل على محورين رئيسيين؛ حيث تشمل مجموعة من العبارات، بلغت (٣٩) عبارة بمجملها، ويقاس:

◀ المحور الأول: "القيادة التشاركية"، ويتكون من (١٩) عبارة، تقيس درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك للقيادة التشاركية.

◀ المحور الثاني: "الرضا الوظيفي"؛ حيث تكون من (٢٠) عبارة، تم توزيعها على أربعة مجالات، بواقع خمس عبارات لكل محور، وقد كانت على النحو التالي: العلاقة مع مديرة المدرسة، العلاقة مع الزميلات، العلاقة مع الطالبات، الأداء التعليمي.

وقد استخدم مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان كالتالي:

جدول (٢): درجات مقياس ليكرت الثلاثي

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة	التقدير للتعلق على النتائج
٣-٢,٣٤	عالية	عالية
٢,٣٣-١,٦٧	متوسطة	متوسطة
١,٦٦-	منخفضة	منخفضة

#### • صدق الأداة:

#### • صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة - تم عرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (١١) محكماً في

تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، والمناهج وطرق التدريس، وطلب منهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: ارتباط العبارة بالمحور، وصحة العبارة، كما طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها، وإبداء الملاحظات المتعلقة بالتعديل، أو التغيير، أو الحدف وفق ما يراه المحكم ضروريا. وتم دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وإجراء التعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التحكيم: كدمج بعض المحاور، وحذف بعض العبارات أو إعادة صياغتها بصورة أكثر وضوحا.

#### • صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). والجدول (٣) و (٤) يوضحان ذلك:

الجدول (٣): معامل ارتباط كل عبارة من عبارات محور "القيادة التشاركية" مع الدرجة الكلية للمحور.

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تشارك المعلمات في وضع الخطة المدرسية.	٠.٥٤	دال عند ٠.٥
٢	تراعى مبدأ المرونة أثناء تنفيذ الخطة حسب ظروف المعلمات .	٠.٧٤	دال عند ٠.٥
٣	تسعى لتلبية الخطة للمدرسين لاحتياجات منسوبات المدرسة.	٠.٧٧	دال عند ٠.٥
٤	تشارك المعلمات في تحديد الأهداف التي يسعون لتحقيقها.	٠.٦٩	دال عند ٠.٥
٥	تتعاون مع المعلمات في بناء رؤية مشتركة للمدرسة.	٠.٧٣	دال عند ٠.٥
٦	تشارك المعلمات في توزيع المهام (مناوئة، نشاطات أخرى).	٠.٥٢	دال عند ٠.٥
٧	تحدد الصلاحيات التي تفوضها للمعلمات مع بداية العام الدراسي.	٠.٦٢	دال عند ٠.٥
٨	تكلف المعلمات بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهن .	٠.٤٣	دال عند ٠.٥
٩	تشارك المعلمات في تقييم نتائج العمل .	٠.٥٣	دال عند ٠.٥
١٠	تنمي لدى المعلمات إدارة أنفسهن ذاتيا .	٠.٦٤	دال عند ٠.٥
١١	تهيئ المناخ التنظيمي الداعم للمعلمات للإبداع في مجال عملهن.	٠.٣٢	دال عند ٠.٥
١٢	تستعين بالمقترحات البناءة للمعلمات قبل اتخاذها العديد من القرارات.	٠.٣٨	دال عند ٠.٥
١٣	تستعين بخبرات المعلمات للاسترشاد بها في عملية اتخاذ القرار.	٠.٦٩	دال عند ٠.٥
١٤	تحيط المعلمات بالقرارات المتفق عليها بعد اتخاذها .	٠.٦٣	دال عند ٠.٥
١٥	تطبق مبدأ الشورى لضمان سير العملية التعليمية بنجاح.	٠.٦٣	دال عند ٠.٥
١٦	تشارك مع المعلمات في إدارة الأزمات بشكل جماعي.	٠.٥٤	دال عند ٠.٥
١٧	تعمل على فتح قنوات اتصال مع المعلمات .	٠.٦١	دال عند ٠.٥
١٨	تشارك المعلمات في المشروعات التطويرية في المدرسة.	٠.٣٢	دال عند ٠.٥
١٩	تراعى الظروف الإنسانية للمعلمات بما لا يعيق العمل .	٠.٥٨	دال عند ٠.٥

♦♦ الارتباط دال عند مستوى (٠.٠٥)

يبين الجدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "القيادة التشاركية" والدرجة الكلية لعباراته دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٣٢) و (٠.٧٧) ، حيث تعد



معاملات ارتباط مرتفعة:ويدل ذلك على قوة الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور، وبذلك تعتبر عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (٤): معامل ارتباط كل عبارة من عبارات محور "الرضا الوظيفي" مع الدرجة الكلية للمحور

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تحرص المديرية على تنمية علاقات طيبة مع المعلمات .	٠,٦٧	دال عند ٠,٠٥
٢	تشارك المديرية المعلمات في وضع حلول لمشكلاتهن .	٠,٧١	دال عند ٠,٠٥
٣	تحترم المديرية رأي المعلمات لتحقيق الأهداف المرجوة.	٠,٧١	دال عند ٠,٠٥
٤	تتعامل المديرية بصورة عادلة مع الجميع .	٠,٧٨	دال عند ٠,٠٥
٥	تتصف العلاقة بين المديرية والمعلمات بالموضوعية.	٠,٧٦	دال عند ٠,٠٥
٦	تتعاون المعلمات في المدرسة لقيام بالمسؤوليات الموكلة لهن.	٠,٧٩	دال عند ٠,٠٥
٧	تتقبل المعلمات وجهات النظر المختلفة بشأن قضايا العمل.	٠,٧١	دال عند ٠,٠٥
٨	تتعاون المعلمات فيما بينهن لحل المشكلات التي تواجههن.	٠,٥٢	دال عند ٠,٠٥
٩	تتفاعل المعلمات مع المناسبات الخاصة بزميلاتهن.	٠,٤٣	دال عند ٠,٠٥
١٠	تتصف العلاقات بين المعلمات بالإيجابية .	٠,٥٣	دال عند ٠,٠٥
١١	تنتهي علاقة المعلمات بالطالبات بانتهاء الدوام الدراسي .	٠,٢٩	دال عند ٠,٠٥
١٢	تستعين بعض الطالبات ببعض المعلمات لحل ما يعترضهن من مشكلات .	٠,٤٨	دال عند ٠,٠٥
١٣	تعيق ضغوط العمل فرصة التفاعل المنشود مع الطالبات.	٠,٥٩	دال عند ٠,٠٥
١٤	تحاول المعلمات استيعاب انفعالات الطالبات .	٠,٤٥	دال عند ٠,٠٥
١٥	تواجه المعلمات صعوبة في ضبط الطلبة داخل الفصل.	٠,٥٢	دال عند ٠,٠٥
١٦	تشعر المعلمات بالاستقلالية في العمل.	٠,٥٤	دال عند ٠,٠٥
١٧	تحرص المعلمات على الالتحاق بالدورات التدريبية لتحسين أساليب التدريس .	٠,٦١	دال عند ٠,٠٥
١٨	تتبادل المعلمات الزيارات الصفية مع زميلاتهن في نفس التخصص.	٠,٣٠	دال عند ٠,٠٥
١٩	تشعر المعلمات بالنشاط في عملهن داخل المدرسة.	٠,٤٨	دال عند ٠,٠٥
٢٠	تشعر المعلمات بالضيق عند مطالبتهن بتدريس حصص إضافية.	٠,٦٢	دال عند ٠,٠٥

♦♦ الارتباط دال عند مستوى ( ٠,٠٥ )

يبين الجدول ( ٤ ) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الرضا الوظيفي" والدرجة الكلية لعباراته دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ )، وتراوحت معاملات الارتباط بين ( ٠,٢٩ ) و ( ٠,٧٩ )، حيث تعد معاملات ارتباط مرتفعة:ويدل ذلك على قوة الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور، وبذلك تعتبر عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

• ثبات الأداة:

تم حساب معامل ثبات أداة الدراسة عن طريق معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للأداة ككل، ولكل محور من محاور أداة الدراسة. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٥) كالآتي:

جدول (٥): معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل

م	المجال	معامل الثبات
١	العلاقة مع مديرة المدرسة	٠.٨١
٢	العلاقة مع الزميلات	٠.٨٣
٣	العلاقة مع الطالبات	٠.٨٥
٤	الأداء التعليمي	٠.٨٤
٥	المجموع الكلي للرضا الوظيفي	٠.٨٧
٦	القيادة التشاركية	٠.٨٧
	الاستبانة	٠.٨٧

يتضح من الجدول (٥) أن معامل ثبات الدراسة بشكل عام بلغ (٠.٨٧)، وتراوحت قيم معاملات الثبات بين (٠.٨١) و (٠.٨٧)؛ وهي قيم ثبات مرتفعة تؤكد الوثوق في الأداة لجمع البيانات.

• الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss) كوسيلة إحصائية وفق الآتي:

- ◀ حساب التكرارات، والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- ◀ إيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط (بيرسون)، للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- ◀ استخراج معامل الثبات، طبقاً لمعادلة ألفا كرونباخ؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- ◀ إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لترتيب عبارات الاستبانة.
- ◀ استخدام تحليل التباين الثنائي؛ للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في متوسط درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الاستبانة وأبعادها التي تعزى إلى: (سنوات الخبرة، والتخصص)، والمقارنات البعدية.
- ◀ معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي.

• نتائج البحث وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول والذي نصه: "ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الاستبانة بالمحور الأول، والذي يقيس ممارسة القيادة التشاركية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك، كما يتضح في جدول (٦).

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك للقيادة التشاركية

الرتبة	رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٧	تحدد المديرية الصلاحيات التي تفوضها للمعلمات مع بداية العام الدراسي.	٢.٦٥	٠.٥١	عالية
٢	١٩	تراعى الظروف الإنسانية للمعلمات بما لا يعيق العمل.	٢.٥٩	٠.٥٩	عالية
٣	٦	تشارك المعلمات في توزيع المهام (مناوبة، نشاطات أخرى).	٢.٥٢	٠.٦٥	عالية
٤	٨	تكلف المعلمات بالأعمال التي تتناسب مع قدرتهن.	٢.٥٠	٠.٦١	عالية
٥	١٤	تحيط المعلمات بالقرارات المتفق عليها بعد اتخاذها.	٢.٤٨	٠.٦٢	عالية
٦	١٠	تتمي لدى المعلمات إدارة أنفسهن ذاتياً.	٢.٤٧	٠.٦٣	عالية
٧	١٧	تعمل على فتح قنوات اتصال مع المعلمات.	٢.٤٦	٠.٦٤	عالية
٨	٢	تراعى مبدأ المرونة أثناء تنفيذ الخططة حسب ظروف المعلمات.	٢.٤٥	٠.٦٧	عالية
٩	٣	تسعى لتلبية الخططة المدرسية لاحتياجات منسوبات المدرسة.	٢.٤٣	٠.٦٧	عالية
١٠	٥	تتعاون مع المعلمات في بناء رؤية مشتركة للمدرسة.	٢.٤٢	٠.٦٨	عالية
١١	١٨	تشارك المعلمات في المشروعات التطويرية في المدرسة.	٢.٤٢	٠.٦٨	عالية
١٢	١٣	تستعين بخبرات المعلمات للاسترشاد بها في عملية اتخاذ القرار.	٢.٤١	٠.٦٥	عالية
١٣	١٦	تشارك مع المعلمات في إدارة الأزمات بشكل جماعي.	٢.٤٠	٠.٦٦	عالية
١٤	٤	تشارك المعلمات في تحديد الأهداف التي يسعون لتحقيقها.	٢.٣٩	٠.٦٩	عالية
١٥	١٢	تستعين بالمقترحات البناءة للمعلمات قبل اتخاذها العديد من القرارات.	٢.٣٧	٠.٦٧	عالية
١٦	١١	تهيئ المناخ التنظيمي الداعم للمعلمات للإبداع في مجال عملهن.	٢.٣٥	٠.٦٩	عالية
١٧	١٥	تطبق مبدأ الشورى لضمان سير العملية التعليمية بنجاح.	٢.٣٣	٠.٧٢	متوسطة
١٨	٩	تشارك المعلمات في تقييم نتائج العمل.	٢.٢٠	٠.٧١	متوسطة
١٩	١	تشارك المعلمات في وضع الخططة المدرسية.	٢.١٢	٠.٧٤	متوسطة
		المتوسط العام	٢.٤٢	٠.٤٩	عالية

يتضح من الجدول (٦) بأن المتوسط العام لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك للقيادة التشاركية بلغ (٢.٤٢) ، وانحراف معياري بلغ (٠.٤٩) ، وبدرجة عالية. وقد تعزى الدرجة العالية لممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات - إلى المهمات الكبيرة والكثيرة التي لديهن ولا يستطعن إنجازها ومتابعتها بأنفسهن؛ مما يدفعهن إلى إشراك المعلمات في قيادة المدرسة.

**إجابة السؤال الثاني؛ والذي نصه: "ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة تبوك من وجهة نظرهن؟"**

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الاستبانة بالمحور الثاني؛ والذي يقيس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة تبوك من وجهة نظرهن. ويوضح جدول (٧) ترتيب الأبعاد لإجابة السؤال الثاني.

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة تبوك

العبارات	الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
١٠-٦	١	العلاقة مع الزميلات	٢,٦١	٠,٤٤	عالي
٥-١	٢	العلاقة مع مديرة المدرسة	٢,٥٧	٠,٥٢	عالي
٢٠-١٦	٣	الأداء التعليمي	٢,٤٦	٠,٣٩	عالي
١٥-١١	٤	العلاقة مع الطالبات	٢,٢٥	٠,٣٧	متوسطة
المتوسط العام			٢,٤٧	٠,٣٣	عالي

يتضح من الجدول (٧) بأن المتوسط العام لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهه نظرهن بلغ (٢.٤٧) ، وانحراف معياري (٠.٣٣) ، وبدرجة عالية. ويمكن تفسير هذا المستوى العالي من الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمات بحرص مديرات المدارس الثانوية على توفير بيئة عمل مناسبة ومريحة في المدارس؛ حتى تستطيع المعلمات القيام بدورهن على أكمل وجه. كذلك يتضح من الجدول السابق ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهه نظرهن؛ فقد جاء بُعد "العلاقة مع الزميلات" بالرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٦١)، وانحراف معياري (٠.٤٤) بدرجة عالية.

وفيما يلي عرض لأبعاد الرضا الوظيفي بالتفصيل؛ حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات أبعاد المحور الثاني كما يلي:

١ - العلاقة مع مديرة المدرسة:

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة تبوك بُعد "العلاقة مع مديرة المدرسة"

الرتبة	رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
١	١	تحرص المديرية على تنمية علاقات طيبة مع المعلمات.	٢,٧١	٠,٥٠	عالية
٢	٣	تحترم المديرية رأي المعلمات لتحقيق الأهداف المرجوة.	٢,٥٥	٠,٦٣	عالية
٣	٤	تتعامل المديرية بصورة عادلة مع الجميع.	٢,٥٤	٠,٦٥	عالية
٤	٢	تشارك المديرية المعلمات في وضع حلول لمشكلاتهن.	٢,٥٣	٠,٦٢	عالية
٥	٥	تتنصف العلاقة بين المديرية والمعلمات بالموضوعية.	٢,٥٠	٠,٦١	عالية
المتوسط العام					
٢,٥٧					

يتضح من الجدول (٨) بأن المتوسط العام لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول بُعد (العلاقة مع مديرة المدرسة) بلغ (٢,٥٧) ، وانحراف معياري (٠,٥٢) ، وبدرجة عالية. وحصلت العبارة رقم (١)؛ والتي تنص على "تحرص المديرية على تنمية علاقات طيبة مع المعلمات" على أعلى متوسط حسابي (٢,٧١). وحصلت العبارة رقم (٥)؛ والتي تنص على "تتنصف العلاقة بين المديرية والمعلمات بالموضوعية" على أقل متوسط حسابي (٢,٥٠). وتراوحت باقي العبارات بين المتوسطين (٢,٥٣) و(٢,٥٥) .

٢ - العلاقة مع الزميلات:

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة تبوك بُعد "العلاقة مع الزميلات"

الرتبة	رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
١	٥	تتنصف العلاقات بين المعلمات بالإيجابية.	٢,٦٩	٠,٤٩	عالية
٢	٤	تتفاعل المعلمات مع المناسبات الخاصة بزميلاتهن.	٢,٦٧	٠,٥٠	عالية
٣	١	تتعاون المعلمات في المدرسة للقيام بالمسؤوليات الموكلة لهن.	٢,٦١	٠,٦٠	عالية
٤	٣	تتعاون المعلمات فيما بينهن لحل المشكلات التي تواجههن.	٢,٥٧	٠,٥٤	عالية
٥	٢	تتقبل المعلمات وجهات النظر المختلفة بشأن قضايا العمل.	٢,٥١	٠,٥٨	عالية
المتوسط العام					
٢,٦١					

يتضح من الجدول (٩) بأن المتوسط العام لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول بُعد (العلاقة مع الزميلات) بلغ (٢,٦١) ، وانحراف معياري (٠,٤٤) ، وبدرجة عالية. وحصلت العبارة رقم (٥)؛ والتي تنص على "تتنصف العلاقات بين المعلمات بالإيجابية" على أعلى متوسط حسابي (٢,٦٩) . وحصلت العبارة رقم (٢)؛ والتي

تنص على "تقبل المعلمات وجهات النظر المختلفة بشأن قضايا العمل" على أقل متوسط حسابي (٢,٥١). وتراوحت باقي العبارات بين المتوسطين (٢,٥٧) و (٢,٦٧)

### ٣- العلاقة مع الطالبات:

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة تبوك بعد "العلاقة مع الطالبات"

الرتبة	رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
١	١	تنتهي علاقة المعلمات بالطالبات بانتهاء الدوام الدراسي.	٢,٤٩	٠,٦٠	عالية
٢	٤	تحاول المعلمات استيعاب انفعالات الطالبات.	٢,٣٩	٠,٥٥	عالية
٣	٣	تعيق ضغوط العمل فرص التفاعل المنشود مع الطالبات.	٢,٣٠	٠,٦٦	متوسطة
٤	٢	تستعين بعض الطالبات ببعض المعلمات لحل ما يعترضهن من مشكلات.	٢,٢٨	٠,٦١	متوسطة
٥	٥	تواجه المعلمات صعوبة في ضبط الطالبات داخل الفصل.	١,٨٠	٠,٦٩	متوسطة
المتوسط العام			٢,٢٥	٠,٣٧	متوسطة

يتضح من الجدول (١٠) بأن المتوسط العام لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول بُعد (العلاقة مع الطالبات) بلغ (٢,٢٥)، وانحراف معياري (٠,٣٧)، وبدرجة متوسطة. وحصلت العبارة رقم (١) والتي تنص على "تنتهي علاقة المعلمات بالطالبات بانتهاء الدوام الرسمي" على أعلى متوسط حسابي (٢,٤٩). وحصلت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تواجه المعلمات صعوبة في ضبط الطالبات داخل الفصل" على أقل متوسط حسابي (١,٨٠). وتراوحت باقي العبارات بين المتوسطين (٢,٢٨) و (٢,٣٩).

### ٤- الأداء التعليمي:

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة تبوك بعد "الأداء التعليمي"

الرتبة	رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
١	٢	تحرص المعلمات على الالتحاق بالدورات التدريبية لتحسين أساليب التدريس.	٢,٦٢	٠,٥٦	عالية
٢	٤	تشعر المعلمات بالانشغال في عملهن داخل المدرسة.	٢,٥١	٠,٦٠	عالية
٣	٣	تبادل المعلمات الزيارات الصفية مع زميلاتهن في نفس التخصص.	٢,٤٤	٠,٦٣	عالية
٤	١	تشعر المعلمات بالاستقلالية في العمل.	٢,٤١	٠,٦٤	عالية
٥	٥	تشعر المعلمات بالضيق عند مطالبتهن بتدريس حصص إضافية.	٢,٣٠	٠,٧٢	متوسطة
المتوسط العام			٢,٤٦	٠,٣٩	عالية

يتضح من الجدول (١١) بأن المتوسط العام لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول بُعد (الأداء التعليمي) بلغ (٢,٤٦)، وانحراف معياري (٠,٣٩)، وبدرجة عالية. وحصلت العبارة رقم (٢): والتي تنص على "تحرص المعلمات على الالتحاق بالدورات التدريبية لتحسين أساليب التدريس" على أعلى متوسط حسابي (٢,٦٢). وحصلت العبارة رقم (٥): والتي تنص على "تشعر المعلمات بالضيق عند مطالبتهن بتدريس حصص إضافية" على أقل متوسط حسابي (٢,٣٠). وتراوحت باقي العبارات بين المتوسطين (٢,٤١) و (٢,٥١).

**إجابة السؤال الثالث؛ والذي نصه:** "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك للقيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى المعلمات؟"

لكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجات ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك للقيادة التشاركية كما تراها المعلمات، ودرجات تقدير الرضا الوظيفي للمعلمات - فقد تم حساب معاملات الارتباط بيرسون، والجدول (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديرات المدارس الثانوية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمات

مجالات الرضا الوظيفي	القيادة التشاركية
العلاقة مع مديرة المدرسة	♦♦٠,٨٠
العلاقة مع الزميلات	♦♦٠,٦٠
العلاقة مع الطالبات	♦♦٠,٢٥
الأداء التعليمي	♦♦٠,٦١
مستوى الرضا الوظيفي العام	♦♦٠,٧٧

♦♦ دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (١٢) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين تقدير درجات ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية كما تراها المعلمات ومستوى الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (٠,٧٧)؛ وهي قيمة دالة إحصائياً، ومعنى ذلك أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديرات المدارس كلما زاد الشعور بالرضا الوظيفي لدى المعلمات.

كذلك يتبين من الجدول (١٢) أن جميع معاملات الارتباط بين ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديرات المدارس الثانوية كما تراها المعلمات ودرجات تقديرهن لدرجة مستوى أبعاد الرضا الوظيفي دالة إحصائياً. ويلاحظ ارتفاع هذه المعاملات في جميع أبعاد الرضا الوظيفي باستثناء بُعد "العلاقة مع

الطالبات"، حيث جاءت بمستوى متوسط. وكانت أعلى قيمة لمعامل الارتباط ببعء "العلاقة مع مديرة المدرسة". ويمكن تفسير وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي بعدة أسباب؛ منها: تبني مديرة المدرسة لمبدأ العلاقات الإنسانية في تعاملها مع معلماتها؛ وبالتالي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمات، إضافة إلى ذلك، قيام مديرة المدرسة بتحسين ظروف العمل المدرسي، وتوفير ما باستطاعتها توفيره للمعلمات من أجل تحسين التعليم داخل المدرسة - يدفع المعلمات إلى الالتفاف حول مديرة المدرسة، والتعاون معها، ومشاركتها مسؤولية المدرسة وأنشطتها.

**إجابة السؤال الرابع؛ والذي نصه:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05.  $\alpha \leq$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، والتخصص)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم الكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات المعلمات:

أ) لتقدير درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في تبوك للقيادة التشاركية وفقا لمتغيري الدراسة باستخدام تحليل التباين الثنائي والجدول (١٣) يوضح ذلك.

جدول (١٣): نتائج تحليل التباين الثنائي للكشف عن الفروق في تقدير درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في تبوك للقيادة التشاركية وفقا لمتغيري (الخبرة، والتخصص)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الخبرة	٠,٣٦٠	٢	٠,١٨٠	٠,٧١٩	٠,٤٨٩
التخصص	٠,٢٩٤	١	٠,٢٩٤	١,١٧٤	٠,٢٨٠
الخبرة * التخصص	٠,٠٩١	٢	٠,٠٤٥	٠,١٨١	٠,٨٣٥
الخطأ	٥٦,٨٤٤	٢٢٧	٠,٢٥٠		
المجموع	١٤١٧,٥٥٤	٢٣٣			

يتضح من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بتبوك للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيري الدراسة: (الخبرة، والتخصص).

ب) لتقدير مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في تبوك من وجهة نظرهن وفقا لمتغيري الدراسة (سنوات الخبرة، والتخصص) باستخدام تحليل التباين الثنائي والجدول (١٤) يوضح ذلك.



جدول (١٤): نتائج تحليل التباين الثنائي للكشف عن الفروق في تقدير مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بتبوك وفقاً لتغيري (الخبرة، والتخصص)

مستوى الدلالات	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	التغير	مصدر التباين
٠.٨٠٥	٠.٢١٧	٠.٦١	٢	٠.١٢٢	العلاقة مع مديرة المدرسة	الخبرة
٠.٢٣٣	١.٤٦٧	٠.٣٠٠	٢	٠.٦٠٠	العلاقة مع الزميلات	
٠.٦٧٥	٠.٣٩٤	٠.٠٥٧	٢	٠.١١٥	العلاقة مع الطالبات	
٠.٣٤٤	١.٠٧٣	٠.١٧٣	٢	٠.٣٤٦	الأداء التعليمي	
٠.٦٦١	٠.٤١٤	٠.٠٤٨	٢	٠.٠٩٧	الرضا الوظيفي العام	
٠.٧٢٩	٠.١٢١	٠.٠٣٤	١	٠.٠٣٤	العلاقة مع مديرة المدرسة	التخصص
٠.٦٤٣	٠.٢١٦	٠.٤٤	١	٠.٠٤٤	العلاقة مع الزميلات	
٠.١٨٢	١.٧٩١	٠.٢٦١	١	٠.٢٦١	العلاقة مع الطالبات	
٠.٩٣٢	٠.٠٠٧	٠.٠١	١	٠.٠٠١	الأداء التعليمي	
٠.٧١٣	٠.١٣٦	٠.٠١٦	١	٠.٠١٦	الرضا الوظيفي العام	
		٠.٢٨	٢٢٧	٦٣.٥٧٥	العلاقة مع مديرة المدرسة	الخطأ
		٠.٢٠٤	٢٢٧	٤٦.٤١٢	العلاقة مع الزميلات	
		٠.١٤٦	٢٢٧	٣٣.٩٥	العلاقة مع الطالبات	
		٠.١٦١	٢٢٧	٣٦.٥٤٩	الأداء التعليمي	
		٠.١١٧	٢٢٧	٢٦.٤٧١	الرضا الوظيفي العام	
			٢٣٣	١٥٩٤.٧٩٠	العلاقة مع مديرة المدرسة	المجموع
			٢٣٣	١٦٢٥.٦٥٣	العلاقة مع الزميلات	
			٢٣٣	١٢١٨.١٤٥	العلاقة مع الطالبات	
			٢٣٣	١٤٣٤.٩٥٠	الأداء التعليمي	
			٢٣٣	١٤٤٥.٣٣٩	الرضا الوظيفي العام	

يتضح من الجدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حول تقدير معلمات المدارس الثانوية بتبوك لمستوى الرضا الوظيفي لديهن تعزى لتغيري الدراسة (الخبرة، والتخصص).

#### ملخص نتائج البحث:

« تبين أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك للقيادة التشاركية كانت عالية؛ حيث بلغ المتوسط العام (٢.٤٢) وبانحراف معياري بلغ (٠.٤٩).

« تبين أن درجة الشعور بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن كانت بدرجة عالية؛ حيث بلغ المتوسط العام (٢.٤٧) وبانحراف معياري (٠.٣٣).

« وفيما يتعلق بترتيب مجالات الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظرهن، فقد جاء مجال "العلاقة مع الزميلات" بالمرتبة الأولى؛ حيث بلغ متوسطه (٢.٦١) بانحراف معياري (٠.٤٤) بدرجة عالية، ثم تبعه مجال "العلاقة مع مديرة المدرسة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٧) وانحراف معياري (٠.٥٢) بدرجة عالية، ثم تبعها المرتبة الثالثة مجال "الأداء التعليمي" بمتوسط حسابي (٢.٤٦) وانحراف معياري (٠.٣٩) بدرجة عالية، ثم جاء بالمرتبة الرابعة مجال "العلاقة مع الطالبات" بمتوسط حسابي (٢.٢٥) وانحراف معياري (٠.٣٧) بدرجة متوسطة.

« تبين وجود علاقة ارتباطية بين تقدير درجات ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية كما تراها المعلمات ومستوى الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (٠,٧٧)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

« تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية في تبوك للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيري الدراسة (التخصص، والخبرة). وفي مستوى تقدير معلمات المدارس الثانوية في تبوك لمستوى الرضا الوظيفي لديهن تعزى لمتغيري الدراسة (التخصص، والخبرة).

#### • التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات؛ وهي كما يلي:

« التأكيد على ضرورة ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديرات المدارس من خلال تفعيل دور المعلمات، ومشاركتهن في وضع الخطة المدرسية؛ حيث جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة.

« العمل على إشراك المعلمات في تقويم نتائج العمل؛ حيث ظهرت هذه الممارسة بدرجة متوسطة، وذلك من خلال مشاركتهن في اقتراح أساليب التقويم المناسبة للعملية التعليمية.

« تدريب المعلمات على كيفية التعامل مع الطالبات؛ حيث كشفت الدراسة عن مستوى رضا متوسط في مجال العلاقة مع الطالبات؛ ويكون هذا التدريب من خلال عقد دورات توعوية وتأهيلية حول مهارات وفن الاتصال مع الطالبات على اختلاف أعمارهن وشخصياتهن.

« تفعيل مشاركة المعلمات والمعلمين في صنع القرارات التعليمية على مستوى وزارة التعليم؛ من خلال برنامج نور، وذلك عن طريق طلب اقتراحاتهم وآرائهم بكل ما يتعلق بالعملية التعليمية من: احتياجات ومتطلبات ومشكلات، وعرض المشكلات التعليمية عليهم للمشاركة في إبداء الرأي ووضع الحلول المناسبة لها، وعرض القرارات التي تسعى الوزارة لتطبيقها لاستفتاء المعلمين والمعلمات قبل اعتمادها.

#### • المراجع:

##### • أولاً: المراجع العربية:

- أبورحمة، محمد (٢٠١٢). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. كلية التربية.

- أبو الكشك، محمد نايف (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية المعاصرة. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

- الصباب ، أحمد ( ٢٠١٠ ). أساسيات الإدارة الحديثة . ط ٣ . جدة : دار خوارزم العلمية .
- البلهد ، نورة محمد ( ٢٠١٤ ) . مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية ، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة* ٣م . ١٠ع . ص ١٤٧ - ١٦٣ .
- الحارثي ، عبدالله عوض (٢٠٠٩). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة أم القرى . مكة المكرمة . كلية التربية .
- الحربي ، علي حمد ( ٢٠٠٣ ) . العوامل المؤثرة في الرضا المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين في المملكة العربية السعودية . *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الملك سعود . الرياض . كلية التربية .
- الحريري ، رافده ( ٢٠٠٨ ) . مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية . عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع .
- حمود ، خضير ؛ الشيخ ، روان ( ٢٠١٠ ) . إدارة الجودة في المنظمات المتميزة . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .
- الحميدي ، منال حسين ( ٢٠١٢ ) . العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة . *رسالة ماجستير غير منشورة* . جامعة أم القرى . مكة المكرمة . كلية التربية .
- دحلان ، حاتم ( ٢٠٠٦ ) . التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية ( المفهوم ، المبررات ، الفوائد ، المعوقات ) . *مجلة رؤى تربوية بغزة* . ع ٢١ .
- الروقي ، عبدالله عايض ( ٢٠١٢ ) . الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة . *رسالة ماجستير غير منشورة* . جامعة أم القرى . مكة المكرمة . كلية التربية .
- الزايد ، عبدالله ( ٢٠٠٥ ) . بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي . *رسالة ماجستير غير منشورة* . جامعة نايف الحربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- الزعبي ، طراد برجس ( ٢٠١٢ ) . مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية . *رسالة ماجستير غير منشورة* ، جامعة اليرموك . الأردن .
- الزيدان ، خالد زيدان ( ٢٠١٤ ) . الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات لدى عينة من معلمي التربية الخاصة بمراحل التعليم بمنطقة حائل . *رسالة ماجستير غير منشورة* . جامعة أم القرى . مكة المكرمة . كلية التربية .
- شقير ، علاء توفيق ( ٢٠١١ ) . درجة ممارسة المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها . *رسالة ماجستير غير منشورة* . جامعة النجاح الوطنية، نابلس . كلية الدراسات العليا .
- الشمري ، أحمد مطر ( ٢٠١٢ ) . درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم . *رسالة ماجستير غير منشورة* . جامعة الشرق الأوسط . الأردن .

- الشمري ، سعد ( ٢٠٠٦ ). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة مؤتة . الأردن .
- الشيخ ، خليل جواد ؛ وشريرة ، عزيزة ( ٢٠٠٨ ) . الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين . مجلة الجامعة الإسلامية ( سلسلة الدراسات الإنسانية ) . ١٦٣-١٠٤ ص ص ٦٨٣ - ٧١١ .
- الصيرفي ، محمد ( ٢٠٠٨ ) . السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية . الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر .
- عاشور ، محمد علي ( ٢٠١٢ ) . درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك . مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية . ٢٨٣-٣٤٠ ص ص ٣٥٥ - ٣٨٩ .
- عبدالله ، عثمان ( ٢٠٠٨ ) . الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الخرطوم . رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة الخرطوم . الخرطوم .
- عبدالمك ، مكفس ( ٢٠٠٩ ) . نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الحاج الخضر باتنة . الجزائر .
- العرابيد، نبيل (٢٠١٠). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة.
- عسكر، عبدالعزيز محمد ( ٢٠١٢ ) . القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الإسلامية . غزة .
- العمري ، عبدالمطلب ( ٢٠٠٦ ) . الرضا الوظيفي للعاملين في شركة البوتاس العربية . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة آل بيت . الأردن . كلية إدارة المال والأعمال .
- القحطاني ، سالم سعيد ( ٢٠٠٨ ) . القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي . ط٢ . الرياض . مطابع مرامر .
- القرشي ، عبدالله فهد ( ٢٠١٣ ) . ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة أم القرى . مكة المكرمة . كلية التربية .
- القرشي، تركي ( ٢٠١٤ ) . مستوى تطبيق اللامركزية في مدارس التعليم العام بالعاصمة المقدسة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة أم القرى . مكة المكرمة . كلية التربية .
- القيسي ، هناء ( ٢٠١٠ ) . الإدارة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة . عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع .
- مال الله ، عبدالرحمن حسين ( ٢٠١٣ ) . المشاركة الفاعلة لمديري الأقسام في المديريات العامة للتربية في عملية صنع القرار . مجلة البحوث التربوية والنفسية . ع ٣٦ . ص ص ٢٢١ - ٢٥١ .
- المالكي ، عطية ( ٢٠٠٧ ) . الرضا الوظيفي ومستوى الصحة النفسية لدى المرشدين المدرسين بمدينة مكة المكرمة . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة أم القرى . مكة المكرمة . كلية التربية .

– الحمادي ، خالد محمد ( ٢٠١٤ ) . درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة أم القرى . مكة المكرمة . كلية التربية .

• ثانياً: المراجع الأجنبية

- Hamidi , Fatemah (2009) . A study of the Relationship between Leadership style and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tahrán . **Unpublished Doctoral Dissertation**. U.S . Anderson University . U.S.
- Kocolowski , Michael ( 2010 ) . **shared Leadership : Is it Time for a change?** . Emerging Leadership Journeys . Vol.3 . No.1 . pp 22 -32.
- Olorunsola, O.; &Abiodun, O. ( 2011 ). Teacher participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State. **Nigeria International Journal of Education Administration and Policy Studies**. Vol. 3 . No.6 . pp. 78-84.
- Sarafidou , Jasmin&Chatziioannidis , Georgios ( 2013 ) .Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. **International Journal of Education Management**. Vol.27 . No.2 . pp 170 – 183 .
- Sung , Chi-ling ; Hui Lin , Chia ; Chen , Yu-wen ( 2009 ) , Leadership Styles and Teacher's Job Satisfaction in Taiwan Higher Education. **Toko University Journal** . Vol.4 .No. 2 . pp. 4- 367.



