



درجة ممارسة مديري مدارس التعلم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية في

سلطنة عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر

المعلمين

إعداد:

شمسة بنت سالم بن سعيد بنى عرابة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

التربوية

تخصص: القيادة التربوية

قسم التربية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة الشرقية

سلطنة عمان

2025م / 1446 هـ

درجة ممارسة مديري مدارس التعلم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية في
سلطنة عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر
المعلمين

The Degree to which Primary School Principals in North
Al Sharqiyah in Sultanate of Oman Governorate Practice
Participatory leadership and its relationship to Job
Satisfaction from the Teachers'
point of view

إعداد: شمسة بنت سالم بن سعيد بنى عرابة

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
تخصص: القيادة التربوية

إشراف :

د. أحمد بن سعيد الحضرمي (مشرفا رئيسا)

د. راشد بن محمد الحجري (مشرفا مساعدا)

قسم التربية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة الشرقية

سلطنة عمان

2025م / 1446هـ

لجنة المناقشة

جامعة الشرقية
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قرار لجنة المناقشة

تم بحمد الله وفضله في يوم: الأحد، بتاريخ: 2025-6-22، مناقشة رسالة الماجستير الموسومة بـ:
" درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين ".
للطالبة: شمسة بنت سالم بن سعيد بنى عرابة، وتكونت لجنة المناقشة من الأفاضل الأساتذة:

رئيساً - جامعة الشرقية	- د. حمد بن سيف الشرجي
مناقشاً خارجياً - الجامعة العربية المفتوحة	- د. حمد بن هلال اليعمدي
مناقشاً داخلياً - جامعة الشرقية	- د. عبدالله بن علي الفارسي
المشرف الرئيس على الرسالة - جامعة الشرقية	- د. أحمد بن سعيد الحضرمي

وفي ضوء إتاحة الرسالة للمناقشة العلمية؛ قررت لجنة المناقشة:

- ☐ إجازة الرسالة بدون تعديلات.
- ☒ إجازة الرسالة مع إجراء تعديلات طفيفة.
- ☐ تعليق إجازة الرسالة حتى إجراء تعديلات جذرية.
- ☐ عدم إجازة الرسالة.

الدكتور محمد بن خلفان الصقري

عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية

(درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية
للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين)

أعدتها الطالبة:

شمسة بنت سالم بن سعيد بنى عرابة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 22 / 6 / 2025 م

المشرف الثاني

المشرف الرئيس

د. رشد بن محمد الحجري

د. أحمد بن سعيد الحضرمي

أعضاء لجنة المناقشة

م	صفته في اللجنة	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الكلية/ المؤسسة	التوقيع
1	رئيس اللجنة	د. حمد بن سيف الشرجي	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرقية	
2	المناقش الخارجي	د. حمد بن هلال اليمحمدي	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	الجامعة العربية المفتوحة	
3	المناقش الداخلي	د. عبدالله بن علي الفارسي	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الشرقية	
4	المشرف الرئيس	د. أحمد بن سعيد الحضرمي	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة الشرقية	

إقرار الباحثة

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد كافة مصادرها العلمية بدقة وأن محتواها غير مقدم للحصول على أي عمل علمي قد تم نشره سابقا ، وأن مضمون هذه الرسالة هو انعكاس لآراء الباحثة الشخصية ، وهي ليست بالضرورة تعبيراً عن آراء الجهة المانحة .

الباحثة : شمسة بنت سالم بني عرابة

التوقيع

﴿بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ﴾

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ
فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ
وَإِذَا قِيلَ انشُزُوا فَانْشُزُوا
يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

[سورة المجادلة: 11]

إهداء

الحمد لله الذي انار لي الدرب ، وفتح لي أبواب العلم وأمدني بالصبر والإرادة لإتمام هذه الرسالة ،
فإنه من دواعي فخري واعتزازي يسرني أن أهدي ثمرة جهدي إلى :

- "والدي" من أبصرت بهما طريق حياتي.. و استمديت منهما قوتي واعتزازي بذاتي
.. إلى الكفاح الذي لا يتوقف .. إلى ينبوع العطاء المتقاني مدى عمري ، أمد الله في
أعمارهم في صحة وعافية ...

- "زوجي" الملهم الذي ساندني طول فترة دراستي .. رفيق الكفاح في مسيرة الحياة

- "أبنائي" الأوس ، الأمير ، الحواري ، المهندس ، المهلب ، السعيد ، الأزدي منبع

سعادتي وفرحة عمري والدافع الذي منحني القوة والاستمرار .

- "ابنتي" النرجس حبيبة قلبي وصديقة عمري ووقود قوتي حين ضعفي

- "أخواني وأخواتي" رمز فخري واعتزازي .الذين ساندوني حين تعثرت

وابتسموا لي حين احتجت الأمل.

- إلى كل من ساندني ودعمني وترك أثرا لا يمحي لإنجاز هذه الرسالة

لتظهر بأبهى صورة

- إلى "ذاتي" التي رغم كل شيء لم تستسلم ، وظلت تجاهد حتى وصلت

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه على عظيم فضله وتوفيقه لي لإتمام هذه الرسالة والصلاة والسلام على أشرف مخلوق أناره الله بنوره واصطفاه

وانطلاقاً من قوله تعالى : " لئن شكرتم لأزيدنكم " ، لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة في هذه الدراسة بعد إلا أن أتقدم بخالص الشكر لكل من وجهني وساندني في إتمام هذه الرسالة بالصورة النهائية المشرفة، وأخص بالشكر والامتنان زوجي الغالي الذي أجزل العطاء مادياً ومعنوياً وكان عوناً لي في دراستي، كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير للدكتور المشرف الرئيسي على رسالتي د. أحمد الحضرمي والذي كان له الفضل بعد الله عز وجل في إنارة طريق البحث لي من خلال توجيهاته وإرشاداته القيمة وحثه الدائم، وأشكر كذلك الدكتور راشد الحجري المشرف الثاني لعطاءه وتوجيهه، كما لا أنسى صاحب الفضل الكبير الدكتور عبدالله الفارسي في تمهيد وتسخير عقبات دراسة الماجستير والذي لم يتوانى عن تقديم أي عون أو خدمة لطلبة الماجستير.

وأجزل التقدير والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة أساتذة كلية الآداب ، لتكرمهم بمناقشة الدراسة الحالية ، وإثراء فصولها بتوجيهاتهم القيمة لتظهر بأبهى صورة .

وأخيراً أتوجه بخالص الشكر والعرفان لكل من أمدني بيد العون وكل من أسدى لي نصيحة وكل من ساهم في إنجاح هذا البحث ولو بكلمة ولم يتسع المقام لذكره ، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحثة

قياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية للقيادة
التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

إعداد :شمسة بنت سالم بني عرابة

إشراف الدكتور

د.أحمد بن سعيد الحضرمي

د.راشد الحجري

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ، واتخذت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، حيث تم تطبيقها على عينة اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة من (156) معلما ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان . وقد أظهرت نتائج الدراسة : أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية كان "كبيراً"، حيث بلغ المتوسط العام للمحور 4.01. يشير ذلك إلى تقدير المعلمين للممارسات المرتبطة بتفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، وإشراك المعلمين في المهام القيادية. كما بينت أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي كان "كبيراً"، حيث بلغ المتوسط العام لمحور الرضا الوظيفي 3.71، مما يعكس رضا نسبياً جيداً بين المعلمين، مع بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين مثل عدالة توزيع المكافآت وتخفيف الضغوط المتعلقة بالمهام. وأوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التشاركية تُعزى إلى النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة. ومع ذلك، أشارت نتائج معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقة موجبة وقوية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.74. توصي الدراسة بتقديم دورات تدريبية لمديري المدارس تركز على تقنيات تفويض السلطة وبناء علاقات إنسانية فعالة ، وتحسين آليات توزيع المكافآت وتخفيف الضغوط المرتبطة بالمهام بهدف تعزيز ممارسات القيادة التشاركية والرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية : القيادة التشاركية ؛ الرضا الوظيفي؛ التعليم الأساسي ؛ محافظة شمال الشرقية.

Measuring the Degree of Practice of Participatory Leadership by Primary School Principals in North al Sharqiyah Governorate and Its Relationship to Job Satisfaction from the Teachers' Perspective

Prepared by: Shamsa bint Salem bani Araba

Supervisor

Dr. Ahmed bin Saeed Al Hadhrami

Dr. Rashid bin Mohammed AL Hajri

Abstract

The study aimed to identify the degree to which primary school principals in North Al Sharqiyah Governorate practice participatory leadership and its relationship to job satisfaction from the teachers' point of view. The study followed the descriptive correlational approach, and the questionnaire was used as a tool for collecting data. It was applied to a sample chosen by simple random method from (156) male and female teachers from basic education schools in North Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman. The study results showed that the level of shared leadership practice among primary school principals in North Al Sharqiyah Governorate was "high," with the overall mean for the axis reaching 4.01. This indicates teachers' appreciation for practices related to delegation of authority, human relations, and teacher involvement in leadership tasks. It also indicated that the level of job satisfaction among primary school teachers was "high," with the overall average for the job satisfaction axis reaching 3.71, reflecting relatively good satisfaction among teachers, with some aspects in need of improvement, such as the fairness of reward distribution and the alleviation.

Keywords: Participatory leadership; Basic education; North AL Sharqiyah Governorate.

قائمة المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
1	إهداء	و
2	شكر وتقدير	ز
3	ملخص الدراسة باللغة العربية	ح
4	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ط
5	قائمة المحتويات	ي
6	قائمة الجداول	ل
7	قائمة الملاحق	م
8	الفصل الاول: مشكلة الدراسة وأهميتها	1 - 15
9	مقدمة	2
10	مشكلة الدراسة وأسئلتها	6
11	أهداف الدراسة	11
12	أهمية الدراسة	12
13	حدود الدراسة	13
14	مصطلحات الدراسة	14
15	الفصل الثالث: الإطار النظري والدراسات السابقة	16 - 56
16	1: الإطار النظري	17
17	أولاً- القيادة	18
18	تعريف القيادة	18
19	القيادة التشاركية	19
20	مفهوم القيادة التشاركية	20
21	أهمية القيادة التشاركية	21
22	مكونات القيادة وعناصرها	22
23	أبعاد القيادة	22
24	خصائص القيادة التشاركية	23
25	عيوب القيادة التشاركية	24
26	مستويات القيادة التشاركية	26
27	مجالات القيادة التشاركية	27
28	أبعاد القيادة التشاركية	28
29	صفات القائد التشاركي	29
30	مميزات القيادة التشاركية	30
31	ثانياً: الرضا الوظيفي	31
32	عوامل وعناصر الرضا الوظيفي	32
33	أنواع الرضا عن العمل	33
34	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي	34
35	طرق قياس الرضا الوظيفي	35
36	الدراسات السابقة	37

54	التعقيب على الدراسات السابقة	37
74 – 57	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	38
58	منهج الدراسة	39
59	مجتمع الدراسة	40
59	عينة الدراسة	41
61	أداة الدراسة	42
63	الصدق والثبات لمحور القيادة التشاركية	43
67	الصدق والثبات لمحور الرضا الوظيفي	44
69	متغيرات الدراسة	45
69	إجراءات تطبيق الدراسة	46
72	المعالجات الإحصائية	47
97 – 75	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	48
76	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	49
85	ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	51
89	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	52
94	رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	53
88	خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	54
96	ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات	55
105 – 98	قائمة المراجع	56
98	أولاً: المراجع العربية	57
104	ثانياً: المراجع الأجنبية	58

م	قائمة الجدول	94 – 60
1	توزيع العينة الاستطلاعية حسب النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة	60
2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	61
3	يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس و الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه	64
4	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمقياس القيادة التشاركية وأبعاده الثلاثة	67
5	يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه	67
6	المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الترتيب و المستوى لُبعد تفويض السلطة	77
7	المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الترتيب و المستوى لُبعد العلاقات الإنسانية	79
8	المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الترتيب و المستوى لُبعد إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	82
9	المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الترتيب و المستوى لمحور القيادة التشاركية وأبعاده الثلاثة	83
10	المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الترتيب و المستوى لمحاور الرضا الوظيفي	86
11	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وقيمة (ت)	89
12	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وقيمة (ت)	92
13	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية والرضا الوظيفي	94

م	قائمة الملحق	106 – 117
1	قائمة أسماء المحكمين	107
2	نموذج لخطاب المحكمين	108
3	نموذج خطاب لعينة الدراسة	113
4	كتاب تسهيل مهمة الباحث جامعة نزوى	117

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

➤ المقدمة

➤ مشكلة الدراسة

➤ أسئلة الدراسة

➤ أهداف الدراسة

➤ أهمية الدراسة

➤ حدود الدراسة

➤ حدود الدراسة

➤ مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

نظرا للتطور التكنولوجي والانفجار المعرفي السريع والمتلاحق الذي يشهده العالم اليوم في شتى مجالات الحياة، بالإضافة إلى التقنيات الحديثة التي غزت جميع المجالات فقد أصبحت التكنولوجيا تلامس كل شيء يقوم به الأشخاص يوميا مهما كانت اهتماماتهم الشخصية الأمر الذي تتطلب مجاراة ومواكبة ومواجهة التغيرات الناتجة عنه، لكي يتم اللحاق بركب الحضارة والتقدم .

كما أن العالم في المرحلة الحاضرة يشهد تطورا وتقدما علميا هائلا انعكس على حياة الإنسان في جميع المجالات حيث تعاظمت الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة كما أثر بشكل كبير اتساع ظاهرة العولمة على المنظمات واستراتيجياتها مما خلق تحديا تعيشه المنظمات التي بدأت تبحث عن الآليات والأدوات التي تمكنها من مواجهة هذا التحدي. وتعتبر مواجهة تحديات الحاضر وامتلاك مهارات وأسباب صناعة المستقبل ليست مواجهة سياسية أو اقتصادية فحسب بل مواجهة شمولية واسعة متعددة الأبعاد تحتل فيها الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات موقعا محوريا في مرحلة الرقي الحضاري . (الزاید، 2009)

تقاس حضارة الأمم ورفيها بمؤسساتها التربوية والتعليمية وما تبذله من محاولات وجهود مستمرة للارتقاء بأداء كوادرها التعليمية والقيادية بما يتماشى مع مستجدات العصر وتغييراته المتسارعة في كافة المجالات التربوية والتعليمية. وقد انعكست تلك المتغيرات على القيادات الإدارية لمؤسسات

المجتمع التعليمية وما تتبعه تلك القيادات من أنماط قيادية في تسيير العملية التعليمية في تلك المؤسسات؛ حيث أدركت حاجتها الملحة لقيادات حكيمة واعية تدير كافة شؤونها وتدير أمورها، انطلاقاً من إدراكها الأهمية والدور الذي تلعبه تلك القيادات في تربية وتعليم أبناء المجتمع، والذين هم في حاجة ملحة لقادة أكفاء ومعلمين قادرين على إدارة المؤسسات التربوية وتنظيمها بما يمكنهم من اللحاق بركب التطور والنجاح الذي حققه أبناء المجتمعات المتقدمة. والقيادة الإدارية في جوهرها تعين القدرة على التأثير في الآخرين وتشجيعهم على إنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها، والسعي الدائم إلى تطويرها والارتقاء بأدائها. ومن المؤكد أن العمليات الإدارية لا تتطور أو تتغير بذاتها، ولكن البشر هم الذين يتعلمون ويعملون، ويتغيرون ويغيرون، ويطورون ويتطورون؛ ومن هنا ينبغي التركيز على الأفراد باعتبارهم الأساس والركيزة الأساسية للنمو والتطور (البحيري وآخرون ، 2013).

وقطاع التعليم يعتبر من أهم المنظمات التي تأثرت بهذا الانفجار المعرفي والثورة التقنية. فنجد بحث التربويين باستمرار عن أفضل وأحدث الوسائل والطرق لخلق بيئة تعليمية تفاعلية جاذبة لاهتمام الطلبة وتشجيعهم على تبادل الخبرات والآراء والبحث عن المعلومات مما يصلح مهارات التفكير لديهم . إن نظام التعليم يلعب دوراً هاماً في هذا العالم الذي يشهد التغيير المتسارع، غير أنه يواجه تحديات جديدة فرضها الاقتصاد الرقمي العالمي ومنها (الثورة التكنولوجية والمعلوماتية و البحث عن مصادر متجددة لتمويل التعليم)، ولكي تحافظ المؤسسات التعليمية على قدرتها على التنافس والتحدي والنمو في عالم رقمي متغير، فيجب عليها البحث عن بدائل أصيلة لتفعيل دور التعليم في التنمية المتكاملة " (Allens, 2006).

والقيادة الإدارية في مضمونها تعني قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف ورفع إنتاجية المؤسسة والارتقاء بها وتأهيل مخرجاتها ، وبالطبع أن العمليات الإدارية لا تتغير ولا تتطور بذاتها وإنما البشر هم الذين يغيرون ويتغيرون ويكتسبون مهارات وخبرات جديدة ومن هنا يجب التركيز على الأفراد باعتبارهم الركيزة الأساسية والمحرك للتطور والتغيير (الحارثي، 2018).

وتقدم الشعوب يعتمد على مدى تطور مؤسساتها التعليمية ومواكبتها للمتغيرات والمستجدات المعاصرة والجهود التي تسعى لتحقيقها بهدف الارتقاء بخريجو النظام التعليمي بقدرات عالية منافسة، حيث أدركت أن هناك حاجة لقيادات حكيمة واعية تدير جميع شؤونها وتحقق أهدافها من خلال الوعي التام لأهمية الدور الفاعل الذي تقوم به القيادات في تأهيل أبناء المجتمع وإكسابهم المهارات اللازمة لمواكبة التطورات المحيطة واللاحق بركب التطور حتى تكون في مصاف المجتمعات المتقدمة (الحارثي، 2018)

في ظل التقدم العلمي برز العديد من الأنماط القيادية التي تسعى للكشف عن مستويات الأداء الإداري، ومن هذه الأنماط أو المداخل مدخل القيادة التشاركية، حيث يرى الخصاونة (2019) أن القيادة التشاركية من الأنماط الحديثة في القيادة ، ومن مزاياها قدرة القائد العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير على سلوكيات العاملين وصقل قدراتهم وتنمية امكانياتهم، ورفع مستوى الحماس لديهم للقيام بأعمالهم برضا وقناعة دون استخدام السلطة الرسمية، وإيجاد الحلول لمشاكلهم بطرق علمية ومنهجية، مما يساعد على رفع إنتاجية المؤسسات ويرتقي بها ويحقق أهدافها وخططها الاستراتيجية .

وللقيادة الأفقية التشاركية دورا أساسيا محوريا بارزا في تجاوز أصعب التحديات بتكاتف الهمم وتحالف الأفكار، كما أنها تتيح لجميع موظفي القطاع الواحد سهولة نقل المشكلة أو المعيق عند اكتشافه إلى صاحب العلاقة مباشرة مع الاسهام في وضع حلول دون وسيط. مما يجعل القرار سريعا لحل المشكلات التي تواجه الموظفين بأقل جهد وأل وقت ، إلى جانب أن القيادة الأفقية تسهم في اكساب الموظفين مسؤولية شاملة عن نظام وسير العمل في ذلك القطاع ويقدمون أفكارهم التحسينية المنسجمة مع تجديد الأدوار والمهام .(البلوشي، 2021)

وتعد القيادة الأفقية التشاركية من أنماط القيادة الحديثة حيث ظهرت في نهاية التسعينات وهي تهتم بمشاركة القائد الأفراد العاملين معه في صنع القرارات حتى يمكنهم من الكفاءة والجودة في أداء أعمالهم والثقة الداعمة من خلال تفويض بعض السلطات إليهم ، كما يعمل هذا النمط من القيادة على تشجيع الأفراد على تقديم الأفكار والآراء وتطبيقها مما يدفعهم للتعاون والمبادرات والابداع ويشعرهم بالرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق مستويات عالية من النجاح والجودة ويرفع مستوى تحمل المسؤولية لديهم، والتي تعمل على تعزيز الولاء الوظيفي والإخلاص للمؤسسة وتقبلهم لأهدافها وتقانيهم في تحقيق تلك الأهداف وبتنفيذ ما يسند إليهم من مهام والرقى بالمؤسسة وتقدمها .(الحارثي، 2018م)

ما يفرض علينا البحث عن قيادة حديثة لإدارة المدارس هي رؤية عمان 2040 فقد جاءت الأوامر السامية لإعداد الرؤية المستقبلية ((عمان 2040)) وصياغتها بدقة تامة وانتان عالي وفق توافق مجتمعي واسع من خلال قيادة تشاركية من فئات المجتمع المختلفة . بحيث تكون مواكبة للتطورات المتسارعة في جميع المجالات ومستوعبة لواقع عمان الاقتصادي والاجتماعي ومستشرقة لمستقبل باهر، بحيث تعد كمرجع ودليل أساسي للتخطيط الاستراتيجي للعقود القادمة .

ويحقق تطبيق القيادة التشاركية العديد من المزايا في المؤسسات التعليمية خاصة مع التغيرات المتسارعة التي تحدث داخل بيئة العمل والتي تتطلب مشاركة العاملين في إدارة المؤسسة . فالقيادة التشاركية تساهم في بناء الشخصيات الناجحة للأفراد وذلك عن طريق إشراكهم في قيادة المؤسسة وتحمل المسؤولية ، وإيجاد بيئة عمل جاذبة تحفز على الابتكار والابداع ، ومنحهم العديد من الصلاحيات التي تتعلق بمهامهم، الوظيفية والتي بدورها ان تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية، والاطلاع على أبرز وأهم حاجاتهم ومشكلاتهم، والمساهمة في إيجاد الحلول لها، وتشجيعهم وتعزيزهم، والعمل على إطلاق العنان لأفكارهم وآراءهم الإبداعية (الخصاونة ،2019، ص.662).

من خلال إطلاع الباحثة على واقع المؤسسات التعليمية في محافظة شمال الشرقية وإجراء بعض المقابلات مع معلمات المدارس لوحظ ضعف المشاركة الفاعلة للعاملين في بعض هذه المؤسسات مما يؤثر بشكل كبير على أدائهم ورضاهم الوظيفي، وإمانا منها بأهمية التعاون والشراكة في التغلب على تحديات العمل الإداري ، وجدت الباحثة أن هناك ضرورة للقيام بهذا الدراسة بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري هذه المدارس للقيادة التشاركية وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين .

مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من توصيات الدراسات السابقة بأهمية تطبيق أحد أنماط القيادات التربوية الحديثة في مدراس التعليم الأساسي وهي القيادة التشاركية لما لهذا النمط من القيادة دور بارز في تحسين الروح المعنوية للأفراد وتخلق بيئة عمل إيجابية تتسم بالثقة المتبادلة وتحفز الموظفين على تطوير وتحسين مهاراتهم وخبراتهم الامر الذي يؤدي إلى رفع الإنتاجية والإبداع ويعزز الابتكار.

فالتطورات والتغيرات التكنولوجية المتجددة والمتسارعة تحتم على القادة من تطوير أساليب القيادة لمواجهة التحديات الناتجة عن تلك التطورات المحيطة.

كما أن هناك احصاءات ونتائج وملاحظات تؤكد ضعف تطبيق القيادة التشاركية في بعض المدارس ، لذا قامت الباحثة بدراسة استطلاعية وتبين وجود مشكلة في آلية تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية بما يحقق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين فيها.

وحيث إن تطبيق مدخل القيادة التشاركية كاتجاه إداري حديث ونمط قيادي معاصر ، يسهم في حلّ التحديات والمشكلات وتجاوزها. لما لو من قدرة على رفع الإنتاجية والجودة في العمل. (النوفل، 2021)

وهناك مجموعة من الأولويات الوطنية المتفق عليها في رؤية عمان 2040 في مسارات متوازية بهدف وصول السلطنة إلى مصاف الدول المتقدمة ، كما تم رسم التوجهات والسياسات الرئيسية لترجمة هذه الأهداف إلى خطط تنفيذية محددة الأبعاد والتطلعات والمعالم بدقة تامة وفق إطار زمني محدد ومجموعة من مؤشرات الأداء محلية وعالمية تسهم في قياس الأداء وتقييمه . ومن أبرز مؤشرات رؤية عمان 2040 تأسيس الرؤية المستقبلية لمجتمع معرفي ممكن معتر بهويته وثقافته، إنسانه مبدع، ملتزم بقيمه ومواطنته، كما ينعم بحياة كريمة ركيزتها رعاية صحية وحياة نشطة وتعليم شامل مدى الحياة .

وكان للرؤية توجه استراتيجي محدد في مجال النظام التعليمي وهو تحقيق تعليم شامل وتعلم مستدام وقدرات وطنية منافسة وبحث علمي يسهم في بناء مجتمع معرفي. فقد أصبح من الضروري تطوير نظام التعليم وتحسين مخرجاته لبناء الإنسان الذي يمتلك الثقة في هويته، المبتكر

اقتصاديا والمتمسك بمبادئه الاجتماعية ، عن طريق التركيز على رفع مستوى جودة التعليم المدرسي والعالي وتحسين البرامج التعليمية وتطوير المناهج لتأهيل خريجو النظام التعليمي لخوض أسواق العمل محليا وعالميا بمهارات وقدرات وإمكانات عالية لبناء اقتصاد معرفي منافس وتسهم في تقوية العلاقة التنافسية بين القطاعين الحكومي والخاص وتطوير المؤسسات و الكوادر التربوية وتلبية مستويات الانتاجية المطلوبة وفق معايير عالية . (وثيقة رؤية عمان، 2040)

وقد اتخذ من النهج التشاركي محورا أساسيا في الإعداد للرؤية وصياغة ركانزها التي تمثلت في المجتمع والإنسان والحوكمة والتنمية والاقتصاد والأداء المؤسسي ، وحتى يستمر هذا النهج لابد من وجود قيادة أفقية تشاركية داخل المؤسسات تركز محاورها على الاستفادة من مهارات وأفكار وجهود فريق العمل ، بحيث تتدفق بشكل أفقي مرنا بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة الواحدة لتكون صناعة واتخاذ القرارات بشكل تشاركي بين كافة المستويات الوظيفية ، ومن الجيد تطوير فكرة القيادة في مؤسساتنا التربوية العامة والخاصة من حيث الشكل والمضمون فالشكل الكلاسيكي الرأسي لتلقي الأوامر والتوجيهات والتعليمات والحلول أصبح عبئا ثقيلا في مساندة المؤسسة للتطورات والانفجارات المعرفية المتسارعة (البلوشي، 2021).

أن مسؤولية تحقيق أهداف وتوجهات رؤية عمان 2040 لا تقتصر على الحكومة فقط وإنما تشمل القطاع الخاص والأفراد ومؤسسات المجتمع المدني وهو ما يركز على القيادة التشاركية والمواطنة الفاعلة ومفهوم الشراكة و يعمق إدراك حتمية التحول والتغيير وضرورة رسم المستقبل ومساهمة الجميع في صياغته من خلال المبادرة وتفعيل دور إيجابي لبلوغ الأهداف باستخدام وسائل اتصالات مساندة فاعلة تترجم السياسات إلى إجراءات عملية موضحة أدوار الأفراد بدقة.(وثيقة رؤية عمان 2040، 2020).

لذا حظيت الرؤية بمشاركة مجتمعية واسعة من خلال تشكيل لجان من ممثلين عن مجلس عمان والحكومة والمواطنين والمجتمع المدني والقطاع الخاص من أهل الاختصاص والخبرة والمعرفة، ونفذ حوار مجتمعي بمشاركة مختلف القطاعات وشرائح المجتمع والفعاليات متمثلة في مؤسسات المجتمع المدني والقطاعين الحكومي والخاص والمؤسسات الأكاديمية والمجالس البلدية وقطاعات أخرى، بالإضافة لحضور فئات أخرى ممثلة للشباب والمرأة وجملة من المقيمين فالسلطنة وطلبة التعليم من مستويات مختلفة، وقد شهدت هذه المشاركة المجتمعية مراحل إعداد الرؤية كاملة في مختلف مناطق السلطنة لتتجسد بذلك الرؤية المتوافقة بين القيادة السياسية التشاركية وفئات المجتمع، لإحداث تغيير متدرج في كافة المستويات يعزز استقرار السلطنة ويحافظ عليه بحيث تكون رؤية اليوم تمهيدا مدروسا واقعيا للوصول إلى أهداف المستقبل .

أن إحدى الخطوات الهامة التي سوف تساهم في تسريع تنفيذ القطاعات والمؤسسات لرؤية عمان 2040 هي الضرورة لتطوير المؤسسات الخدمية والإنتاجية لطريقة وأسلوب أداء مهامها بالشكل الحالي (الإدارة الرأسية) والتحول إلى تفعيل أدوات القيادة الأفقية التشاركية بالشكل الجيد ، إضافة إلى تدريب كوادرها على ذلك كنهج ضروري تنعكس نتائجه الايجابية في المستقبل على رؤية عماننا الحبيبة .

لذلك، تسعى هذه الدراسة الميدانية، عن طريق الاستقصاء الطبيعي (Naturalistic Inquiry) إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية (الأفقية) في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان في ضوء رؤية عمان 2040.

وقد جاء اختياري لهذا الموضوع نتيجة لعدة مبررات منها:

1- التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس التعليم

الأساسي بمحافظة شمال الشرقية وكلا من المتغيرات التالية :

الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة .

2- انطلاقا من فكرة انه في الوقت الحاضر تحتاج الإدارة إلى قيادة تشاركية تختلف عن

القيادة التقليدية المتبعة سابقا نتيجة لما يشهده العالم من تغيير متسارع في المجتمع

والمستجدات المعقدة والتطورات التكنولوجية التي اقتحمت جميع مجالات الحياة بما فيها مجال

التعليم والتي تنعكس على الإدارة التربوية ، كما أن لها تأثير كبير على القادة ، لذا أردت

أن أبرهن على حقيقة هامة وهي أن رغم ما تشمله الأساليب التقليدية للإدارة من توقعات

مستقبلية مختلفة ولا محدودة إلا أنها لم تعد قادرة على مواجهة التحديات والظروف الجديدة.

أوصت العديد من الدراسات على أهمية تبني القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية

لمواجهة التحديات بنجاح في بيئات تنافسية معقدة، فكلما كانت القيادة تشاركية انعكس ذلك على

الموظفين من خلال تحفيزهم وعملهم بإتقان وجودة، حيث اكدت دراسة النمروطي.(2017م) على

القيادة التشاركية من خلال التعرف على واقع ممارستها، في حين اثبت دراسة النوفل (2021) على

إن معرفة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة في ضوء مدخل القيادة التشاركية يغير الكثير من

مجريات عمل الإدارة المدرسية ، كما أكدت دراسة العمري (2019م) على ضرورة إجراء مزيد من

البحوث المتعلقة بالقيادة التشاركية التي توجد في البيئات التعليمية ، وإجراء دراسات حول نظم

الإدارة المتبعة ومدى ملاءمتها لنمط القيادة التشاركية ، وأكدت دراسة السوايعر(2022) على أهمية

إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث نمط القيادة التشاركية مع متغيرات أخرى، لذا تعتبر هذه

الدراسة امتداد واستمرارية للدراسات السابقة التي تناولت القيادة التشاركية واوصت بإجراء دراسات أخرى .

أسئلة الدراسة

وتتضح مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

1- ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال

الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين ؟

2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال

الشرقية ؟

3- هل توجد علاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بالمحافظة للقيادة

التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها.

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي

بالمحافظة للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي (الجنس) ، والمؤهل

العلمي ، وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة

ومن هنا تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على النقاط التالية :

1- التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بالمحافظة للقيادة التشاركية

من وجهة نظر المعلمين .

2- الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة

شمال الشرقية.

3- بيان درجة العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بالمحافظة للقيادة

التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها.

4- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم

الأساسي للقيادة التشاركية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي أو المؤهل العلمي أو سنوات الدراسة

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

الأهمية النظرية:

- الدور الفاعل لمديري المدارس وأثر القيادة التشاركية التي يمارسونها من وجهة نظر

المعلمين. كما تعتبر الدراسة الحالية امتداد للدراسات السابقة التي تناولت القيادة التشاركية وأثرها في

تأهيل وتنمية العنصر البشري، وتعزيز قدرته على العمل والإنجاز، وتطوير العملية التعليمية في كافة

عناصرها ، كما تأتي أهمية هذا البحث من حيث جدية الموضوع وأصالة البحث حيث إن موضوع

القيادة التشاركية (الأفقية) من أحدث أنماط القيادات ولها الأثر البالغ والضرورة القصوى لدعم

وتعزيز جهود الاستثمار الأمثل للموارد البشرية العربية واستثمارها لخدمة جهود التنمية .

- إضافة إلى أن هذه الدراسة سوف تثري البحث التربوي وتضيف إليه معلومات وفائدة

قيمة، من خلال جمعها لوجهات نظر كافة الفئات المعنية، والمقارنة بين تلك الوجهات من حيث

تشابهها واختلافها، مما يساعد على تطوير العملية التربوية.

الأهمية التطبيقية:

- أنها تقدم مؤشرات كمية لمديري مدارس التعليم الأساسي وإدارات التعليم عن درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية (الأفقية) في ظل رؤية عمان 2040 وفي ضوء توجه حكومة السلطنة للتخطيط الاستراتيجي لتكون في مصاف الدول المتقدمة من خلال مشاركة جميع فئات المجتمع وخاصة الفئة المثقفة والتي لها دور بارز وتأثير فعال كالقيادات التربوية . كما أن لها أهمية للجهات المستفيدة من الدراسة والتي تتمثل في كافة العاملين في مجال التربية والتعليم، وخاصة انه يعتبر من أهم قطاعات التنمية في السلطنة.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود التالية :

1- المحدد البشري: معلمو ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية

بسلطنة عمان

2- المحدد المكاني: محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان .

3- المحدد الزمني: إجراء الدراسي خلال العام 2023م.

4- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس للتعليم الأساسي

للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي .

مصطلحات الدراسة

1- القيادة التشاركية: "مشاركة المرؤوسين للمدير والالتقاء به لمناقشة مشكلاتهم الفنية والإدارية التي تواجه كلا من المدير والمرؤوسين ومحاولة التوصل إلى حلول مناسبة ممكنة مما يؤدي إلى خلق الثقة بينهم" (شقير ، 2011م)

التعريف الاجرائي للباحثة: أن القيادة التشاركية هي : مشاركة مدير المؤسسة للمرؤوسين وتنظيم لقاءات بناءة بينهم لمناقشة المشكلات والتحديات الفنية والإدارية التي تواجه الطرفين ومحاولة التوصل إلى حلول إيجابية واقعية ممكنة لصنع قرارات تشاركية تهدف إلى خلق الثقة بينهم والرقى بمستوى المؤسسة ورفع الإنتاجية.

2- درجة ممارسة: تعرف بأنها" الدرجة المقدرة من قبل المعلمون لممارسة المديرين على المجالات التي تناو4لتها أداة الدراسة المعدة من قبل الباحث" (شقير ، 2011)
والممارسة يعرفها (الشرقاوي ، 1983) : بأنها" التكرار المعزز للاستجابات في وجود المثيرات"

ودرجة الممارسة إجرائيا كما تراها الباحثة : هو مستوى الأعمال والإنجازات والسلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة بحيث يمكن قياس تلك الممارسة عن طريق مجموعة من المجالات وهي المجال الإداري ومجال العلاقات الإنسانية والمجال الفني ومجال المعلمين ومجال الطلبة ومجال العلاقة مع المجتمع المحلي.

3- محافظة شمال الشرقية : هي إحدى محافظات سلطنة عمان تطل على الجانب الداخلي لجبال الحجر الشرقي وتتصل بها من ناحية الشمال محافظة مسقط ومن الغرب محافظة الداخلية ومن الشرق والجنوب محافظة جنوب الشرقية . (وزارة الداخلية، 2023)

5- مدير المدرسة: هو المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شئونها التربوية والإدارية والتعليمية والاجتماعية، وصولاً بكافة الطلاب والعاملين لدرجة أفضل في الأداء في ظل مفاهيم الجودة الشاملة التي تسعى إلي سهولة تحقيق الأهداف في أقل وقت وجهد وتكلفة.(سعد وحصيرة، 2008).

وعرفت الباحثة مدير المدرسة إجرائياً بأنه : العنصرَ المحركَ والمحفزَ الفاعل الذي يبعث الحياة في كل عمل إداري، يمتلك المهارة لصنع القرارات، والاتصال الإداري الفعال، وتقويم الأداء، وتنظيم وبناء علاقات العمل، وتوزيع المهام والمسؤوليات ، وتوجيه وتنسيق جهود العاملين لبلوغ الأهداف المنشودة، والعمل على متابعة و تقويم وتنظيم الأداء داخل المدرسة.

وتعرف إجرائياً: هي مشروعاً وطنياً بهدف إعداد رؤية مستقبلية واعدة للسلطنة تستشرف المستقبل وتتطلع إلى مزيد من التحسين والتطور وتحقيق الإنجازات وفق منظومة عمل نشطة تُسهم في صياغتها جميع شرائح المجتمع، لتحديد الأهداف المُستقبلية ورسم خارطة العمل وآليات التنفيذ حتى عام 2040.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

➤ الإطار النظري

➤ أولاً: القيادة

➤ ثانيًا: الرضا الوظيفي

➤ الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تتطرق الباحثة في هذا الفصل إلى مفهوم القيادة وأنماطها بشكل عام والقيادة التشاركية خاصة ، بالإضافة إلى الرضا الوظيفي وبعض العلاقات المرتبطة به ، كما تناول هذا الفصل بعض الدراسات التي تحدثت عن القيادة التربوية والرضا الوظيفي .

أولاً: الإطار النظري

يقول الله تعالى في كتبه الكريم " لقد خلقنا الإنسان في كبد " (سورة البلد:4)، فقد وجدت الضغوط منذ خلق الإنسان على وجه الأرض، حيث يواجه في حياته الكثير من الضغوط سواء في الإطار الأسري أو في العمل، أو في المجتمع الخارجي، لذا لابد من وجود ضغوط وتحديات في كل مؤسسة تربوية تفرض إيجاد الحلول والأساليب المناسبة لإدارة هذه الضغوط والتغلب عليها وتوجيهها بشكل سليم وذلك من خلال وجود قيادات تمتلك مهارات حديثة وقدرات عالية .

يتعرض الإطار النظري إلى مفهوم القيادة ونظريات القيادة التربوية ، بالإضافة إلى نظريات الرضا الوظيفي وبعض العلاقة التي تربط كلا منهما .

أولا القيادة

تعريف القيادة

القيادة لغة : القود من الخيل التي تقاد من مقاودها ، والقود نقيض السوق ، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلق، فالقود من الامام والسوق من الخلف، وجمع قائد هو قواد أو قواد. (بن كرم، 2003).

القيادة اصطلاحا: تعرف بأنها عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني لتحقيق هدف مشترك، أو هي فن استمالة الأفراد نحو تحقيق هدف محدد أو القدرة على توجيه سلوك جماعة لعمل معين، بطريقة تضمن سير الجماعة في اتجاه يحقق الهدف وتماسكها (مطاوع، 2003).

ويعرفها النمروطي (2017): بأنها القدرة على التأثير والإبداع والإقناع والتغيير والحكمة في التعامل مع المرؤوسين بهدف تحقيق الأهداف المنشودة في ضوء العلاقات الإنسانية .

كما يرى الهبيل (2008) أنها عملية شاملة تهدف إلى انجاز الاعمال المدرسية بكفاءة عالية، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة .

وبناء على ذلك يمكننا القول بأن القيادة هي: قدرة قائد المدرسة على تحقيق الأهداف التربوية الموضوعية وذلك من خلال تحريك المرؤوسين في اتجاه محدد والتأثير عليهم واستثمار قدراتهم وطاقاتهم ومواهبهم وتوجيهها التوجيه الأمثل وتحفيزهم وتقدير جهودهم.

وتتطلب القيادة الحديثة أنماط قيادية قادرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، واستشراف المستقبل لمواكبة التحديات الناجمة عن تلك التغيرات، لأنها عنصر فاعل وهام

في نجاح أي مؤسسة ،كما أن للقيادة الناجحة الأثر العظيم على سلوك الأفراد نحو الالتزام والانضباط، مما يدفعهم نحو العمل المتقن الذي يحقق أهداف المؤسسة الموضوعة ويزيد من الانتماء والولاء الوظيفي لديهم وتحمل المسؤولية. (النمروطي، 2017)

القيادة التشاركية

وأكدت الاتجاهات الحديثة في إطار القيادة التربوية أهمية الاهتمام برأس المال الفكري وذلك من خلال الكشف عن الإمكانيات والقدرات التي يمتلكها العنصر البشري، وتوظيفها واستثمارها نحو القضاء على المشكلات والتحديات التربوية وتحقيق الأهداف المرسومة بأعلى كفاءة وإنتاجية ، وذلك من خلال عدة وسائل تشعره بالمسؤولية وتحفزه نحو الابداع والعطاء ، ويعد مدخل القيادة التشاركية من أبرز وأهم مداخل الاتجاهات الحديثة للتحسين من أجل الرقي بالإدارة المدرسية من خلال فتح باب أوسع لجميع منتسبي المدرسة بتحمل المسؤولية والعمل التشاركي بما يحقق لهم الرضا الوظيفي والشعور بأهميتهم في منظومة العمل والانتماء للمدرسة، كما يقدم فرص أكبر للجميع بالمشاركة في إدارة المدرسة ورسم أهدافها التربوية وإيجاد حلول مناسبة للتحديات التي تواجهها من خلال إبداء آراءهم والتعرف على قدراتهم وطاقاتهم الكامنة واستثمارها في القضاء على هذه التحديات والارتقاء بالمنظومة التعليمية. (الغامدي، 2014)

إن القيادة التشاركية تسعى لإيجاد جو يجعل القائد التربوي ليس بحاجة إلى فرض رقابة شديدة ، لأنه يعلم ان من الفريق السوي ينبع الانضباط والالتزام والابداع ولك وفق أنظمة ضبط داخلية تتبع من الأفراد ذاتهم وهذا الضبط الذاتي يكون أكثر فاعلية من ضبط القوانين والأنظمة الخارجية ، ولكن لا يمكن الاستغناء عن هذه الأنظمة بجانب الضبط الذاتي. (الحربي، 2008)

وهذا النموذج من القيادات قد فرض اليوم نفسه على واقع الإدارات التربوية والمؤسسات التعليمية نظرا لكثرة المهام والمسؤوليات والالتزامات الملقاه على عاتق المدراء ، فمهما كانت طاقاته وقدراته وإمكانياته لا يمكنه له الاستغناء عن إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من المهام ، ويعد أسلوب القيادة التشاركية من أبرز الأساليب الإدارية الناجحة التي تسهم في تحقيق الأهداف والرقي بالمؤسسات (العراييد، 2010)

من خلال ما سبق يتضح أن العمل التشاركي يتجلى في أروع صوره ، انطلاقا من وحي العلاقات الإنسانية الفعالة والنشطة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين ، ومن وحي العل كفريق متعاون متكامل، ووعي وثقافة المدير والتزامه مبدأ الشورى والديموقراطية بهدف الرقي بالمؤسسة التعليمية والوصول بها إلى مصاف المؤسسات المتقدمة .

مفهوم القيادة التشاركية

في اللغة : شرك، شركا، شركة، أي صار له نصيب من الأمر : أي أدخله فيه ، وتشارك الرجلان أي (اشترك) : كان كل منهما شريك للآخر .(مصطفى وآخرين، 1972)

وتعرف القيادة التشاركية بأنها : " مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد على تفويض القائد بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية " (حمود والشيخ ، 2010)

ويعرف عسكر (2012) القيادة التشاركية بأنها: " النمط القيادة - القيادي - القائم على على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والمعلمين في مجال التغيير والتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة في العمل واتخاذ اقرارات وحل المشكلات بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة " (ص.49).

ويعد العمل التشاركي قديم قدم التاريخ وليس حكرا على مجتمع معين فالأفراد بحاجة لمن يدبر أمورهم ويدير شؤون حياتهم بشكل جماعي ليصل بهم إلى بلوغ الأهداف المنشودة ، ونلاحظ العمل الجماعي التشاركي بشكل كبير في المجتمعات الغربية بحكم انفتاحهم على الديمقراطية (الشمري واللوقان، 2018).

في ضوء ما سبق ترى الباحثة أن القيادة التشاركية من أبرز الاتجاهات القيادية الحديثة ترتكز على عملية إشراك الأفراد في جميع المستويات وبشكل جماعي في تحديد الأهداف و صنع القرارات والإسهام في تنمية المهارات القيادية للعاملين وبناء علاقات إنسانية إيجابية تشعر العاملين بالانتماء والتحفيز والرضا الوظيفي.

أهمية القيادة التشاركية

القيادة ضرورية في جميع المؤسسات بغض النظر عن الدور الذي تمارسه، فهي هامة في كل المجالات التربوية من تخطيط وتنظيم وتنسيق و رقابة وصنع قرارات، وتكون مهمة القائد توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف وذلك من خلال قدرته على التأثير في سلوكهم، كما أن أهميتها تكمن في جعل العمل الإداري أكثر فاعلية وديناميكية . (حنفي، 1990).

وللقادة دورا أساسيا في توجيه المؤسسات والأفراد نحو تحقيق الأهداف التي يطمحون لها، كما أنهم يعتمدون على المهارات والقدرات التي يمتلكها القادة في تحقيق المهام والغايات (Dobel,1998).

وتستند أهمية القيادة على مدى قدرة القائد على توجيه الأنشطة الجماعية نحو تحقيق الأهداف المنشودة. القيادات الحكيمة هي التي تستطيع تجميع الطاقات وتوحيد الجهود لمواجهة التطورات (Wallis & Dollery , 1997).

المتسارعة التي يشهدها العالم في شتى المجالات في ظل النظام العالمي الحديث بثقافته المتنوعة والتقدم التكنولوجي .

مكونات القيادة وعناصرها

ويرى كوتر (Kotter, 1990) ان القيادة الفعالة تشمل استراتيجيات التفكير المستقبلي والرؤية والتعامل مع المتغيرات بالإضافة إلى تفويض بعض الصلاحيات في حين أن الغدارة تتضمن بشكل أكثر عملية التنظيم الرسمي والتخطيط والتحكم وإعداد الموازنات وغنها موجهة إلى مهام محددة.

أبعاد القيادة

منذ بدء الباحثون بدراسة القيادة التشاركية حتى تبين ان هناك اختلاف حول ما يتعلق بتحديد نوعية وعدد الأبعاد المكونة له، ولك يرجع إلى اختلاف طبيعة البيئة التي تم دراستها من قبل الباحثين .وتبين دراسات (الجهمي والصنات ، 2020 ؛ الخروصية ، 2021 ؛إسماعيلية ، 2018) إلى أن أبرز أبعاد القيادة التشاركية:

تفويض السلطة : نتيجة للأعباء الكثيرة الملقاة على عاتق قائد المدرسة بحكم مركزه القيادي، يفرض عليه تفويض بعض الصلاحيات لبعض المعلمين أو الإداريين حتى يتفرغ للمهام الإدارية الصعبة .

اتخاذ القرار: يبين المختصون الإدارة التربوية إلى ان جوهر العملية التربوية هو اتخاذ القرار؛ لهذا يفترض أن تتم عملية اتخاذ القرار بشكل تشاركي مع جميع العاملين في المدرسة .

الحافز: وهو مجموعة المؤثرات التي تهدف إلى استثارة الدوافع الداخلية للفرد ، التي تسهم في تعديل السلوك وتوجيهه واشباع الحاجات.

خصائص القيادة التشاركية

للقيادة التشاركية مجموعة من الخصائص منها : (Alsubaie,2021)

التواصل : تبين القيادة التشاركية الرؤية والرسالة بشكل واضح بما يكفي مع الموظفين، وذلك باستثمار قدراتهم وشخصيات كمواقع ذات تأثير، كما يساعد القادة في تحديد أهداف المؤسسات من خلال اتباع خرائط طريق للوصول إلى الأهداف المنشودة .

التماسك: من المفترض تهيئة أي بيئة عمل لجميع التحديات والصعاب ويقع عبء العمل الناتج عن تلك التحديات على عاتق القيادة ، فهم مهنيون بالتعامل مع الضغوطات وإدارتها بطرق إيجابية تدفع المؤسسة إلى الامام فنمط القيادة التشاركي يسهم في تعزيز القادة الذين يمتلكون المهارات القيادية والشخصيات القوية للارتقاء بمؤسساتهم وبلوغ الأهداف .

المرونة : القيادة التشاركية تتسم بالمرونة فهي قادرة على التكيف مع التغييرات التي تؤدي إلى إحداث تغييرات في الخطط والاهداف والنتائج والادوار والمواد وحتى مدى مشاركة الموظفين لذلك يجب ان تكون القيادة مؤهلة للتكيف مع هذه التغييرات

التواضع: القادة التشاركيون يمتلكون القدرة على التحدث مع مرؤوسيههم والاستماع لهم على جميع المستويات داخل المؤسسة فهم حازمون إلا أنهم ودودون لدعمهم وكسب احترامهم وثقتهم .

التطلع إلى الأمام :يتطلع القادة التشاركيون إلى المستقبل ، ولديهم المقدرة على تحديد الاهداف التي يسعون للوصول إليها في إطار زمني محدد، فالقيادة التشاركية تسهم في توجيه المؤسسة بأكملها في اتخاذ نهج هذا النوع من الرؤية .

عيوب القيادة التشاركية

يرى دوبرين (2019) DuBrin أن القيادة التشاركية لديها بعض السلبيات ، فغالبا ما يستهلك وقت أطول في الاجتماعات والنقاشات كما انه مازال هناك بعض المديرين يعتقدون أن مشاركة الأعضاء في صنع القرارات يقلل من سلطتهم ، وقد يتهم القائد بقلّة توجيه الموظفين ، كم يستشار بعض الأحيان أعضاء الفريق في أمور أقل أهمية يمكن للإدارة التعامل معها بشكل مستقل بسهولة ويسر .

في حين يرى رنا وكاول وكيروبي (2019) Kirubi & ol’Ka ,Rana أن الجانب السلبي للقائد الذي ينتهج القيادة التشاركية ينظر إليه على أنه غير متأكد أو غير واثق ، وقد يشعر أعضاء الفريق أن كل شيء متروك للمجموعة لمناقشته واتخاذ القرار بشأنه بسبب عدم قدرة القائد

على اتخاذ القرارات، والجانب السلبي الآخر هو أن استخدام هذا النمط قد يؤدي إلى تباطؤ وتيرة أداء الموظفين .

ويمكن تحديد عيوب هذا النمط من القيادة التشاركية وفقاً للسبيعي(2021) , Alsubaie فيما يلي:

عدم وجود تعريف واضح: تواجه المؤسسة التي تمارس نمط القيادة التشاركي باستمرار صراعات تقديم تعريف واضح للقيادة. ففي بيئة القيادة التشاركية يميل القادة إلى تقدير المساواة على أي منظور آخر. لذلك، فإن جميع أعضاء الفريق، بما في ذلك قائد الفريق، متساوون. والشيء الوحيد الذي يميز أعضاء فريق معين هو أن لكل منهم دور مختلف يجب أن يؤديه.

صعوبة التوصل إلى اتفاق مشترك: في بعض الأحيان يكون من الصعب التوصل إلى اتفاق ايجابي مع العملية التشاركية للقيادة حتى مع مستويات وأساليب متعددة من الخبرة والمهارة التغذية الراجعة ، فيجب أن يكون هناك شخص يمتلك الثقة الكافية والكفاءة التي تهله لاتخاذ القرار النهائي. وقد يتم تلقي الآراء والمساهمة حول قضية ما من أعضاء الفريق، لكن الفريق سيظل يستند على القائد لاتخاذ أفضل وأنسب قرار بنا على الآراء المختلفة، وإذا كان من المستحيل الوصول إلى نتيجة إيجابية حتى بعد تحليل التعليقات و الآراء المختلفة، يُطلب من القائد تحديد مسار العمل. وفي مثل هذه المواقف سيضيع الوقت في المناقشة لأن في نهاية الأمر سيتخذ القرار القائد الذي يشعر أنه الأفضل بينهم

البطء في اتخاذ القرار: قد يكون من المستحيل أن يعتمد القائد المشارك قرارا فوريا حتى لو كان للخيار تأثير فوري. ففي القيادة التشاركية، تتطلب عملية صنع القرار من القادة الإذعان لأعضاء الفريق، فكل عضو في الفريق يجب أن يمنح الفرصة للمساهمة في عملية صنع القرارات،

لذلك هذا النوع من القيادة يتميز بصعوبة اتخاذ القرار خاصة عندما يكون الوقت قصير. لذلك يجب أن ينتظر الفريق اتخاذ قرارا بدلا من التحرك في مسار معين .

سوء التطبيق الذي قد يؤدي إلى ضعف الانسجام داخل المؤسسات: يهدف العمل التشاركي إلى إعطاء منصة لكل صوت، لكن بعض القادة قد يوافقون باستمرار على آراء شخص واحد على بقية الأعضاء حتى لو كان ذلك لأسباب وجيهة، فقد يتطور لدى الأعضاء الآخرين شعور بأن خبراتهم و آراءهم أقل أهمية وقد يتوقفون عن المشاركة في عملية صنع القرار. وبمرور الوقت قد يبدأ أعضاء الفريق الآخرون في الشغور بالتقليل من قيمتهم وبالتالي يؤدي ذلك إلى انخفاض الرضا الوظيفي لديهم وقلة الإنتاجية .

مستويات القيادة التشاركية :

يملك القادة مزيج معين من المهارات والسمات التي يصعب تحديدها في بعض الأحيان وفيما يلي المستويات الخمسة للقيادة، بدء من أدنى مستوى للقيادة (Smit , Alsubaie,2021) :
(2012):

فرد ذو الكفاءة العالية: يكون الأفراد ذوي الكفاءة العالية في التسلسل الهرمي التنظيمي هم أدنى مستوى من القيادة، ويستخدمون مهاراتهم وعادات العمل الجيدة ويدركون آلية المساهمة في النجاح التنظيمي، وهؤلاء الأشخاص متميزون في مهامهم ويقومون بعمل جيد لتحقيق الإنجازات. وبلوغ الأهداف

أعضاء الفريق المساهمون: هم الأفراد القادرون على استخدام مهاراتهم وقدراتهم لمساعدة فرقهم أو مؤسساتهم على النجاح والارتقاء تماما مثل الأفراد فإن أعضاءً يقودون الفريق لتحقيق غايات المؤسسة ويتفوقون فيما يقدمونه من أعمال.

المدير الكفاء: وهو القائد الذي يمتلك القدرة على تنظيم مجموعته بفعالية لتحقيق غايات تنظيمية محددة، **القائد الفعال:** يقع معظم القادة ضمن هذه الفئة من القيادة، وفي هذا المستوى يكون القادة قادرون على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف أدائهم والمساهمة في تحقيق رؤية المؤسسة. فهم في هذا المستوى قادرون على الالتزام والإنتاج ، مما يساعدهم على متابعة الأهداف التنظيمية وتحقيقها، كما أنهم يحفزون فرقهم على الأداء العالي .

القائد العظيم: وهو جوهر القادة العظماء، فهؤلاء القادة لديهم كل القدرات والإمكانات المطلوبة للمستويات الأربعة السابقة. إنهم يمتلكون مزيجا خاصا فريدا من التواضع والقوة الضرورية للعظمة الحقيقية. وهذا المزيج يجعل هؤلاء القادة عظماء ويميزهم عن القادة الذين ينتمون إلى المستويات الأربعة الأخرى. إن القادة في المستويات الأدنى الأخرى قادرون على تحقيق النجاح، لكن مساهمتهم قد لا تكون قادرة على الحفاظ على الأداء التنظيمي المطلوب. لذلك، قادة المستوى الخامس طموحون، وطموحهم موجه نحو نجاح المؤسسة بأكملها والارتقاء بها بدلا من نجاحهم.

مجالات القيادة التشاركية

هناك مجالات عديدة للقيادة التشاركية أبرزها ما يلي :

1- تفويض الصلاحيات :وتعتبر من الضروريات التي تحتتمها عملية التنظيم في المؤسسات

التعليمية، حيث لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكل المهام اللازمة لإدارة المؤسسة، ويتم من

خلالها إنجاز العديد من الالتزامات المعقدة ضمن هيكل منظم محدد من المسؤوليات (مهنًا، 2006).

2- العلاقات الإنسانية :إن تفعيل العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية من خلال التركيز على الجانب المعنوي للأفراد على اعتبار انه جانب مكمل للجانب المادي، فإن اهتمام الإدارة بها الجانب وإنشاء جو ودي وتعاوني بين العاملين وتنمية الدوافع والرضا الوظيفي والتركيز على الحوافز المادية والمعنوية لدفع الأفراد للعباء والإبداع وتقدير أعمالهم واحترام انسانياتهم سيكون له نتائج إيجابية فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسة التعليمية . (محمد، 2014) .

3- إشراك المعلمين في المهام القيادية :في ظل التغييرات المتسارعة التي يشهدها العالم تغير دور مدير المدرسة من الدور التقليدي المسؤول عن إدارة العملية التعليمية في المؤسسة إلى دور أشمل وأكبر مما زادت المهام والمسؤوليات مما تتطلب منه تحديد السمات القيادية عند العاملين والعمل على تنميتها واستثمارها والاستفادة منها وذلك من خلال اشراكهم في اتخاذ القرار ووضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة والمشاركة في الندوات والمؤتمرات .

أبعاد القيادة التشاركية :

منذ أن بدأ الباحثون بدراسة القيادة التشاركية ، حت اتضح أن هناك اختلاف حول تحديد نوعية وعدد الأبعاد المكونة له ، وقد يعود ذلك إلى اختلاف طبيعة البيئة التي تم دراستها من قبل الباحثين . وتبين دراسات (إسماعيلية ،2018 ؛ الجهمي والصنات 2020 ؛ الخروصية 2021) إلى ان أبعاد القيادة التشاركية هي:

الحافز : ويعني مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى استثارة الدوافع الداخلية للفرد، التي تسهم في توجيه السلوك لإشباع الحاجات.

اتخاذ القرار: يشير المختصون في الإدارات التربوية إلى اتخاذ القرار هو مركز العملية الإدارية؛ لذا من المفترض أن تتم عملية صنع القرارات من خلال عملية تشاركية مع جميع الأفراد العاملين في المدرسة، اما اتخاذ القرارات النهائية فتكون من مسؤولية قائد المدرسة .

تفويض السلطة : نظرا لكثرة الابعاء الإدارية الملقاة على عاتق قائد المدرسة التي يفرضها عليه المركز القيادي، يتطلب منه تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين والعاملين في المدرسة حتى يتمكن من انجاز المهام القيادية الأساسية .

صفات القائد التشاركي

إن المؤسسة التربوية بحاجة إلى قائد يمتلك سمات ومهارات تؤهله من إدارة وقيادة مؤسسته بشكل جيد والارتقاء بها ومواكبة التطورات العلمية المستجدة ومن هذه السمات التي لا بد للقائد التشاركي أن يمتلكها (pool,206):

- 1-ودود: حيث يشعر الموظفين معه بالاستقرار والرضا الوظيفي. 2- متواصل جيد: وله محوران رئيسان: القدرة على أخذ المعلومات، والقدرة على توفير المعلومات. 3- منفتح: يجب أن يكون قادرا على المشاركة في الاقتراحات والأفكار، حتى إذا كانت معارضة مع ما يعتقد انه صحيح .
- 4-متمكن: يجب أن تكون لديه المقدرة للعمل على تمكين الآخرين .وقد ذكر المحرج (2017) بعض الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد التشاركي منها:

- 1- يؤمن بمبدأ العملية التشاركية في اتخاذ القرارات وتنفيذها
- 2- يوضح التعليمات للأفراد العاملين بشكل لا يدع مجالاً للالتباسات .
- 3- يتحمل المسؤولية مع العاملين .
- 4- حريص على أن يسود جو من المحبة بين العاملين.
- 5- يشجع على العلم والمعرفة والاطلاع .
- 6- يتحلى بقوة الشخصية وبعد النظر ويتصف بالصبر وطول البال
- 7- يتسم بالاتزان الشخصي ويتفرد بالذكاء والثقافة الواسعة
- 8- يتسم بالطاقة اللفظية والقدرة على التعبير . وإبدا الرأي
- 9- يميل إلى التجديد والتغيير المنظم المدروس.

مميزات القيادة التشاركية

للقيادة التشاركية مميزات عديدة أبرزها مايلي : (عبوي، 2010)

- 1- تساعد على تحسين مستوى القرارات، وجعلها أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فينفذها بحماس وتقبل ورغبة صادقة .
- 2- تعمل على تنمية القيادات الدنيا في المنظمة.
- 3- تسهم في الحد من الشكاوى من جانب العاملين والتحسين الواضح.
- 4- التقليل من المقاومة ضد التنفيذ ومشاريع التطوير .

ويذكر الحربي (2008 ص.135) بعض خصائص القيادة التشاركية :واعطاء الاختيار التام

لأفكارهم ومقترحاتهم

1- احترام شخصية الأفراد العاملين بالمؤسسة والاهتمام بمشكلاتهم

2- التعامل مع الآخرين بكرامة واحترام.

3- سيادة الشعور بالرضا الوظيفي والمشاركة ولا سيما عند بحث المشكلات الإدارية واتخاذ

القرارات الهامة .

4- ضمان تماسك الجماعة وولائها والتفافها حول قائدها. .

5- تعزيز الروح المعنوية العالية بين افراد الفريق داخل المؤسسة.

ثانياً: الرضا الوظيفي

تعريف الرضا الوظيفي: بعد البحث والتقصي تبين ان هناك تعريفات متنوعة ذات اتجاهات

مختلفة للرضا الوظيفي جعلت من الصعب الاتفاق لاعتماد تعريفا واحدا من بين هذه التعريفات نظرا

لاختلاف نظرة الباحثين للرضا الوظيفي التي تعود لاختلاف الظروف و البيئة وطبيعة الاتجاه الذي

يستند على طبيعة شخصية الموظف وأحيانا على الموقف البيئي للعمل والقيم والمعتقدات .

ويرى عبد الباقي (2001) أن الرضا الوظيفي هو : " الإشباعات التي يحصل عليها الفرد

من المصادر المختلفة التي يرتبط فيها تصوره بالوظيفة التي يشغلها " ،كما عرف عباس (2003)

الرضا الوظيفي بأنه مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة "وأوضح محيسن

(2004) أن الرضا الوظيفي : " ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف لوظيفة كأداة لإشباع حاجاته

بمختلف أنواعها " وأشار شقير (2011) أن الرضا الوظيفي هو: "الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التي يصل إليها الموظف ، عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية الاجتماعية، المهنية والمادية ".

وتعرف الباحثة الرضا الوظيفي بأنه : استجابة عاطفية إيجابية يشعر بها الموظف بشكل عام اتجاه عمله وذلك بسبب تحقيق احتياجاته ورغباته في العمل.

عوامل وعناصر الرضا الوظيفي

أثبتت العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي أنه يوجد مستوى عام للرضا الوظيفي ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضاهم عن عوامل مختلفة للعمل أو رضاهم عن عامل واحد يؤثر على درجة الرضا عن بقية العوامل وهذه العوامل يمكن تحديدها كالتالي :

1- الرضا عن محتوى العمل : توصل عدد من الباحثين إلى أن العامل الرئيسي للسعادة

لدى الموظف داخل المؤسسة هو محتوى العمل بل أنه ربما يكون العامل الوحيد لدى بعض

العاملين ويمكن ذكر عدة تغييرات متصلة بمحتوى العمل ك

2-درجة تنوع مهام العمل : كلما كان هناك تنوع في مهام العمل كلما كان الموظف بعيدا

عن الملل والروتين اليومي وسيشعر أكثر بالرضا الوظيفي.

3-درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : إذا ما اتاحت للموظف فرص اختيار طرق أداء

العمل يسهم ذلك في زيادة سرعة إنجازه وذلك لأن قادر على اختيار الطريقة التي يشعر أنها

الأسرع والأفضل لأداء العمل المطلوب إنجازه .

4- استخدام الفرد لقدراته : كلما كان هناك تطبيق لقدرات ومهارات وخبرات الموظف كلما ارتفع لديه الرضا الوظيفي (نعساني، 2002).

5- الرضا عن الأجر : بينت الأبحاث أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومستوى الدخل للفرد.(نعساني، 2002 ؛ المالكي، 2007 ؛ عبدالله، 2008).

6- الرضا عن الإشراف : إذا ما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب واحتواء مرؤوسيهـم كان هناك رضا كافيا لدى المرؤوسين عن أعمالهم مما يساعد على قدرتهم على أداء مهامهم دون توقع مفاجآت من مشرفيهم.

7- الرضا عن فرص الترقية : كلما كانت أعمال وإنجازات الموظفين محل شكر وتقدير من رؤساءهم وإنهم لابد من حصولهم على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما ارتفع انتاجه ومستوى أدائه نظرا لارتفاع رضاه الوظيفي.

8- الرضا عن ساعات العمل: هناك علاقة طردية إيجابية بين توافق ساعات العمل ووقت راحة الموظف والعكس صحيح.

أنواع الرضا عن العمل

1- الرضا الكلي: ويعني رضا الموظف عن جميع مكونات ومحاور العمل وفي هذه الحالة يكون الموظف قد وصل إلى أقصى درجة من الرضا عن عمله . بغض النظر عن توافر جميع عناصر الرضا لأن هذا يعتمد على طبيعة شخصية الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي الموظف وحده من يمتلك القدرة على تحديد مدى أهمية العناصر ما يتوافق مع عمله (Bauer,2004).

2- الرضا الجزئي : يمثل الشعور الوجداني لدى الفرد عن بعض أجزاء مكونات العمل وهنا يكون الفرد قد وصل لدرجة كافية من الرضا عن بعض مكونات او أجزاء العمل .واكتفى بذلك أو لديه الشعور بالاستياء لكنه مازال يؤدي عمله (Skibba,2002).

النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي منها:

1- نظرية الإدارية لعلمية : وقد تأسست على يد روادها تايلور وفايول وقد كان اهتمامها بالحوافز المادية باعتباره الحافز الوحيد الذي يحقق الرضا عن العمل ، فحاولت هذه النظرية توفير كافة العناصر المادية التي تسهم في تحقيق رضا العامل وتدفعه للعطاء والالتقان في عمله بأسرع ما يمكن ورغم لك لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا بالشكل المطلوب ، ومن الجوانب السلبية التي لهذه النظرية إهمالها للعلاقات الإنسانية (Jones&Sloane,2009).

2- نظرية العاملين : وضعت على يد هيرزبيرغ وهي مرتبطة بالأساس بنظرية (ماسلو)للحاجات في مواقع العمل حيث حدد "هيرزبيرغ " أن هناك مجموعتان من العوامل:

أ- عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه : وهي بمثابة عوامل تسهم في تحقيق رضا الموظفين عن أعمالهم ، ومنها إحساس الفرد بالإنجاز ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتحمل المسؤولية، وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى .

ب- عوامل محيطية بالوظيفة أو العمل : وهي دوافع تؤدي إلى عد رضا العاملين عن أعمالهم، وقد قام بحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالإدارة أو الرئاسة أو نمط القيادة

أو الإشراف، وظروف البيئة التي تحيط بالعمل، وطبيعة علاقة الموظف مع رؤسائه وعلاقاته بزملائه . (عبدالله ، 2008).

نظرية عدالة العائد : أشار فروم إلى ان عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة بين التي يقوم بها الموظف بين ما توقعه من نتائج السلوك الي يتبعه والمنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ثم يقوم بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يسهم في تحقيق النتيجة ، بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل وهذه المنفعة تشمل الجانبين المادي والمعنوي معا ، ومن افتراضات هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي ، أن الفرد يحاول الوصول إلى النتائج أثناء قيامه بعمل ما ، ويتوقف رضاه عن العمل على مدى اتفاق النتيجة التي يحصل عليها مع ما يعتقد انه يستحقه. (Ahsan et.al ,2009).

وترى الباحثة أن : كل نظرية من النظريات السابقة فسرت الرضا الوظيفي حسب الظروف المحيطة بها ، فالعوامل المادية كانت العوامل الأساسية في تفسير الرضا الوظيفي ، وكذلك تكون ظروف الرضا عن العمل وطبيعته وعوائده أساسا في تفسير رضا الموظف عن وظيفته .

طرق قياس الرضا الوظيفي

يعد قياس الرضا الوظيفي مسألة هامة لكل من المديرين وعلماء النفس : فكثيرا من القرارات الإدارية تدرس وتفحص وفقا لتأثيرها على الرضا الوظيفي ، ومن هذا المنطلق كان تطوير قياس الرضا الوظيفي مطلبا جوهريا للبحوث العلوم السلوكية ، أم بخصوص المديرين فهم يعتبرون قياس الرضا الوظيفي مؤشرا للكفاءة التنظيمية ، وهناك مؤسسات تقوم بمسوحات دورية لقياس الروح المعنوية وتستخدم هذه النتائج في صنع قراراتها الإدارية وتحسينها، وتعتبر الملاحظة والمقابلة

وقائمة الاستقصاء هي اكثر الطرق استخداما لقياس الرضا الوظيفي بطريقة غير مباشرة ، ونظرا لأن أداتي الملاحظة والمقابلة تستنزفان وقتا كبيرا فإن الاستبانات هي أكثر الأدوات استعمالا ، وبالرغم من أن بعض الاستبانات لا يعتمد عليها إلا أن البعض الآخر قد اهتم بتصميمها وتطويرها بحيث يمكن الاعتماد عليها كأداة مناسبة لقياس الرضا الوظيفي. (أبو شمالة، 2010) .

وهناك الكثير من الطرق لقياس الرضا الوظيفي أهمها وأكثرها شيوعا مايلي:

1- الاستقصاءات: وتعتمد على تقصي آراء الأفراد بعدد من الأسئلة التي تحوي على عدد من العوامل مثل: طبيعة العلم ومحتواه ونوعه، وزملاء العمل، ساعات العمل وظروفه ، واتجاهات الإدارة والإشراف والأجر، حيث تصمم عناصر الاستبيان أو الاستقصاء بطريقة منظمة تخدم أهداف الباحثين سواء كانوا داخليين أو خارجيين ، وفي الوقت نفسه تتوافق مع مستويات الأفراد المستهدفين لاستطلاع آرائهم عن الرضا الوظيفي .

2- المقابلات : قد تكون رسمية أو غير رسمية ، مخطط لها أو غير ذلك ، وتعد من أكثر الطرق فعالية في قياس الرضا الوظيفي ، خاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيرا .

3- تحليل البيانات الثانوية : وتعتمد على تحليل البيانات المتوفرة التي يمكن من خلالها استنتاج درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة، ومن أمثلة هذه البيانات: حجم شكاوي العاملين، ومعدلات الغياب، وعدد الحوادث، والاستقالات ومعدل دوران العاملين .

4- الملاحظة: ويمكن من خلالها ملاحظة سلوك العاملين على أرض الواقع، وجمع المعلومات المتعلقة بقياس درجة الرضا الوظيفي . (عبدالله، 2008).

وتعتقد الباحثة ان مهما اختلفت أداة قياس الرضا الوظيفي إلا انها تعبر عن الحالة الواقعية التي يعيشها الموظف أثناء أداء عمله ، وإن اختلفت النتائج أو عمق القياس بين أداة وأخرى ، كما أن أداة الاستبانة تمكن الباحث من الوصول إلى اكبر عدد من الأفراد وبالتالي قد تعطي مؤشرات أفضل وأدق عن درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة .

ثالثاً : الدراسات السابقة

اشتمل هذا الجزء على الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التشاركية وتم عرضها وفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث ، وقد استعانت الباحثة في دراستها عن الدراسات السابقة بالمجلات والدوريات وقواعد البيانات إضافة رسائل الدكتوراة والمجستير المنشورة وغير المنشورة، وفيما يلي طرح لكل منها:

دراسة يونج بعنوان: الرضا الوظيفي لدى المعلم في 1988 كاليفورنيا وتهدف إلى : التعرف على العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي عند المعلمين وتكونت من أربع أبعاد رئيسية هي: الأبعاد المناخية، مناخ المدرسة، توفير الموارد والقيادة، وشملت العينة (159) معلماً، حيث تم اختيارهم من المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن نمط القيادة الديمقراطية يعد أفضل أنماط القيادات تأثيراً في رضا المعلم ومحفزاً على العمل، كما أن نوع القيادة الإدارية يعد من الأسباب الأساسية المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى المعلم، إضافة إلى أن النجاح في العمل و الزيادة في الرواتب والإمكانات المتوفرة للترقية والعمل الإضافي وتوافر مكافآت الإنجاز واعتراف المدير بقيمة الإنجازات والعمل كلها تساهم في تحقيق الولاء والرضا الوظيفي لدى

المعلم، تمثلت عوامل عدم الرضا في ظروف العمل التي أضعفت من فعالية المعلم وأثرت على أداء عمله كما أن معظم المتنبئات بالرضا الوظيفي تمثلت في توفر الفرصة للأبداع والشعور بالتحدي.

جاءت دراسة أنطونيو وديوسدادو وجاماجي وديفيد (2007) Diosddo et al. للتعرف

على أثر تطبيق القيادة التشاركية على مستوى التمكين في المدارس الثانوية في الفلبين ، وتكونت عينة الدراسة من (603) فردا ما بين ولي أمر وخريجين ومعلمين ومدراء في (76) مدرسة ثانوية وقد استخدم الباحث للدراسة أداة الاستبانة لجمع المعلومات ، إضافة إلى المقابلات الشخصية، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل إلى النتائج التالية :أن درجة التمكين جاءت عالية لدى مديري المدارس التي طبقت القيادة التشاركية، وأوصى الباحثون أن على المدارس الحكومية في الفلبين الإسراع بتطبيق النمط التشاركي للقيادة باعتباره وسيلة لتطوير النظم المدرسية.

دراسة العتيبي (2009) بعنوان: الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس

وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية: دراسة ميدانية تحليلية (السعودية).

هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس

المتوسطة بمحافظة الطائف وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل ، العمر ، الحالة الاجتماعية، نوع المؤهل)

، إضافة إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين وعلاقتها بالسمات الشخصية والأنماط

القيادية لدى مدراءهم .وقد استخدم الباحث في الدراسة الحالية مقياس وصف السلوك القيادي

LBDQالذي صممه "هالبن" ومقياس جوردون للسمات الشخصية، وأداة لقياس مستوى الروح المعنوية

للمعلمين، كما شمل مجتمع الدراسة جميع معلمي المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية الصباحية

بمحافظة الطائف البالغ عددهم (1167) تم اختيار عينة عشوائية بنسبة (30%) بلغت (350) معلماً.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة : 1- أن مستوى ممارسة بعدي الاهتمام بالعلاقات

الإنسانية والمبادأة والعمل من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة عالية 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأنماط القيادية والروح المعنوية والسمات الشخصية وفقاً للمتغيرات : (سنوات الخبرة ، العمر ، نوع المؤهل ، والحالة الاجتماعية) .

أجرى العجمي (2010) دراسة تهدف إلى الكشف عن درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الابتدائية والثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الابتدائية و الثانوية في الكويت، وبلغ عددها (378) مدرسة ثانوية وابتدائية، وقد تم اختيار عينة مكونة من (185) معلماً ومعلمة، وبينت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية والثانوية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة بشكل عام .

في حين جاءت دراسة ماسوموتو ويلتي براون (Masumoto and Brown 2009) تهدف إلى التعرف على الأنماط القيادية الأكثر فاعلية على أداء الطلبة، وقد تكونت عينة الدراسة من ثلاث مدراس من كاليفورنيا تعاني من محدودية الموارد وأخرى تعاني من الفقر، وطلبة غير ناطقين باللغة الانجليزية ، وشملت عينة الدراسة (300) مديراً، و(500) معلماً ومعلمة ، واتبعت الباحثة أسلوب المقابلات وجمع الملاحظات وتحليلها وبينت نتائج الدراسة أنه بالرغم من محدودية الموارد التي تعانيها تلك المدراس والاختلافات الطبقية للطلبة إلا أن المخرجات والإنجازات كانت أكثر إيجابية عند تطبيق نمط القيادة التشاركية ، حيث لاحظ الباحثان أن الأداء العام للمدارس قد تحسن عند مشاركة مديري المدارس للمعلمين والطلبة في صنع القرارات المدرسية>

كما أجرى هوانج ، ولي (2010) دراسة بعنوان "درجة الارتباط بين القيادة التشاركية وتحسين أداء العمل من خلال خلق بيئة تحفيزية للمرؤوسين في الوظائف الإدارية وغير الإدارية " حيث هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الارتباط ما بين القيادة التشاركية ، وتطوير أداء العمل من خلال خلق جو تحفيزي للمرؤوسين في المهام الإدارية وغير الإدارية، وقد شملت عينة الدراسة (725) عاملا، إضافة إلى (640) مديرا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من (500) شركة صينية ، واستخدم الباحث المهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج أبرزها: بما يتعلق بالمرؤوسين في الوظائف الإدارية هناك ارتباط متوسط الدرجة بين القيادة التشاركية وتحسين الأداء، وسلوك المواطنة التنظيمية اتجاه المؤسسة، حيث تساهم القيادة التشاركية في توفير بيئة عمل تشعر العاملون بنوع من التمكين النفسي الذي يساعد على الدافعية والابداع لديهم وبالتالي يعمل على تحفيز الأداء، أما بما يتعلق بالمهام الغير إدارية فقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات أن هناك ارتباط متوسط الدرجة ما بين القيادة التشاركية، وبين تحسين الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية اتجاه المؤسسة والثقة في رؤساء العمل.

وأجرى العرايب (2010) دراسة هدفت للتعرف على دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة البالغ عددهم (134) مديرا ومديرة، واشتملت العينة جميع مجتمع الدارسة، وقد بينت النتائج أن ممارسة القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم بتلك المحافظات حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (74028) .

في حين هدفت دراسة شقير (2011) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية؛ من وجهة نظر المعلمين ، وقد تَكُون مجتمع الدارسة من معلمي تلك المدارس في مديريات شمال الضفة الغربية، وبلغ عدد العينة (604)، وأظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفع من ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب المدراء بالضفة الغربية على نمط القيادة التشاركية.

أما عسكر (2012) فقد قام بدراسة هدفت إلى التعرف على القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظات غزة وبلغ عددهم (9900) معلم ومعلمة ، كما تكونت العينة من (272) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

بينما هدفت دراسة القرشي (2012) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية، واتبعت المنهج الوصفي المسحي كما استخدم الباحث الاستبانة في دراسته ، وتكون مجتمع الدارسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، البالغ عددهم (160) مديرا ومديرة، وقد بينت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة.

وقام الغامدي (2013) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مدخل القيادة التشاركية في إدارات مدارس نظام المقررات الثانوية، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والنوعي، واستخدم الاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة، وكان مجتمع الدراسة مديري ومديرات مدارس نظام المقررات، ومعلمي ومعلمات مدارس نظام المقررات، واختار منهم عينة طبقية عشوائية كان قوامها (13) مديرا و (721) معلماً ومعلمة، بالإضافة لمشرفي ذوي العلاقة في وزارة التربية والتعليم، وقد بينت النتائج أن ممارسة مدخل القيادة التشاركية في إدارات مدارس نظام المقررات الثانوية جاءت بدرجة متوسطة.

كما أجرت (2013) الحسون دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات مكاتب التربية والتعليم لأدوارهن القيادية في ضوء القيادة التشاركية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وكان مجتمع الدراسة جميع مديرات ومساعدات مكاتب التربية والتعليم بمنطقة الرياض وقد بلغ عددها (9) مديرات و (14) مساعدة، و أظهرت النتائج وجود عدد من الصعوبات مثل: غياب نظام الحوافز المادية والمعنوية، وسيادة الأساليب التنظيمية التقليدية.

كما أعد نجدي (2013) دراسة للتعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية وأساليبها بهدف الحد من المشكلات الإدارية في مدارس التعليم العام الثانوية الحكومية للذكور في المدينة المنورة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية ومعلميها، واختيرت منهم عينة طبقية عشوائية كان قوامها (48) مديرا و (322) معلماً، وقد بينت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة .

بينما هدفت دراسة الخصاونة (2013) إلى تحديد مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران ومستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد استخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (226) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: وجود درجة مرتفعة لممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة التشاركية في منطقة نجران ، كما كشفت عدم وجود فروق دالة إحصائية ترجع لمتغيرات (المؤهل العلمي والجنس، الخبرة التدريسية)، إضافة إلى أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران ، ولا توجد فروق داله إحصائياً لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (الخبرة التدريسية ،الجنس و المؤهل العلمي)، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الإبداع الإداري و ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران .

دراسة (2013) Moshite هدفت هذه الدراسة: إلى التعرف إلى مشاركة المعلم في صنع القرارات المدرسية وعلاقته بالالتزام التنظيمي .وكان استخدم الباحث في دراسته المنهج الكمي، اما عينة الدراسة فشملت (221) معلماً من معلمي المدارس العليا في جمهورية بتسوانا. وخلصت الدراسة: إلى نتائج أبرزها: جاءت نتيجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية في مجال شؤون الطلبة بدرجة كبيرة، بينما كانت مشاركتهم في مجال التنمية البشرية مثل القضايا المتعلقة بالتطوير فقد جاءت ضعيفة.

فيما جاءت دراسة الحقائبي (2014) تهدف إلى الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العملية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز (جامعة سطاتم بن عبد العزيز حالياً) بالخرج للقيادة التشاركية، وقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة،

وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العملية في الجامعة، ولغ عددهم (96) رئيس قسم، و(1565) معلما، واشتملت العينة على جميع رؤساء الأقسام (310) عضوا، وقد أوضحت النتائج وجود صعوبات إدارية تحد من ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة سمطان الأدوار القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

كما أجرت شيخة الفوز (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات مكاتب التعليم للإناث بمدينة الرياض للقيادة التشاركية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وصممت استبانة أداة للدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من (805) مشرفة تربوية بمدينة الرياض، اختيرت منهم (260) مشرف تربوية، وكان من أبرز نتائجها أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديرات مكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات جاءت بدرجة عالية.

وقام المحمادي (2014) بإجراء دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واختار الاستبانة أداة للدراسة، و تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة في الفصل الثاني من العام الدراسي (1434، 143 هـ)، والبالغ عددهم (188) مشرفاً، قد تم توزيع الاستبانات عليهم بأسلوب الحصر الشامل حيث كانت الاستبانات الراجعة (170) استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين، كانت بدرجة عالية.

كما أجرى المطيري (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بحفر الباطن للقيادة التشاركية وقد توصل إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

للقيادة التشاركية كانت بدرجة متوسطة ، وأوصى الباحث بضرورة قيام مديري المدارس الثانوية بترسيخ مفهوم القيادة التشاركية لديهم وتقويض الصلاحيات والمهام .

كما قامت عيدة الحارثي (2016) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمات، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وقد أعدت استبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (361) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها : أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية عالية .

وأجرى الفضل (2016) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم ذكور في مدينة الرياض، من وجهة نظر المشرفين التربويين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، واختار الاستبانة أداة للدراسة قام بتوزيعها على مجتمع الدراسة البالغ (289) مشرفاً تربوياً، وبينت الدراسة نتائج أهمها: أن درجة تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم ذكور في مدينة الرياض منخفضة.

بينما هدفت دراسة سليمان (2017) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وقد وضع تصور مقترح لتنمية هذه المهارات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (572) معلماً ومعلمة، كما تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، وأظهرت الدراسة نتائج منها: أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، إضافة إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وقدم الباحث تصور مقترح بهدف تنمية مهارات ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بتلك المحافظات.

دراسة Faith and Kenneth (2017) بعنوان: أثر أنماط القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس الثانوية العامة بنيجيريا (The influence of Principals' Leadership Styles on Secondary School Teachers' Job Satisfaction).
التعرف على أثر أنماط القيادة لدى مديري المدارس على الرضا الوظيفي لمعلمي الثانوية العامة ، وقد تم اختيار عينة عشوائية من منطقة نوسكا التعليمية في ولاية إنجو في نيجيريا، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم تطبيقه على عينة شملت (280) معلماً من (28) مدرسة ثانوية تابعة لثلاث مديريات تابعة للمنطقة بواقع (10) معلمين من كل مدرسة، طبقاً للدراسة أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها: 1- كشفت الدراسة عن وجود ثلاثة أنماط قيادية لدى مديري المدارس الثانوية، وهي النمط الأوتوقراطي، والديمقراطي، والترسلي. 2- النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس والذي يساعد على تنمية الرضا الوظيفي لدى المعلمين Moshite .

بينما جاءت دراسة النمروطي (2017) تهدف إلى: قياس درجة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (459) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين ، كما أن هناك ارتفاع في مستوى أداء المعلمين بالمحافظة ، كما توصلت إلى وجود فروق في كل من أداء المعلمين والقيادة التشاركية فيما يتعلق بمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق فيما يتعلق بمتغيرات بالمؤهل والتخصص العلمي وسنوات الخبرة، كما توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أداء المعلمين وممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بمحافظة غزة .

هدفت دراسة عصماني(2017) :إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد والسلوك القيادي المتبع في مؤسسة خزينة ورقلة ، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين ولاء العمال للمؤسسة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين تحمل مسؤولية العمل لدى العمال وزيادة شعورهم بالانتماء لها ، وقد أجريت خلال السنة الدراسية 2016/2017م على مجتمع مكون من 85 عامل ، استخدمت فيها الباحثة طريقة المسح الشامل نظرا لصغر مجتمع البحث ، واعتمدت استخدام الاستمارة لجمع المعطيات الميدانية كأداة أساسية إضافة إلى المقابلة والملاحظة كأدوات مساعدة .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تلعب الرقابة دورا أساسيا في استقرار العمال

-توجد علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وطبيعة القيادة السائدة بالمؤسسة.

-تسهم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات إلى تحقيق الولاء الوظيفي للمؤسسة.

-التفويض يؤدي إلى رفع مستوى شعور انتماء العمال للمؤسسة .

في حين كان الهدف من دراسة العنزي (2018) : التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجھراء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، كما تم تصميم استبانة لجمع المعلومات، كانت عينة الدراسة مكونة من (502) من أعضاء الهيئة التدريسية من المرحلة المتوسطة في مدارس محافظة الجھراء في الكويت، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس مرتفعة في جميع المحاور، كما بينت وجود فروق وفق متغير الجنس

في مجال علاقة المدير بالطلبة لصالح الذكور ، وعدم وجود فروق وفق متغيري الخبرة والمؤهل العلمي إضافة إلى أن مستوى النمو المهني للمعلمين كان مرتفعاً ، مع عدم وجود فروق وفق متغير الجنس ، ووجود فروق وفق متغير المؤهل العلمي لصالح دراسات عليا ووفق متغير الخبرة لصالح خبرة (5 - 10) سنوات، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين النمو المهني للمعلمين وممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس .

في حين هدفت دراسة بركات، صبيبة وتفاحة (2018) للتعرف على العلاقة بين نمط القيادة الذي يمارسه مدير المدرسة الثانوية، وبين الرضا الوظيفي للمدير في مدينة اللاذقية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وقد شملت عينة البحث (250) معلماً ومعلمة، استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة، وأعيد منها (233) استبانة كاملة صالحة للتحليل الإحصائي، بلغت نسبة الاستجابة (93,2%) أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها : يعد النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية بمدينة اللاذقية هو النمط القيادي التسلسلي، حيث حصل على أهمية نسبية مقدارها (70.02%) يليه النمط القيادي الديمقراطي بأهمية نسبية (62.34%) ثم جاء فالمرتبة الثالثة النمط القيادي الفوضوي بأهمية نسبية (57.02%). كما توصلت النتائج إلى وجود مستوى متوسط الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية متوسط، وبأهمية نسبية (62.14%)؛ وأن هناك علاقة عكسية بين كل من النمطين الفوضوي والتسلسلي وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين ووجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي و تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

وجاءت دراسة فرج الله (2018) تهدف إلى : تحليل سيرة الخلفاء الراشدين ، واستنتاج ملامح القيادة التشاركية لديهم ، والتعرف إلى درجة تمثيلها لدى الرؤساء والعمداء في أقسام الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم.

وقد استخدم الباحث المنهجين : الوصفي التحليلي والاستنباطي لتحقيق أهداف الدراسة ،
وقام باستخدام أداتين : الأداة الأولى : بطاقة تحليل محتوى كفيي، والأداة الثانية : استبانة مكونة من
(34) فقرة موزعة على أربعة مجالات : التطوير الإداري ، وعملية صنع القرار ، وإدارة الأزمات ،
والتطوير، وتكونت العينة من (126) عضوا من رؤساء الأقسام والعمداء في الجامعات الفلسطينية
وجاءت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كالتالي :

-بروز ملامح القيادة التشاركية في سيرة الخلفاء الراشدين .

-جاءت درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام والعمداء في الجامعات
الفلسطينية في محافظات غزة بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم .

-هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الجامعة الإسلامية وذلك في الاستبان ككل
وأیضا في المجال الأول المتمثل في (صنع القرار) والثاني (التطوير الإداري) والرابع (إدارة
الأزمات) ، في حين لا توجد فروق في المجال الثالث (التفويض) .

وقد أوصت الدراسة بتعزيز الشفافية لدى رؤساء الأقسام والعمداء في الجامعات الفلسطينية
بغزة في عملية التفويض ، وضرورة اهتمام العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بترسيخ
مبادئ القيادة التشاركية ، وتبادل المهارات الإدارية والخبرات لدى القادة الإداريين في تلك الجامعات.

وهدف دراسة العمري (2019) إلى :الكشف عن واقع القيادة التشاركية لدى قائدات
المدارس من وجهة نظر المعلمات بمحافظة خميس مشيط ، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمات
المدارس الثانوية الخاصة بالمحافظة والبالغ عددهن(193) كما بلغت عينة الدراسة (129) ،تم
اختيارهم بطريقة عشوائية ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، حيث صممت استبانة مكونة من

ثلاث محاور أساسية : تمثلت في (العلاقات الإنسانية ، تفويض السلطة ، والمشاركة في صنع القرار) .

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها: أن متوسط درجة القيادة التشاركية (3017) بمستوى مشاركة متوسط ولكنها لم تصل إلى حد الكفاية (304) ، فبخصوص محور العلاقات الإنسانية لم تلق التقدير المقبول من وجهة نظر المعلمات ؛ حيث أن درجة التوفر لها (متوسطة) ، أما بالنسبة لمحور المشاركة في صنع القرار فلم يبلغ حد الكفاية ، حيث كانت درجة التوفر له (متوسطة) ، في حين حصل محور تفويض السلطة على درجة متوسطة ، ولم يصل مستوى التفويض حد الكفاية . كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد البعينة وفقا لمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي . وقد ختمت الدراسة ببعض التوصيات والمقترحات منها: إجراء دراسات حول نظم الإدارة المنتهجة داخل المدارس ومدى ملائمتها لنمط القيادة التشاركية وعقد المزيد من الدورات التدريبية لقائدات المدارس الثانوية الخاصة للكشف عن أنماط القيادة وآلية تطبيق النمط التشاركي .

كما جاءت دراسة مغاوري (2020) للتعرف على : الأسس النظرية للقيادة التشاركية التي قد تؤدي إلى تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي ، وتحديد مقومات القيادة التشاركية لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في الجامعات ، إضافة إلى تحديد خطوات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في تلك الجامعات ، واقتراح آليات إجرائية لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء القيادة التشاركية من وجهة نظر خبراء التربية .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي إضافة إلى أحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب (دلفي) ، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج منها: ضرورة وضع آليات إجرائية مقترحة

لتحقيق الجيل الرابع من الجودة قفي المؤسسات الجامعية في ضوء القيادة التشاركية من وجهة نظر خبراء التربية من اساتذة الجامعات في مصر ، و التعرف على أهم المعوقات وتحديد متطلبات التغلب عليها تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات تعليم الجامعات في ضوء هذا النمط من القيادة .

وأعد الشمري (2020) دراسة تهدف إلى : الكشف عن واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين من وجهة نظر المعلمين بمدينة حائل وفقا للأبعاد التالية : (اتخاذ القرار ، العلاقات الغنسانية ، التفويض) ، بالإضافة إلى التعرف على الآليات المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في تلك المدارس ، ومعرفة الفرووق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة التشاركية لدى القادة في تلك المدارس التي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل ، وسنوات الخبرة) ، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي ، وبناء استبانة مكونة من محوين ، الأول : واقع القيادة التشاركية ويتضمن (3) أبعاد ، والثاني : سبل التطوير ، ويتضمن (12) فقرة ، وتكونت العينة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة حائل ، والممارسين لعملهم خلال الفصل الأول من العام الدراسي 1437-1438 هـ ، وبلغ عددهم (856) معلما ، كما توصلت الدراسة إلى : أن قادة المدارس الثانوية للبنين في تلك المدينة يمارس كافة أبعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية على الآليات المقترحة لتطوير القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين بها .

في حين هدفت دراسة النوفل(2021) إلى : الكشف عن درجة ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج أدوارهم القيادية في ضوء نمط القيادة التشاركية ، وذلك من خلال معرفة المعوقات والواقع ، وتقديم مجموعة من المقترحات التي تؤدي إلى رفع مستوى ممارساتهم لأدوارهم

القيادية في ضوء نمط القيادة التشاركية ، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة ، وانتهج المنهج الوصفي المسحي .

واتبع أسلوب الحصر الشامل ، وطبق الدراسة على المجتمع الكلي ، حيث بلغ عدد المسترد منه (196) مفردة . ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: موافقة فريق الدراسة على واقع الممارسة للأدوار القيادية بدرجة مرتفعة جدا في ضوء مدخل القيادة التشاركية ، وأن الفريق موافق بدرجة متوسطة على المعوقات ، وموافقون تماما على المقترحات المناسبة لرفع مستوى الممارسة للأدوار القيادية في ضوء نمط القيادة التشاركية .

وأوصت بالعمل على التحول نحو اللامركزية في إنجاز الأعمال ، وإعداد برامج تدريبية تسهم في رفع مستوى القيادات التعليمية ، وإدراج ممارسة القيادة التشاركية ضمن تقييم الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى توضيح النتائج المرجو تحقيقها من خلال ممارسة هذا النمط.

وقامت السوايعر (2022) بدراسة هدفت إلى : الكشف عن القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ، وقامت باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي ، والذي يعتمد على جمع البيانات من خلال استبانة تكونت من محورين : الاول لقياس درجة ممارسة القيادة التشاركية (تفويض السلطة ، والتحفيز ، واتخاذ القرار) ، والثاني لقياس مستوى المناخ التنظيمي (القيادة الإدارية ، وطبيعة العمل ، والهيكل التنظيمي، وتقييم الأداء) حيث تكونت عينة الدراسة من (311) معلما ومعلمة ، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة.

ومن أبرز النتائج : أن درجة ممارسة القيادة التشاركية في تربية لواء ناعور جاءت بدرجة عالية ، ووضحت النتائج أن مستوى المناخ التنظيمي في تربية لواء ناعور جاء ضمن مستوى عال أيضا ، كم أكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية ومستوى المناخ التنظيمي .

وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بالمحافظة على المستوى المرتفع للقيادة التشاركية لدى مديري المدارس وذلك من خلال عقد دورات تدريبية لاطلاعهم على أحدث المستجدات التربوية في هذا المجال ، وتقديم المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس بهدف تبني ممارسة القيادة التشاركية في تلك المدارس ، من أجل المحافظة على المناخ التنظيمي المرتفع.

وهدف دراسة العامري واليحمدي (2023) إلى: الكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم مابعد الأساسي للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار بالمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين ، ومعرفة فيما إذا كان هناك هد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العينة تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة ، الجنس ، المؤهل العلمي) ، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تكون مجتمع الدراسة من من عينة من معلمي المدارس بالمحافظة للعام الدراسي 2021/2020م البالغ عددهم (100) معلم ومعلمة ، واستخدما الباحثان الإستبانة كأداة للدراسة .

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن درجة موافقة عينة الدراسة على فقرات مجال القيادة التشاركية متوسطة ، كما أن درجة موافقة العينة على فقرات مجال فاعلية اتخاذ القرار متوسطة أيضا ، وجود علاقة طردية بين واقع ممارسة القيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرار ، وكذلك علاقة طردية بين ممارسة القيادة التشاركية ومتغير الجنس .

التعقيب على الدراسات

أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، ومن خلال استعراض وتحليل الدراسات وجدت الباحثة أوجه تشابه و اختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من حيث:

- 1- **الهدف من الدراسة:** نلاحظ أن بعض الدراسات ركزت على قياس درجة أو مستوى القيادة التشاركية دون ربطها بمتغير آخر حيث جاءت دراسة كلا من : العجمي (2010) ،والغامدي (2013) ، ودراسة الحسون(2013)، ودراسة الحقائبي (2014)، ودراسة القرشي (1434)، ودراسة المطيري(2015) تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس ، بينما كانت دراسة : شيخة الفواز(1436)، ودراسة المحمادي (1436) تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري ومديرات مكاتب التعليم ، في حين جاءت دراسة نجدي (2013)، ودراسة العرابيد (2010) تهدف إلى دور القيادة التشاركية في حل المشكلات الإدارية .
- كما هدفت دراسة كلا من : النمروطي (2017) ، ودراسة هوانج ، ولن ، ولي Hwang (2010, Lun & Leu) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء العاملين. وهدفت دراسة : أنطونيو وديوسدادو وجاماجي وديفيد (Diosddo, Antonio, Gamage, David, 2007) إلى التعرف على أثر تطبيق القيادة التشاركية على مستوى التمكين في المدارس الثانوية في الصين. بينما جاءت دراسة كلا من : الخصاونة (2013) ، ودراسة العنزي (2018)، ودراسة والعتيبي(2009)، ودراسة (Moshite, 2013) هادفة للتعرف على العلاقة بين القيادة التشاركية وكلا من : الولاء التنظيمي والابداع الإداري والنمو المهني والروح المعنوية .

ومن الدراسات المرتبطة بالعلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي : دراسة شقير (2011) ، ودراسة بركات ، صبيحة وتفاحة (2018) ، ودراسة يونج ، ودراسة (Kenneth,2007) (Faith)

2- منهج الدراسة : تنوعت المناهج التي تم استخدامها في هذه الدراسات فبعضها استخدم المنهج الوصفي وبعضها المنهج الوصفي التحليلي وبعضها المنهج الوصفي المسحي وبعضها الآخر استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وبعضها المنهج الوصفي الارتباطي ، وتتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي الارتباطي مثل دراسة : العرابيد(2010) ، والحارثي (1436) ، في حين استخدم (Moshite,2013) المنهج الكمي في دراسته.

3- العينة : تكونت بعض عينات الدراسات السابقة من المعلمين وبعضها من مديري المدارس وبعضها الآخر من المشرفين وتتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة بحيث تكون عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية .

4- الأداة : استخدم الباحثون في معظم الدراسات الاستبيان كما استخدم البعض الآخر المقابلات والملاحظات كأدوات للدراسة، وتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات .

واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي من حيث المنهجية حيث تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي لكونه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة ، وهذا المنهج يتميز بقدرته على دراسة الظواهر كما هي في الواقع،

كما استفادت من الأدب النظري حيث المعلومات القيمة وتوصيات الدراسات السابقة ، إضافة إلى استفادتها من تلك الدراسات في بناء أداة الدراسة وتميزت هذه الدراسة بأنها سعت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، من خلال الجمع بين متغيرين هما : القيادة التشاركية والرضا الوظيفي - وبحدود علم الباحثة - لم توجد أي دراسة تناولت موضوع الدراسة الحالي في سلطنة عمان، ومن هنا جات الحاجة لهذه الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

➤ منهج الدراسة

➤ مجتمع الدراسة

➤ عينة الدراسة

➤ أداة الدراسة

• الصدق والثبات لمحور: القيادة التشاركية

• الصدق والثبات لمحور: الرضا الوظيفي

➤ متغيرات الدراسة

➤ إجراءات الدراسة

➤ الأساليب الإحصائية للدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتطرق الفصل الثالث إلى منهجية الدراسة وإجراءاتها طبقاً لمنهج الدراسة المستخدم ؛ التي ستستخدم للتوصل إلى درجة ممارسة القيادة التشاركية في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين لكل من القيادة التشاركية والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما ، كما يتضمن وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة ، والأداة التي استخدمت للتوصل إلى النتائج وكيفية التحقق من صدقها وثباتها ثم التطبيق الإلكتروني على العينة المحددة ، إضافة إلى تحديد متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات للتوصل إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة .

منهج الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي لكونه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة . يتميز هذا المنهج بقدرته على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، ووصفها بدقة، واستخدام الأساليب الكمية لتحليلها. كما أشار (الزغول وآخرون، 2001، ص. 112) إلى أن المنهج الوصفي يركز على تحليل العلاقات بين الظواهر، والتعمق في دراسة الروابط الداخلية والخارجية التي تؤثر فيها أو تتأثر بها.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان والبالغ عددهم (4598) معلما ومعلمة خلال العام الدراسي (2023/2024)، وذلك وفق الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2023/2024).

عينة الدراسة

العينة الاستطلاعية:

تهدف العينة الاستطلاعية إلى فهم الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث، والتعرف على التحديات المحتملة التي قد تواجه الباحث أثناء التنفيذ. بناءً على ذلك، تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم ومعلمة. تم تطبيق أدوات الدراسة على هذه العينة بهدف التأكد من صلاحيتها ومدى ملاءمتها للبيئة العمانية ولالأهداف التي صُممت من أجلها، وذلك من خلال اختبار صدقها وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

جدول رقم (1): توزيع العينة الاستطلاعية حسب النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة

المتغير	العدد	النسبة (%)
النوع الاجتماعي أنثى	18	60
(الجنس) ذكر	12	40
المؤهل العلمي بكالوريوس	26	86.7
دراسات عليا	4	13.3
سنوات الخدمة أقل من 10 سنوات	13	43.3
من 10 سنوات فما فوق	17	56.7
المجموع	30	100

توضح البيانات أن العينة الاستطلاعية تتكون من 30 مشاركًا، حيث كانت الغالبية من الإناث بنسبة 60% (18 أنثى) مقابل الذكور بنسبة 40% (12 ذكرًا). فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، يظهر أن النسبة الكبرى من المشاركين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة 86.7% (26 مشاركًا). أما بالنسبة لسنوات الخدمة، فإن 56.7% (17 مشاركًا) لديهم خبرة عمل تبلغ 10 سنوات فأكثر. يعكس الجدول تنوعًا مقبولًا في المتغيرات الأساسية، مما يعزز ملاءمة العينة لفحص أدوات الدراسة واختبارها.

عينة الدراسة الأساسية :

توضح البيانات أن عينة الدراسة الأساسية تتألف من 156 معلمًا ومعلمة، حيث تشكل الإناث غالبية العينة بنسبة 70.5% (110 معلمة)، مقارنة بالذكور الذين يمثلون 29.5% (46 معلمًا). من حيث المؤهل العلمي، نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة 86.7%، في حين أن 13.3% منهم حاصلون على دراسات عليا، ونسبة قليلة جدًا تبلغ

1.9% يحملون شهادة الدبلوم، أما بالنسبة لسنوات الخدمة، فتتوزع العينة بشكل شبه متساوٍ، حيث أن 50.6% (79 فردًا) لديهم خبرة عمل تبلغ 10 سنوات فأكثر، في حين أن 49.4% (77 فردًا) لديهم أقل من 10 سنوات من الخدمة. يعكس هذا التوزيع تنوعًا في المتغيرات الديموغرافية، مما يساهم في توفير بيانات شاملة وموضوعية لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	العدد	النسبة (%)
النوع الاجتماعي (الجنس)	110	70.5
	46	29.5
المؤهل العلمي	3	1.9
	143	91.7
	10	6.7
سنوات الخدمة	77	49.4
	79	50.6
	156	100

أداة الدراسة

اشتملت استبانة القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين على (39) فقرة تمثلت في محورين، (29) فقرة منها في المحور الأول: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية للقيادة التشاركية والتي تمثلت في ثلاثة أبعاد : (تفويض السلطة ويتكون من (9) فقرات ، العلاقات الانسانية ويتكون من (10) فقرات ، إشراك مدير

المدرسة للمعلمين في المهام القيادية ويتكون أيضا من (10 فقرات) ، بينما تكون المحور الثاني: مستوى الرضا الوظيفي من (10 فقرات فقط. وفي الملحق (1) يتضح المقياس في صورته الأولى. أما تفويض السلطة يقصد به في هذه الدراسة درجة ممارسة مدير المدرسة لتفويض الصلاحيات للمعلمين من خلال توزيع المهام والمسؤوليات وتمكينهم من اتخاذ قرارات متعلقة بالعمل. تم قياس هذا البعد باستخدام (9 فقرات تعكس ممارسات المدير في هذا الجانب، ويجب عليها المعلمون وفق مقياس ليكرت الخماسي.

بينما يقصد بالعلاقات الإنسانية في هذه الدراسة طبيعة العلاقة التفاعلية التي ينتهجها مدير المدرسة مع المعلمين، من حيث التقدير والاحترام والتواصل الإيجابي والدعم النفسي. وقد تم قياس هذا البعد من خلال (10 فقرات تقيس هذه الجوانب الإنسانية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. ويقصد في هذه الدراسة بإشراك المعلمين في المهام القيادية مدى مشاركة مدير المدرسة للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، وإعداد الخطط، والمشاركة في المجالس واللجان. وقد تم قياس هذا البعد من خلال (10 فقرات تقيس مستوى إشراك المعلمين في المهام القيادية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

أما المحور الثاني فيقيس مستوى الرضا الوظيفي، ويتكون من (10 فقرات، ويقصد به في هذه الدراسة الدرجة التي يشعر بها المعلم بالرضا عن عمله، بما يشمل من جوانب مهنية ومادية ونفسية واجتماعية، وقد تم قياس هذا المحور كذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. ويظهر الشكل التفصيلي لفقرات المقياس في صورته الأولى في الملحق (1).

الصدق والثبات لمحور: القيادة التشاركية

للتحقق من صدق المقياس تم استخراج مؤشرات الصدق الآتية:

الصدق الظاهري : تم عرض المقياس على عدد (10) من المحكمين من ذوي الاختصاص

والخبرة في أصول التربية والإدارة التربوية من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العمانية والمبين في الملحق (2)؛ بهدف التحقق من الصدق الظاهري للمقياس وإبداء الآراء من قبل المحكمين عن مدى الدقة وصحة المحتوى من حيث الصياغة اللغوية للفقرات ووضوحها ، ومدى مناسبتها لقياس ماوضعت لأجله ، ومدى انتماء الفقرات للمجالات .

وقد تم الأخذ ببعض الملاحظات ، حيث تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وهي الفقرة (6,7) من البعد الأول في المحور الأول والفقرة (6) في البعد الثالث والفقرة (1) و (9) في المحور الثاني ، وتم الإبقاء على باقي الفقرات دون تعديل ، والملحق (3) يعرض الاستبانة في صورتها النهائية ، حيث تكونت من (40) فقرة موزعة على محورين ، المحور الأول تكون من ثلاثة أبعاد ، كل بعد تكون من (10) فقرات ، بينما تكون المحور الثاني من بعد واحد ممثل في (10) فقرات.

صدق الفقرات (Internal consistency)

يعرض الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات وأبعاد الاستبانة التي تنتمي إليها، بالإضافة إلى معاملات ارتباطها مع الاستبيان الكلي وذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون. تظهر النتائج قوة ودرجة دلالة الارتباطات عبر الأبعاد الثلاثة: تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، وإشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية، وذلك كما هو مبين بالجدول (3).

جدول رقم (3): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس و الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المقياس
البعد الأول : تفويض السلطة	1	.444**	.182*
	2	.644**	.645**
	3	.584**	.617**
	4	.724**	.645**
	5	.617**	.492**
	6	.664**	.506**
	7	.697**	.673**
	8	.701**	.677**
	9	.800**	.783**
البعد الثاني: العلاقات الإنسانية	10	.244**	.214*
	11	.838**	.781**
	12	.883**	.843**
	13	.870**	.827**
	14	.893**	.879**
	15	.675**	.643**
	16	.841**	.837**
	17	.840**	.845**
	18	.854**	.770**
البعد الثالث: إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	19	.824**	.794**
	20	.729**	.675**
	21	.702**	.707**
	22	.741**	.743**
	23	.723**	.711**
	24	.841**	.768**

.782**	.864**	25
.881**	.935**	26
.747**	.836**	27
.799**	.857**	28
.564**	.639**	29

* العلاقة دالة عند مستوى الدلالة 0.01. ** العلاقة دالة عند مستوى الدلالة 0.05.

البعد الأول: تفويض السلطة

يضم البعد الأول 9 فقرات أظهرت ارتباطاً دالاً إحصائياً مع البعد، مما يدل على اتساقها في قياس مفهوم تفويض السلطة. سجلت الفقرة (9) أعلى ارتباطاً بالبعد (0.800**) وبالمقياس الكلي (0.783**), تليها الفقرة (8) (0.701**), مما يعكس قوتها كمؤشرات على هذا البعد. أما الفقرة (1) فكانت الأقل ارتباطاً (0.444**) مع البعد و(0.182*) مع المقياس الكلي).

البعد الثاني: العلاقات الإنسانية

يتكون البعد الثاني من 10 فقرات، وأظهرت معظمها ارتباطاً عالياً جداً مع البعد، مما يؤكد دورها في قياس العلاقات الإنسانية. جاءت الفقرة (14) الأعلى ارتباطاً (0.893**) مع البعد و(0.879**) مع المقياس الكلي، تلتها فقرات أخرى مثل (12، 13، 16، 17) بمعاملات تجاوزت 0.83، مما يعكس انسجامها الكبير. في المقابل، كانت الفقرة (10) الأقل ارتباطاً (0.244**) مع البعد و(0.214*) مع المقياس الكلي).

البعد الثالث: إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية

يضم البعد الثالث 10 فقرات، وقد أظهرت النتائج ارتباطاً قوياً بين الفقرات والبعد، حيث سجلت الفقرة (26) أعلى ارتباطاً مع البعد بقيمة 0.935** ومع المقياس الكلي بقيمة 0.881**،

مما يجعلها الأكثر تعبيرًا عن هذا البعد. جاءت الفقرات (24)، (25)، و(28) بمعاملات ارتباط مرتفعة مع البعد تجاوزت 0.84، مما يدل على دورها القوي في قياس إشراك المعلمين في المهام القيادية. في المقابل، كانت الفقرة (29) الأقل ارتباطًا بمعامل 0.639** مع البعد و0.564** مع المقياس الكلي، لكنها لا تزال تُظهر ارتباطًا مقبولًا، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز مواءمتها لتحسين تمثيلها لهذا البعد. تعكس النتائج بشكل عام اتساقًا داخليًا قويًا بين الفقرات والبعد، مما يدعم موثوقية هذا المحور.

النتائج

تشير نتائج تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ إلى أن أداة القياس تتمتع بمستوى عالٍ من الموثوقية. بلغ معامل ألفا كرونباخ للبعد الأول "تفويض السلطة" 0.713، وهو مستوى مقبول ويشير إلى ثبات مناسب. أما البعد الثاني "العلاقات الإنسانية" فقد سجل قيمة أعلى بلغت 0.873، مما يعكس مستوى ثبات جيد جدًا. في حين سجل البعد الثالث "إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية" قيمة مرتفعة جدًا بلغت 0.931، مما يدل على ثبات عالٍ جدًا. وعلى مستوى المحور الأول "القيادة التشاركية" ككل، بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.943، مما يعكس موثوقية ممتازة للأداة في قياس مفهوم القيادة التشاركية. تعكس هذه النتائج مدى صلاحية الأداة للاستخدام في قياس الظاهرة موضوع الدراسة بدقة وثبات.

جدول رقم (4) : معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمقياس القيادة التشاركية وأبعاده الثلاثة .

أبعاد المقياس	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول : تفويض السلطة	9	0.713
البعد الثاني: العلاقات الإنسانية	10	0.873
البعد الثالث: إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	10	0.931
المحور الأول : القيادة التشاركية	29	0.943

الصدق والثبات لمحور: الرضا الوظيفي

صدق الفقرات (Internal consistency)

جدول رقم (5): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور و الدرجة الكلية

للمحور الذي تنتمي اليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.814
2	0.388
3	0.79
4	0.835
5	0.76
6	0.891
7	0.91
8	0.909
9	0.744
10	0.776

توضح بيانات الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، مما يعكس مستوى صدق الفقرات (الاتساق الداخلي). تظهر القيم أن معظم الفقرات تتمتع بمعاملات ارتباط مرتفعة، حيث تراوحت بين 0.388 كحد أدنى في الفقرة (2)، والتي تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، و0.91 كحد أقصى في الفقرة (7)، مما يعكس ارتباطًا قويًا جدًا. الفقرات (6، 7، و8) سجلت معاملات ارتباط تزيد عن 0.89، مما يدل على قوة ارتباطها بالمحور الكلي. بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن الفقرات تتمتع بمستوى عالٍ من الصدق الداخلي، ما يعزز من موثوقية أداة القياس وصلاحياتها لقياس الظاهرة المدروسة

النتائج

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة ، و تم حساب قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لفقرات مقياس القيادة التشاركية بالإضافة لحساب قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الرضا الوظيفي، وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا ، حيث يقيس مدى التماسك في استجابات الأفراد في عينة الدراسة على الفقرات ويبين الجدول (4) والجدول (5) قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وفق معادلة ألفا كرونباخ على فقرات المحاور وعلى مجمل القياس ككل.

تشير نتائج معامل ألفا كرونباخ إلى أن المحور الثاني "الرضا الوظيفي"، الذي يتضمن 10 فقرات، يتمتع بمستوى عالٍ جدًا من الثبات، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.921. هذه القيمة تعكس موثوقية ممتازة، مما يعني أن أداة القياس قادرة على قياس الرضا الوظيفي بدقة وبتناسق داخلي عالٍ بين الفقرات. تعزز هذه النتيجة من صلاحية المقياس لاستخدامه في قياس الظاهرة المدروسة بثقة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغيرات التابعة المتصلة :

- درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية من وجهة نظر المعلمين .
- درجة ممارسة الرضا الوظيفي من قبل مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية من وجهة نظر المعلمين .

المتغيرات التصنيفية:

- النوع الاجتماعي (الجنس) : له فئتان (ذكر ، انثى)
- المؤهل العلمي : وله مستويان (بكالوريوس / دراسات عليا)
- سنوات الخدمة :وله مستويان : (أقل من 10 سنوات / 10 سنوات فما فوق)

إجراءات الدراسة

خلال هذه الدراسة قامت الباحثة بمجموعة من الاجراءات تمثلت في الآتي:

- تحديد مشكلة الدراسة وعنوانها وأسئلتها والهدف منها .

- تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة للاستفادة من الأدب النظري ، كدراسة المطيري (2015) ، ودراسة شقير (2011) ، ودراسة النمروطي (2017) ، ودراسة العنزي (2018) بهدف تطوير مقياس الدراسة.
- قامت الباحثة بتطوير مقياس الدراسة من خلال العودة إلى مقياس شقير (2011) ، ومقياس بركات ، صبيرة (2018) ، ومقياس ودراسة سليمان (2017) .
- تم التحقق من صدق المحتوى لمقياس الدراسة (الاستبانة) وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في صورتها الأولية.
- التأكد من ثبات وصدق الأداة وملاءمتها للتطبيق ، وذلك من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من المجتمع الأصلي للدراسة .
- تحديد مجتمع الدراسة والبالغ عدده (4500) معلما ومعلمة وفق احصائيات (2023-2024) ، وتم تحديد عينة الدراسة (156) معلما ومعلمة ، كما تم اعتماد تحديد طريقة تطبيق الاستبانة باستخدام (google form) .
- حصلت الباحثة على رسالة تسهيل مهمة باحث ، موجهه من عمادة كلية الآداب والعلوم الإنسانية في جامعة الشرقية إلى وزارة التربية والتعليم (مديرية شمال الشرقية) ، وذلك بهدف الحصول على أحدث إحصائية للمعلمين في شمال الشرقية من قسم (المؤشرات التربوية) للفصل الدراسي (2023-2024) ومن ثم تطبيق مقياس الدراسة عليهم. ملحق (4)
- توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على 700 شخص والحصول على 156 مستجيب، من خلال نموذج (google form) ، وقد تم اعتماد آلية التوزيع من خلال البريد الالكتروني للمدارس

ونشر رابط الاستبانة من خلال مجموعات الواتساب للهيئة التدريسية ، وتم توضيح هدف الدراسة في مقدمة الاستبانة بالإضافة إلى توضيح كيفية الإجابة على كل فقرة منها ، وبعد نشر الاستبانة تم استرداد (156) استبانة مفرغة على (google sheet) ، وبعد التدقيق على جميع الاستبانات ، كانت جميعها صالحة للتحليل بنسبة (100%) .

- وبعد الانتهاء من تطبيق الدراسة على العينة المحددة تم تحويل البيانات إلى برنامج التحليل الاحصائي (spss) بهدف المعالجة الاحصائية للبيانات باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الإجتماعية.

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (spss) على النحو التالي:

• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل محاور الدراسة وأبعادها (القيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة: تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، إشراك المعلمين في المهام القيادية، ومستوى الرضا الوظيفي). وتهدف هذه المعالجة إلى وصف مستوى كل بعد وتحديد درجة الممارسة أو الرضا بناءً على معايير التصنيف.

• اختبار "ت" (T-test):

تم استخدام اختبار "ت" لمقارنة متوسطات الأبعاد الرئيسية للدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس وسنوات الخدمة). وتهدف هذه المعالجة إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العينة بناءً على المتغيرات.

• اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمقارنة متوسطات الأبعاد حسب المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation):

تم استخدام معامل بيرسون لتحليل العلاقة بين محاور القيادة التشاركية (الأبعاد الثلاثة والمحور الكلي) ومستوى الرضا الوظيفي. ولقد كان الهدف منها قياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين (القيادة التشاركية والرضا الوظيفي).

- القيمة الاحتمالية (P-value):

تم الاعتماد على القيمة الاحتمالية لتحديد الدلالة الإحصائية للنتائج في جميع الاختبارات المستخدمة، مع اعتبار مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) معيارًا لاتخاذ القرار.

- ملخص المعالجة الإحصائية:

1. إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي

بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

○ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد درجة ممارسة القيادة التشاركية

ومستوى كل بُعد من الأبعاد الثلاثة (تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، إشراك

المعلمين في المهام القيادية).

2. إجابة السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في

محافظة شمال الشرقية؟

○ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحليل مستوى الرضا الوظيفي وتحديد

الجوانب القوية والجوانب التي تحتاج إلى تحسين.

3. إجابة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري مدارس التعليم

الأساسي بالمحافظة للقيادة التشاركية تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي (الجنس)، المؤهل

العلمي، وسنوات الخبرة؟

○ اختبار "ت" (T-test): لمقارنة متوسطات القيادة التشاركية بين فئات النوع الاجتماعي

(ذكور وإناث) وسنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

○ اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لمقارنة متوسطات القيادة التشاركية بين

فئات المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

4. إجابة السؤال الرابع: هل توجد علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم

الأساسي بالمحافظة للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين؟

○ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لتحليل العلاقة بين القيادة التشاركية

بمختلف أبعادها (تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، إشراك المعلمين) والرضا

الوظيفي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

➤ النتائج والمناقشة المتعلقة بالسؤال الأول

➤ النتائج والمناقشة المتعلقة بالسؤال الثاني

➤ النتائج والمناقشة المتعلقة بالسؤال الثالث

➤ النتائج والمناقشة المتعلقة بالسؤال الرابع

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري

مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

لتبسيط الإجابة بشكل مباشر على السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية و

الانحرافات المعيارية والترتيب والمستوى لاستجابات أفراد العينة حيث أن هذا المحور ينقسم إلى ثلاثة

أبعاد رئيسية، وسيكون التحليل لكل بُعد على حده، على أن يتم وضع ملخص في آخر هذا القسم.

تُظهر نتائج جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والمستوى لبُعد

"تفويض السلطة". جاء المتوسط الحسابي العام للبُعد 4.05 بانحراف معياري قدره 0.56، مما يعكس

مستوى "كبير" في ممارسة هذا البُعد.

احتلت الفقرة "يفوض مدير المدرسة أحد مساعديه في اتخاذ القرارات في حالة غيابه" المرتبة

الأولى بمتوسط 4.34 وانحراف معياري 0.79، ما يشير إلى مستوى "كبير جداً" في التفويض. تلتها

الفقرة "يتيح المدير الفرصة لاكتساب المعلمين خبرة تساعد في تطوير العمل" بمتوسط 4.28

ومستوى "كبير جداً".

في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة "يشارك المدير سلطته لكنه لا يتخلى عن مسؤوليته" بمتوسط

4.22، بينما حققت الفقرة "يساهم المدير في بناء قيادات تعليمية وإدارية مستقبلية" متوسط 4.14

ومستوى "كبير".

في أدنى الترتيب، جاءت الفقرة "يقوم المدير بإسناد المناصب القيادية في المدرسة حسب الكفاءة والميول" بمتوسط 3.79 ومستوى "كبير"، مما يشير إلى أن هذا الجانب يحتاج إلى تحسين نسبي مقارنة بالفقرات الأخرى.

جدول رقم (6): المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الترتيب و المستوى لُبعد تفويض السلطة

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	يفوض المدير أحد المعلمين لإعداد الجدول المدرسي وجدول المناوبات .	3.96	1.10	كبير
2	2	يتيح المدير الفرصة لاكتساب المعلمين خبرة تساعدهم في تطوير العمل."	4.28	0.73	كبير جدا
3	3	يشارك المدير سلطته لكنه لا يتخلى عن مسؤوليته ."	4.22	0.75	كبير جدا
4	1	يفوض مدير المدرسة أحد مساعديه في اتخاذ القرارات في حالة غيابه."	4.34	0.79	كبير جدا
5	7	يستعين مدير المدرسة بأحد المعلمين القدماء ذوي الخبرة والمحنيين تربويا لإدارة اجتماع هيئة التدريس بالمدرسة ومجلس أولياء الأمور."	3.81	0.96	كبير
6	9	يقوم المدير بإسناد المناصب القيادية في المدرسة حسب الكفاءة والميول.	3.79	1.14	كبير
7	8	تمنح إدارة المدرسة الموظفين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم."	3.81	0.90	كبير
8	5	يرشح المدير أحد المعلمين لتمثيل المدرسة في بعض اللقاءات والمسابقات ."	4.09	0.73	كبير
9	4	يساهم المدير في بناء قيادات تعليمية وإدارية مستقبلية.	4.14	0.80	كبير
		البعد الأول : تفويض السلطة	4.05	0.56	كبير

بشكل عام، تعكس النتائج تقديرًا إيجابيًا لممارسات تفويض السلطة من قبل مديري المدارس، مع وجود تفاوت بسيط بين الجوانب المختلفة لهذا البعد.

تشير نتائج الجدول إلى تحليل بُعد "العلاقات الإنسانية" من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات. بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 4.03 بانحراف معياري قدره 0.69، مما يعكس مستوى "كبير" في العلاقات الإنسانية التي يديرها مديرو المدارس.

جدول رقم (7): المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الترتيب و المستوى لُبُعد العلاقات الإنسانية

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	10	لا تقتصر العلاقات في مجال عملي إلى المودة والألفة	3.38	1.16	متوسط
2	8	يتسم التواصل الإداري بين مدير المدرسة والمعلمين بالمرونة .	4.04	0.94	كبير
3	4	يعمل مدير المدرسة على إيجاد الحلول لمشكلات المعلمين المتعلقة بالعمل.	4.12	0.90	كبير
4	2	يعزز مدير المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين .	4.24	0.80	كبير جدا
5	5	يوجه المدير المعلمين توجيهها يعزز انتمائهم للمدرسة .	4.12	0.88	كبير
6	9	يتدخل المدير في حل الخلافات التي تنشأ بين المعلمين .	3.79	0.93	كبير
7	7	يهتم المدير بجميع الأفكار البناءة التي تطرح من المعلمين .	4.08	0.88	كبير
8	1	يشجع المدير على العمل بروح الفريق الواحد.	4.30	0.85	كبير جدا
9	3	يقدر المدير الظروف الخاصة التي قد تواجه المعلمين بما لا يخل بالأهداف .	4.14	0.84	كبير
10	6	يساعد المدير المعلمين الجدد بتعريفهم بالمعلمين القدامى وتسهيل أخذ المعلومات البيداغوجية والتدريسية اللازمة .	4.09	0.89	كبير
		البعد الثاني: العلاقات الإنسانية	4.03	0.69	كبير

احتلت الفقرة "يشجع المدير على العمل بروح الفريق الواحد" المرتبة الأولى بمتوسط 4.30 وانحراف معياري 0.85، مما يعكس مستوى "كبير جدًا" في تشجيع العمل الجماعي. تلتها الفقرة "يعزز مدير المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين" بمتوسط 4.24 ومستوى "كبير جدًا".

في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة "يقدر المدير الظروف الخاصة التي قد تواجه المعلمين بما لا يخل بالأهداف" بمتوسط 4.14، تليها فقرتا "يعمل مدير المدرسة على إيجاد الحلول لمشكلات المعلمين المتعلقة بالعمل" و"يوجه المدير المعلمين توجيهها يعزز انتمائهم للمدرسة" بمتوسط 4.12 لكل منهما ومستوى "كبير".

أما أدنى الفقرات ترتيبًا، فجاءت الفقرة "تفتقر العلاقات في مجال عملي إلى المودة والألفة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.38 ومستوى "متوسط"، مما يشير إلى وجود بعض التحفظات بشأن هذا الجانب.

بشكل عام، تعكس النتائج تقديرًا إيجابيًا لممارسات مدير المدرسة في تعزيز العلاقات الإنسانية، مع التأكيد على أهمية العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية كأبرز الجوانب التي تم الإشادة بها.

تشير نتائج الجدول إلى تحليل بُعد "إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية" من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات. بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد 4.03 بانحراف معياري قدره 0.72، مما يعكس مستوى "كبير" في إشراك المدير للمعلمين في المهام القيادية.

احتلت الفقرة "يوظف مدير المدرسة خبرات وقدرات المعلمين في خدمة العملية التعليمية" المرتبة الأولى بمتوسط 4.18 وانحراف معياري 0.82، مما يشير إلى مستوى "كبير" في استثمار المدير لخبرات المعلمين. تلتها الفقرة "يشرك مدير المدرسة المعلمين في بناء الخطط العلاجية لحالات ضعف التحصيل الدراسي لدى الطلبة" بمتوسط 4.17 ومستوى "كبير"، ثم الفقرة "يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في صنع القرارات" بمتوسط 4.08 ومستوى "كبير".

في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة "يشرك المدير المعلمين في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة" بمتوسط 4.06، بينما حلت الفقرة "يناقش المدير القرارات التي يتخذها بصورة جماعية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.88، على الرغم من أنها لا تزال ضمن المستوى "الكبير".

جدول رقم (8): المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الترتيب و المستوى لُبعد إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في صنع القرارات .	4.08	0.83	كبير
2	2	يشرك مدير المدرسة المعلمين في بناء الخطط العلاجية لحالات ضعف التحصيل الدراسي لدى الطلبة	4.17	0.86	كبير
3	1	يوظف مدير المدرسة خبرات وقدرات المعلمين في خدمة العملية التعليمية	4.18	0.82	كبير
4	4	يشرك المدير المعلمين في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة	4.06	0.85	كبير
5	10	يناقش المدير القرارات التي يتخذها بصورة جماعية .	3.88	0.99	كبير
6	7	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات الخارجية .	4.01	0.88	كبير
7	8	يقوم المدير بتوزيع المهام الإدارية وفقا لقدرات المعلمين .	3.95	0.91	كبير
8	5	يشرك المدير المعلمين في تشكيل اللجان لتطوير علاقات المدرسة مع المجتمع المحلي.	4.03	0.92	كبير
9	6	يساهم في بناء قيادات تعليمية وإدارية مستقبلية .	4.02	0.85	كبير
10	9	يشرك المدير المعلمين في تبادل الخبرات مع المدارس الأخرى عن طريق إقامة المعارض والزيارات عن طريق المشرفين.	3.91	0.95	كبير
		البعد الثالث: إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	4.03	0.72	كبير

بشكل عام، تعكس النتائج تقديرًا إيجابيًا لجهود مدير المدرسة في إشراك المعلمين في المهام القيادية، حيث يظهر تركيز واضح على استثمار خبرات المعلمين وتعزيز مشاركتهم في الخطط والقرارات المتعلقة بالعملية التعليمية.

جدول رقم (9): المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الترتيب و المستوى لمحور القيادة التشاركية وأبعاده الثلاثة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
البعد الأول : تفويض السلطة	4.05	0.56	كبير
البعد الثاني: العلاقات الإنسانية	4.03	0.69	كبير
البعد الثالث: إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	4.03	0.72	كبير
المحور الأول : القيادة التشاركية	4.01	0.60	كبير

أظهرت نتائج تحليل محور "القيادة التشاركية" أن المتوسط الحسابي العام بلغ 4.01 بانحراف معياري 0.60، مما يدل على مستوى "كبير" في ممارستها بشكل عام. جاء "تفويض السلطة" أولاً بمتوسط 4.05، يليه "العلاقات الإنسانية" و"إشراك المعلمين في المهام القيادية" بمتوسط متساو قدره 4.03، وجميعها تشير إلى ممارسة مرتفعة لهذه الأبعاد من قبل مديري المدارس.

بشكل عام، تُظهر هذه النتائج أن القيادة التشاركية تمارس بدرجة كبيرة في مدارس التعليم الأساسي، مع توزيع متوازن للأداء عبر الأبعاد الثلاثة للمحور. هذه النتيجة تعكس اهتمام مديري المدارس بتطبيق ممارسات تعزز التعاون والمشاركة الفاعلة مع المعلمين.

تشير النتائج إلى أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية جاء بدرجة كبيرة، وهو ما يعكس وعياً إدارياً متقدماً لدى المديرين بأهمية تطبيق أساليب قيادية حديثة تقوم على التعاون والتفويض والشراكة. ويُعزى هذا المستوى المرتفع في الممارسة إلى ما تشهده البيئة التعليمية في سلطنة عمان من تحولات تنظيمية وإدارية تدعم تمكين المعلمين وتعزيز مشاركتهم في صناعة القرار المدرسي، انسجاماً مع التوجهات التربوية الحديثة التي تشجع على تطبيق نماذج القيادة التشاركية.

ويُلاحظ أن تفويض السلطة جاء في المرتبة الأولى بين الأبعاد الثلاثة، مما قد يشير إلى رغبة المديرين في توزيع الأدوار وتحقيق الكفاءة الإدارية من خلال مشاركة المعلمين في تحمل المسؤوليات. كما أن ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية يؤكد على إدراك المديرين لأهمية البعد الإنساني في بناء بيئة تعليمية إيجابية. أما بعد إشراك المعلمين في المهام القيادية فقد جاء بمستوى مرتفع أيضاً، لكن بعض فقراته سجلت متوسطات أقل نسبياً، مما قد يدل على تفاوت في تطبيق هذا البعد بين المدارس، أو وجود تحديات تحول دون إشراك المعلمين بصورة شاملة في كل الجوانب القيادية.

تتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه أدبيات القيادة التربوية التي تؤكد أن تطبيق القيادة التشاركية يسهم في تحسين بيئة العمل، ورفع دافعية المعلمين، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة التعليمية. كما تتماشى مع توجهات وزارة التربية والتعليم في دعم المشاركة الفاعلة داخل البيئة المدرسية من خلال التمكين الإداري والتشجيع على القيادة التعاونية.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي

مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية؟

للإجابة عن هذا السؤال ومن أجل التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس

التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

و الترتيب و المستوى لاستجابات افراد العينة وهو الموضح في الجدول رقم (10).

تشير نتائج الجدول إلى تحليل محور "الرضا الوظيفي" من خلال المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات. بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 3.71 بانحراف معياري

قدره 0.76، مما يعكس مستوى "كبير" من الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

جدول رقم (10): المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الترتيب و المستوى لمحاور الرضا الوظيفي

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	9	تمنح المكافآت في مؤسستي بشكل عادل دون وساطة.	3.47	1.12	كبير
2	10	لا ألتقى ضغوط متكررة حول إنجاز المهام من طرف مدير المدرسة .	3.12	1.15	متوسط
3	5	يسعى المدير إلى تطبيق أنظمة العمل على جميع الأفراد دون تمييز، كتوزيع الاحتياط وأيام المراقبة.	3.80	1.07	كبير
4	2	يسعى المدير لخلق ظروف مرنة وملاءمة تساعد المعلم على الانسجام مع فريق العمل بحيث يجعله يعمل بجدية كاملة.	3.96	0.91	كبير
5	6	توفر لك المدرسة التي تعمل بها فرص جيدة لتطوير مهارتك وإضافة المزيد لأجل النهوض بمستوى الطلبة.	3.76	0.97	كبير
6	3	تقدر إدارة المدرسة أداؤك الجيد وتحفز انجازاتك في العمل.	3.90	1.07	كبير
7	1	تعاملت مع الإدارة المتمثلة في مديرها تجعلك راض عن المدرسة التي تعمل بها ولا تريد الانتقال منها إلى أخرى.	3.98	1.09	كبير
8	4	تعمل إدارة المدرسة على إيجاد حلول لمشكلاتك في العمل من خلال قناة اتصال مفتوحة بينك وبينها.	3.87	0.98	كبير
9	7	تحرص المدرسة على مشاركتك في دورات تدريبية منتظمة	3.74	0.96	كبير
10	8	توفر لك إدارة مؤسستك فرص ترقية مستقبلية مناسبة.	3.51	1.01	كبير
		المحور الثاني: الرضا الوظيفي	3.71	0.76	كبير

جاءت الفقرة التي تربط رضا المعلمين بعلاقتهم مع المدير في المرتبة الأولى بمتوسط 3.98، مما يبرز الأثر الإيجابي لتلك العلاقة على الرضا الوظيفي. تلتها فقرة تتعلق بتهيئة بيئة مرنة للعمل (3.96)، ثم تقدير الأداء والتحفيز (3.90). في المقابل، سجلت فقرة العدالة في منح المكافآت (3.47) والفقرة المتعلقة بتقليل الضغوط الإدارية (3.12) أدنى المتوسطات، ما يشير إلى وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

بشكل عام، تعكس النتائج أن محور الرضا الوظيفي لدى المعلمين يتمتع بمستوى كبير، مع وجود تفاوت طفيف في تقييم الجوانب المختلفة، حيث يظهر رضا واضح فيما يتعلق بالتعامل مع الإدارة والظروف المرنة، مع بعض التحفظات حول عدالة المكافآت والضغوط المرتبطة بإنجاز المهام.

تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية جاء بدرجة "كبيرة" بمتوسط حسابي (3.71)، مما يعكس شعورًا عامًا إيجابيًا لدى المعلمين تجاه بيئة عملهم وظروفهم المهنية. وقد تصدرت الفقرات المتعلقة بالعلاقة المباشرة مع الإدارة قائمة الرضا، وهو ما يؤكد الدور المحوري الذي يلعبه المدير في تعزيز الرضا المهني، لا سيما عندما يسود التقدير، الاحترام، والدعم المعنوي.

ويلاحظ أن توفر بيئة عمل مرنة، وتقدير الجهود، والتواصل المفتوح بين الإدارة والمعلم، جميعها من العوامل التي ساهمت في رفع درجة الرضا، وهو ما يتماشى مع ما تشير إليه الدراسات التربوية السابقة التي تؤكد أن الممارسات القيادية الداعمة تسهم في تحسين المناخ الوظيفي، وتزيد من دافعية المعلمين وانتمائهم للمؤسسة.

في المقابل، جاءت بعض الفقرات مثل العدالة في منح المكافآت وتقليل الضغوط الإدارية في المراتب الأخيرة، مما قد يشير إلى وجود فجوات تنظيمية أو تحديات إدارية ما تزال تؤثر سلبًا على شعور بعض المعلمين بالعدالة والراحة في بيئة العمل. وربما ترتبط هذه النتائج بطبيعة السياسات الداخلية أو محدودية الموارد في بعض المدارس.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات سابقة أشارت إلى أن الرعاية الإدارية والفرص التطويرية ترفع مستوى الرضا، في حين أن غياب العدالة أو ارتفاع الضغوط يؤثر سلبًا على الأداء والالتزام الوظيفي. وعليه، فإن تعزيز الرضا الوظيفي يتطلب مواصلة تحسين بيئة العمل وتبني ممارسات أكثر شفافية وعدالة.

ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بالمحافظة للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات النوع

الاجتماعي (الجنس)، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

وتم عرض نتائج كل متغير على حدة على النحو التالي :

1- متغير الجنس:

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار " ت " Test-t، لعينتين مستقلتين للتعرف

على الفروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بالمحافظة للقيادة

التشاركية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وقيمة (ت)

البعد	النوع الاجتماعي (الجنس)	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	القيمة الاحتمالية
البعد الأول : تفويض السلطة	أنثى	110	4.02	0.61	-1.13	0.26
	ذكر	46	4.13	0.40		
البعد الثاني: العلاقات الإنسانية	أنثى	110	3.93	0.76	-2.768	0.006
	ذكر	46	4.26	0.40		
البعد الثالث: إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	أنثى	110	3.99	0.81	-0.921	0.359
	ذكر	46	4.11	0.42		
المحور الأول : القيادة التشاركية	أنثى	110	3.96	0.68	-1.545	0.124
	ذكر	46	4.13	0.36		

أظهرت نتائج اختبار "ت" لقياس الفروق بين الذكور والإناث في القيادة التشاركية أن الفروق كانت غير دالة إحصائيًا في بعدي "تفويض السلطة" و"إشراك المعلمين في المهام القيادية"، وكذلك في المحور الكلي. في المقابل، ظهر فرق دال إحصائيًا في بعد "العلاقات الإنسانية" لصالح الذكور (قيمة الاحتمالية = 0.006)، مما يشير إلى أن الذكور أكثر إدراكًا لممارسات العلاقات الإنسانية من الإناث.

تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في بُعد "العلاقات الإنسانية" لصالح الذكور، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائيًا في باقي الأبعاد أو في المحور الكلي للقيادة التشاركية. ويمكن تفسير هذا التفاوت في بُعد العلاقات الإنسانية بأن الذكور قد يحظون بتفاعلات مباشرة ومرنة مع مديري المدارس، الأمر الذي ينعكس في تقديرهم الأكبر لطبيعة العلاقات داخل بيئة العمل. كما قد يرجع ذلك إلى طبيعة الأدوار أو المهام الموكلة إليهم، والتي تتيح لهم فرصًا أكبر للتواصل والتفاعل مع الإدارة، ما يعزز من شعورهم بالدعم الإنساني والمهني. وفي المقابل، قد تواجه المعلمات بعض القيود التنظيمية أو الاجتماعية التي تحدّ من فرص الانخراط بنفس المستوى في هذا النوع من العلاقات، ما يؤدي إلى انخفاض نسبي في إدراكهن لهذا البعد. أما فيما يتعلق بالأبعاد الأخرى، فإن غياب الفروق الدالة إحصائيًا يشير إلى تقارب ملحوظ في إدراك الذكور والإناث لممارسات القيادة التشاركية بوجه عام، وهو ما قد يعكس سياسة إدارية موحدة داخل المدارس تسعى إلى توفير بيئة عادلة وشاملة لجميع العاملين دون تمييز على أساس الجنس.

2- سنوات الخدمة:

تم استخدام "ت" Test-t، لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بالمحافظة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تشير نتائج الجدول إلى الفروق بين فئات سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات ومن 10 سنوات فما فوق) في متوسطات الأبعاد الثلاثة ومحور القيادة التشاركية ككل باستخدام اختبار "ت" للتحقق من الدلالة الإحصائية.

في البعد الأول "تفويض السلطة"، بلغ المتوسط الحسابي لفئة أقل من 10 سنوات 4.04، بينما بلغ لفئة من 10 سنوات فما فوق 4.05، مع قيمة "ت" -0.66 والقيمة الاحتمالية 0.948، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. في البعد الثاني "العلاقات الإنسانية"، كان المتوسط لفئة أقل من 10 سنوات 3.95 مقارنة بـ 4.11 لفئة من 10 سنوات فما فوق، مع قيمة "ت" -1.501 والقيمة الاحتمالية 0.135، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

أما في البعد الثالث "إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية"، فقد بلغ المتوسط لفئة أقل من 10 سنوات 4.05، مقابل 4.01 لفئة من 10 سنوات فما فوق، مع قيمة "ت" 0.351 والقيمة الاحتمالية 0.726، مما يدل أيضًا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وأخيرًا، على مستوى المحور الأول "القيادة التشاركية"، تساوى المتوسط الحسابي للفئتين عند 4.01، مع قيمة "ت" 0.014 والقيمة الاحتمالية 0.989، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وقيمة (ت)

البعد	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	القيمة الاحتمالية
البعد الأول : تفويض السلطة	أقل من 10 سنوات	77	4.04	0.60	-0.066	0.948
	من 10 سنوات فما فوق	79	4.05	0.52		
البعد الثاني: العلاقات الإنسانية	أقل من 10 سنوات	77	3.95	0.73	-1.501	0.135
	من 10 سنوات فما فوق	79	4.11	0.64		
البعد الثالث: إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	أقل من 10 سنوات	77	4.05	0.79	0.351	0.726
	من 10 سنوات فما فوق	79	4.01	0.65		
المحور الأول : القيادة التشاركية	أقل من 10 سنوات	77	4.01	0.66	0.014	0.989
	من 10 سنوات فما فوق	79	4.01	0.55		

وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن سنوات الخدمة لا تؤثر بشكل دال إحصائيًا على

متوسطات الأبعاد الثلاثة أو المحور الكلي للقيادة التشاركية.

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد القيادة التشاركية أو في

المحور الكلي تُعزى إلى سنوات الخدمة، سواء لمن هم أقل من 10 سنوات أو من 10 سنوات فأكثر.

ويمكن تفسير ذلك بأن ممارسات القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس تتم بصورة متقاربة مع

جميع المعلمين بغض النظر عن مدة خبرتهم. وقد يُعزى هذا الاتساق في الإدراك إلى السياسات

المدرسية الموحدة التي تعتمد نمطًا إداريًا متقاربًا في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية، كما أن

البيئة التنظيمية داخل المدارس الحكومية غالبًا ما تحكمها إجراءات إدارية ثابتة لا تتغير بتغير سنوات الخدمة.

كما قد تعكس هذه النتيجة أيضًا طبيعة الثقافة المهنية التي ترسخت لدى المعلمين من مختلف الفئات، بحيث أصبح لديهم فهم مشترك لمستوى المشاركة والتفويض والتواصل مع الإدارة، مما يقلل من تأثير متغير الخبرة في إدراكهم لهذه الممارسات. ورغم أن بعض الفروق في المتوسطات قد ظهرت لصالح من لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر في بُعد "العلاقات الإنسانية"، إلا أن هذه الفروق لم ترتق لمستوى الدلالة الإحصائية، مما يعزز من فرضية تساوي فرص التفاعل القيادي والإداري بين جميع المعلمين داخل بيئة المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن الفروق في تقدير القيادة التشاركية قد لا ترتبط بالخبرة المهنية بشكل مباشر، وإنما بعوامل أخرى كالثقافة المدرسية، أو أسلوب القائد، أو بيئة العمل بشكل عام.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري

مدارس التعليم الأساسي بالمحافظة للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر

المعلمين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معامل ارتباط (pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة

بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بالمحافظة للقيادة التشاركية ومستوى الرضا

الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها .

جدول رقم (13): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية والرضا الوظيفي.

البعد	العلاقة مع الرضا الوظيفي	
	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
البعد الأول : تفويض السلطة	0.62	0.00
البعد الثاني: العلاقات الإنسانية	0.70	0.00
البعد الثالث: إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	0.76	0.00
المحور الأول : القيادة التشاركية	0.74	0.00

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين القيادة التشاركية

والرضا الوظيفي. فقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.62 و 0.76 لجميع الأبعاد، وكانت الأعلى

في بُعد "إشراك المعلمين في المهام القيادية" (0.76)، يليه "العلاقات الإنسانية" (0.70)، و"تفويض

السلطة" (0.62). كما بلغ معامل الارتباط للمحور الكلي 0.74، مما يؤكد العلاقة الإيجابية بين

ممارسة القيادة التشاركية وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن جميع أبعاد القيادة التشاركية ترتبط إيجابيًا وبدرجة دالة إحصائية مع الرضا الوظيفي، مع تباين في قوة العلاقة بين الأبعاد، حيث كان أقوىها في بعد "إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية". واتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية القيادة التشاركية وضرورة تطبيقها واكتساب مهاراتها ومنها دراسة شقير (2011م) ، والمطيري (2015م) ، والنمروطي (2017)، والحارثي (2018م) ، والعراييد (2010م) .

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

النتائج:

- **درجة ممارسة القيادة التشاركية:** أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية كان "كبيراً"، حيث بلغ المتوسط العام للمحور 4.01. يشير ذلك إلى تقدير المعلمين للممارسات المرتبطة بتقويض السلطة، العلاقات الإنسانية، وإشراك المعلمين في المهام القيادية.
- **مستوى الرضا الوظيفي:** أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي كان "كبيراً"، حيث بلغ المتوسط العام لمحور الرضا الوظيفي 3.71، مما يعكس رضا نسبياً جيداً بين المعلمين، مع بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين مثل عدالة توزيع المكافآت وتخفيف الضغوط المتعلقة بالمهام.
- **الفروق في القيادة التشاركية والعلاقة مع الرضا الوظيفي:** أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التشاركية تُعزى إلى النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة. ومع ذلك، أشارت نتائج معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقة موجبة وقوية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.74.

التوصيات

- تعزيز التواصل المستمر بين المديرين والمعلمين لتطوير استراتيجيات عمل مشتركة تسهم في تحقيق أهداف المدرسة ورفع مستوى رضا جميع الأطراف.
- يجب أن تتسم العلاقة بين مدير المدرسة والأفراد العاملين معه بالمودة والألفة .
- لابد من تقليل الضغوط المتكررة من طرف المدير حول إنجاز المهام .
- تشجيع الدراسات المستقبلية للتركيز على العوامل الأخرى التي قد تؤثر على القيادة التشاركية والرضا الوظيفي، مثل الثقافة التنظيمية والتحديات البيئية.

المقترحات:

إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في القيادة التشاركية وعلاقتها بمتغيرات أخرى وأثرها الإيجابي على المؤسسات التعليمية مثل: (الإبداع الإداري ، الولاء الوظيفي ، والدافعية) .

المراجع العربية

- أبو مسامح، أحمد عبد الكريم. (2015). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية. [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة] .
- أبو شمالة، إبراهيم. (2010). مدى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. بحث مقدم لمؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الثاني ، ديوان الموظفين العم ، غزة.
- أحمد، ماهر. (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع. الإسكندرية.
- إسماعيلية، رابع. (2018). القيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لعينة من رؤساء المصالح بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة].
- الشياب، أحمد محمد وأبو حمّور، عنان محمد. (2014). مفاهيم إدارية معاصرة. الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- البحيري، السيد محمود وحافظ ، محمد صبري والمغدي، الحسن بن محمد . (2013). القيادة في المؤسسات التعليمية. القاهرة، عامل الكتب.
- البلوشي ، محمد بن عيسى. (2021، يوليو، 26). القيادة الأفقية ورؤية "عمان 2040". جريدة الرؤية العمانية.
- بن مكرم ، أبو الفضل . (2003). لسان العرب. دار صادر.

- الجريفاني، أمل أحمد. (2016). *درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات*. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض].
- إسماعيلية، رابع (2018). *القيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين : دراسة ميدانية لعينة من رؤساء المصالح بجامعة قاصدي مرباح ورقلة*. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة].
- الجهمي، بدرية والجوهرة، الصنات. (2020). *واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 35*.
- الحارثي، عيدة بنت حمدان. (2018). *القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض*. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود السالمية، الرياض].
- الحجيج، سمية عودة حسين. (2019). *القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين*. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن].
- الحربي، قاسم بن عائل. (2008). *القيادة التربوية الحديثة. الجندرية للنشر والتوزيع*.
- حمود، خضير كاظم والشيخ، روان. (2010). *إدارة الجودة في المنظمات المتميزة*. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حنفي، عبد الغفار (1990). *إدارة الأفراد*. الدار الجامعية.

الخروصية، بثينة بنت علي بن عبدالله.(2021) . القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين : دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط . دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، (131).

الخصاونة، فؤاد شبيب. (2019). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجه نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (43).

رؤية عمان (2020). رؤية عمان 2040.

https://www.mof.gov.om/ar/PDF/Vision_Documents_Ar.pdf

الزائد، هائل عبد الوهاب.(2005) . أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين - دراسة ميدانية على شركات الصناعات النسيجية . [رسالة ماجستير منشورة، جامعة دمشق ،كلية الاقتصاد].

سعد، نيفين محمد وأبو حصيرة، أحمد.(2008). فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة .[رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة].

السواعير، ميرفت أحمد فلاح.(2022) . القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين،[رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن].

شقير، علاء الدين توفيق رشيد.(2011) . درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي .[رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين].

- عبدالله ، عثمان. (2008). *الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الخرطوم* . [رسالة دكتوراه منشورة . جامعة الخرطوم، الخرطوم] .
- عبوي، زيد منير. (2010). *دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. دار الشروق.
- العرايد، نبيل أحمد.(2018). *دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة*. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين].
- العمرى . منال عبدالله غيثان .(2019). *واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط*. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة اسبوط].
- غازي أبو قاعود. (2011). *اطار مقترح لقياس اثر ممارسة ابعاد الشفافية الادارية في محاور تطوير الاعمال : دراسة تقييمية*. مجلة النهضة، 12(2)، الصفحات 169-210.
- فريد، بوعكاز. (2017). *الإشراف والرضا الوظيفي*. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة].
- كامل محمد. (2018). *أثر القيادة على التميز والتفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني*. [رسالة دكتوراه منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان].
- المالكي ، عطية. (2007). *الرضا الوظيفي ومستوى الصحة النفسية لدى المرشدين المدرسين بمدينة مكة المكرمة*. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة].
- محمود أسامة عبد الوهاب. (2016). *الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية*. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 13(53)، 128-164.

مصطفى، إبراهيم والزيات، أحمد وعبدالقادر، حامد والنجار، محمد. (1972). المعجم الوسيط. ط ٢، المكتبة الإسلامية.

مطاوع، إبراهيم . (2003). الإدارة التربوية في الوطن العربي: أوراق عربية عالمية. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

المطيري، بدر عبدالرحمن. (2015) . درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى].
مهنأ، إبراهيم عفيف. (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين]

نعساني، عبد المحسن. (2002) . اختبار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى . مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي . القاهرة.

النمروطي، يوسف أمجد. (2017). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء للمعلمين. [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة].

النوفل، محمد. (2021). واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. المجلة العلمية، 37(2) ، 406 – 449.

العامري ، فهد واليحمدي ، حمد .(2023م). واقع القيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم مابعد الأساسي بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين . *مجلة العلوم التربوية*، (1).

فرج الله ، حسام جهاد (2018 م). القيادة التشاركية لدى الخلفاء الراشدين ودرجة تمثيلها لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية .[رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين]

عسماني، مريم .(2017م) . القيادة والرضا الوظيفي (رسالة ماجستير) ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة . الجزائر

الهبيل، أحمد والاغا، محمد. (2008). *واقع ادارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين*. [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية (غزة)].

وزارة الإعلام. (2023). محافظة شمال الشرقية. تم استرجاعه من شبكة الانترنت بتاريخ 3/5/2023م الموقع <https://omaninfo.om/mainsections/9>

وزارة التربية والتعليم. (1994). قانون وزارة التربية والتعليم. تم استرجاعه من شبكة الأنترنت بتاريخ <http://www.moe.gov.jo/ar/node/19179> 1/12/2018

وزارة التربية والتعليم. (2018) . الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم. تم استرجاعه من شبكة الانترنت بتاريخ 1 /12/ 2018م الموقع www.moe.gov.jo

Ahsan, N. et.al. (2009). A Study of Job Stress on Job Satisfaction among University Staff in Malaysia: Empirical Study. European Journal of Social Sciences, 8(1), pp 121–131

Allens, Michael W.,(2006),Creating Successful E–Learning : a Rapid System for Creating It Right First Time, Every Time, USA

Alsubaie, T. (2021). The influence of participative leadership on employee performance: a case

Bauer, T. (2004). High Performance Workplace Practices and JobSatisfaction: Evidence from Europe. Institute for the Study ofLabor. Germany.

Gyasi, K. (2015). Participative Leadership Practice in Junior High Schools and Actions to Improve the Practice: A Case Study of Sekyere South District, Ghana

Jones, R.; Sloane, L. (2009). Regional differences in job satisfaction. Applied Economics, Volume 41, Issue 8.

Mosheti, P. A. (2013). Teacher participation in school decision-making and job satisfaction as correlates of organizational commitment in senior schools in Botswana. Andrews University.

Northouse, P. G. (2007). Leadership: Theory and practice (Fourth ed.). Thousand Oaks.

Skibba, J. (2002). Personality and Job Satisfaction: An Investigation of Central Wisconsin Firefighters. Master of Science Degree. The Graduate College University of Wisconsin–Stout

Student Achievement. Dissertation Archive. University of Southern Mississippi.

Zinke, F. (2013). The Relationship between Shared Leadership, Teacher SelfEfficacy, and

الملاحق

➤ قائمة أسماء المحكمين

➤ نموذج لخطاب المحكمين

➤ نموذج لخطاب عينة الدراسة

الملحق (1)

قائمة أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	جهة العمل
1	د.وسيم خالد الأغا	أحياء	أستاذ مساعد	جامعة صحار
2	د. ليلي بنت سويد العبرية	تنمية الموارد البشرية	أستاذ مساعد	جامعة البريمي
3	د. سليمان الكعبي	المناهج والتدريس	دكتورة	جامعة صحار
4	د.مبارك بن عبدالله الضامري	المناهج وطرق التدريس	أستاذ مساعد	جامعة نزوى
5	د.أنور بن صالح البلوشي	الإدارة والقيادة التربوية	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
6	د.إبراهيم بن سعيد الوهيبي	القياس والتقويم	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
7	د.مिमونة بنت محمد الخروصية	العلوم الإسلامية	أستاذ مساعد	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية كلية التربية بالرستاق
8	د.نعيم الأزهر ميساوي	المناهج وطرق التدريس	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
9	د.عبدالعزيز المزروعى	القياس والتقويم	أستاذ مساعد	جامعة صحار
10	د.سعاد مراح	الأسس والإدارة التربوية	أستاذ مشارك	جامعة صحار
11	د.محمد الكيومي	علم النفس التربوي	أستاذ مشارك	جامعة صحار
12	د . ناصر بن صالح الكندي	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية

الملحق (2)

الأداة بالصورة الأولى

المحترم

الأستاذ الدكتور :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " " درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة التربوية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الشرقية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، من خلال عدة مجالات، والتي تمثل محاور الاستبانة وهي:

المحو الأول : درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية للقيادة التشاركية، والمتمثلة في ثلاثة أبعاد: (تفويض السلطة ، العلاقات الإنسانية ، إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية).

المحور الثاني : مستوى الرضا الوظيفي

ونظراً لخبرتكم في الحقل التربوي ومجال البحث العلمي، فإنني أرجو منكم التكرم بتحكيم الاستبانة في صورتها المبدئية، وإبداء رأيكم فيها من حيث مناسبة العبارات لموضوع الدراسة، ومدى انتمائها لمجالات الدراسة التي وردت فيها علماً بأن الإجابة عن فقرات الاستبانة سوف تكون وفق تدرج ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

الباحثة: شمسة سالم سعيد بني عرابه

أولاً: البيانات العامة للعينة :

المؤهل: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐
النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى ☐
سنوات الخدمة: ☐ 1 - 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

ثانياً: استبانة قياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

المحور الأول: القيادة التشاركية

الرقم	الفقرةــ
-------	--

الرقم	الفقرات المتضمنة	انتفاء الفقرات للمجال	الصياغة اللغوية		مقترح التعديل
			إلى	من	
8	يرشح المدير أحد المعلمين لتمثيل المدرسة في بعض اللقاءات والمسابقات .				
9	يساهم المدير في بناء قيادات تعليمية وإدارية مستقبلية.				
البعد الثاني: العلاقات الإنسانية					
1	تفتقر العلاقات في مجال عملي إلى المودة والألفة				
2	يتسم التواصل الإداري بين مدير المدرسة والمعلمين بالمرونة .				
3	يتفهم مدير المدرسة مشكلات المعلمين ويعمل على إيجاد الحلول لها .				
4	يعزز مدير المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين				
5	يوجه المدير المعلمين توجيهها يعزز انتمائهم للمدرسة				
6	يتدخل المدير في حل الخلافات التي تنشأ بين المعلمين				
7	يهتم المدير بجميع الأفكار البناءة التي تطرح من المعلمين				
8	يشجع المدير على العمل بروح الفريق الواحد				
9	يقدر المدير الظروف الخاصة التي قد تواجه المعلمين بما لا يخل بالأهداف .				
10	يساعد المدير المعلمين الجدد بتعريفهم بالمعلمين القدامى وتسهيّل أخذ المعلومات البيداغوجية والتدريسية اللازمة .				

الرقم	الفقرات	انتفاء الفقرات للمجال		الصياغة اللغوية		مقترح التعديل
		لا تتلبي	سلبية	غير سلبية		
البعد الثالث: إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية (مشاركة المرووسين في المهام القيادية)						
1	يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في صنع القرارات					
2	يشرك مدير المدرسة المعلمين في بناء الخطط العلاجية لحالات ضعف التحصيل الدراسي لدى الطلبة					
3	يوظف مدير المدرسة خبرات وقدرات المعلمين في خدمة العملية التعليمية					
4	يشرك المدير المعلمين في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة					
5	يناقش المدير القرارات التي يتخذها بصورة جماعية .					
6	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات الخارجية .					
7	يقوم المدير بتوزيع المهام الإدارية وفقا لقدرات المعلمين .					
8	يشرك المدير المعلمين في تشكيل اللجان لتطوير علاقات المدرسة مع المجتمع المحلي.					
9	يساهم في بناء قيادات تعليمية وإدارية مستقبلية .					
10	يشرك المدير المعلمين في تبادل الخبرات مع المدارس الأخرى عن طريق إقامة المعارض والزيارات عن طريق المشرفين.					

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	الفقــــــــــــــــرات	انتماء الفقرات للمجال		الصياغة اللغوية		مقترح التعديل
		تنتهي	لا تنتهي	سليمة	غير سليمة	
1	تمنح المكافآت في مؤسستي بشكل عادل دون وساطة.					
2	أُتلقي ضغوط متكررة حول إنجاز المهام من طرف مدير المدرسة .					
3	يسعى المدير إلى تطبيق أنظمة العمل على جميع الأفراد دون تمييز، كتوزيع الاحتياط وأيام المراقبة.					
4	يسعى المدير لخلق ظروف مرنة وملاءمة تساعد المعلم على الانسجام مع فريق العمل بحيث يجعله يعمل بجدية كاملة.					
5	توفر لك المدرسة التي تعمل بها فرص جيدة لتطوير مهاراتك وإضافة المزيد لأجل النهوض بمستوى الطلبة.					
6	تقدر إدارة المدرسة أدائك الجيد وتحفز انجازاتك في العمل.					
7	تعاملك مع الإدارة المتمثلة في مديرها تجعلك راض عن المدرسة التي تعمل بها ولا تريد الانتقال منها إلى أخرى..					
8	تعمل إدارة المدرسة على إيجاد حلول لمشكلاتك في العمل من خلال قناة اتصال مفتوحة بينك وبينها.					
9	تحرص المدرسة على مشاركتك في دورات تدريبية منتظمة.					
10	توفر لك إدارة مؤسستك فرص ترقية مستقبلية مناسبة.					

الملحق (3)

الأداة بالصورة النهائية

قياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين

تجري الباحثة دراسة عنوانها "

درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة التربوية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الشرقية

علما بأن الاستجابات التي يتم الحصول عليها لفقرات الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، وسوف تعامل بسرية وموضوعية وفقا لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية . كما تأمل الباحثة تدوين البيانات التالية ، ثم قراءة فقرات الاستبانة ووضع استجاباتكم أمام كل فقرة من الفقرات ، علما بأن الاستجابة تتضمن اختيار خيار واحد فقط ضمن خيارات المقياس (ليكرت) وهي : (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

مع خالص الشكر على تعاونكم الدائم

يرجى تعبئة البيانات التالية

النوع الاجتماعي: ذكر ☐ أنثى ☐

المؤهل: دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

سنوات الخبرة: أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات فما فوق ☐

المحور الأول: القيادة التشاركية

	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يفوض المدير أحد المعلمين لإعداد الجدول المدرسي وجدول المناوبات.					
2	يتيح المدير الفرصة لاكتساب المعلمين خبرة تساعدهم في تطوير العمل.					
3	يشارك المدير سلطته لكنه لا يتخلى عن مسؤوليته.					
4	يفوض مدير المدرسة أحد مساعديه في اتخاذ القرارات في حالة غيابه.					
5	يستعين مدير المدرسة بأحد المعلمين القدماء ذوي الخبرة والمحنيين تربوياً لإدارة اجتماع هيئة التدريس بالمدرسة ومجلس أولياء الأمور.					
6	يقوم المدير بإسناد المناصب القيادية في المدرسة حسب الكفاءة والميول.					
7	تمنح إدارة المدرسة الموظفين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.					
8	يرشح المدير أحد المعلمين لتمثيل المدرسة في بعض اللقاءات والمسابقات.					
9	يساهم المدير في بناء قيادات تعليمية وإدارية مستقبلية.					
البعد الثاني: العلاقات الإنسانية						
10	تقنر العلاقات في مجال عملي إلى المودة والألفة					
11	يتسم التواصل الإداري بين مدير المدرسة والمعلمين بالمرونة.					
12	يعمل مدير المدرسة على إيجاد الحلول لمشكلات المعلمين المتعلقة بالعمل.					
13	يعزز مدير المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.					
14	يوجه المدير المعلمين توجيهاً يعزز انتمائهم للمدرسة.					
15	يتدخل المدير في حل الخلافات التي تنشأ بين المعلمين .					
16	يهتم المدير بجميع الأفكار البناءة التي تطرح من المعلمين .					

					يشجع المدير على العمل بروح الفريق الواحد.	17
					يقدر المدير الظروف الخاصة التي قد تواجه المعلمين بما لا يخل بالأهداف.	18
					يساعد المدير المعلمين الجدد بتعريفهم بالمعلمين القدامى وتسهيل أخذ المعلومات البيداغوجية والتدريسية اللازمة.	19
البعد الثالث: إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية						
					يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في صنع القرارات.	20
					يشرك مدير المدرسة المعلمين في بناء الخطط العلاجية لحالات ضعف التحصيل الدراسي لدى الطلبة	21
					يوظف مدير المدرسة خبرات وقدرات المعلمين في خدمة العملية التعليمية	22
					يشرك المدير المعلمين في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة	23
					يناقش المدير القرارات التي يتخذها بصورة جماعية.	24
					يشجع المدير المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات الخارجية.	25
					يقوم المدير بتوزيع المهام الإدارية وفقا لقدرات المعلمين.	26
					يشرك المدير المعلمين في تشكيل اللجان لتطوير علاقات المدرسة مع المجتمع المحلي.	27
					يساهم في بناء قيادات تعليمية وإدارية مستقبلية.	28
					يشرك المدير المعلمين في تبادل الخبرات مع المدارس الأخرى عن طريق إقامة المعارض والزيارات عن طريق المشرفين.	29

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تمنح المكافآت في مؤسستي بشكل عادل دون وساطة.					
2	أُتلقى ضغوط متكررة حول إنجاز المهام من طرف مدير المدرسة.					
3	يسعى المدير إلى تطبيق أنظمة العمل على جميع الأفراد دون تمييز، كتوزيع الاحتياط وأيام المراقبة.					
4	يسعى المدير لخلق ظروف مرنة وملاءمة تساعد المعلم على الانسجام مع فريق العمل بحيث يجعله يعمل بجدية كاملة.					
5	توفر لك المدرسة التي تعمل بها فرص جيدة لتطوير مهاراتك وإضافة المزيد لأجل النهوض بمستوى الطلبة.					
6	تقدر إدارة المدرسة أداؤك الجيد وتحفز إنجازاتك في العمل.					
7	تعاملت مع الإدارة المتمثلة في مديرها تجعلك راض عن المدرسة التي تعمل بها ولا تريد الانتقال منها إلى أخرى..					
8	تعمل إدارة المدرسة على إيجاد حلول لمشكلاتك في العمل من خلال قناة اتصال مفتوحة بينك وبينها.					
9	تحرص المدرسة على مشاركتك في دورات تدريبية منتظمة					
10	توفر لك إدارة مؤسستك فرص ترقية مستقبلية مناسبة.					

الملحق (4)

تسهيل مهمة باحث



كلية الآداب والعلوم الإنسانية

التاريخ: 2024/03/04

إلى من يهمة الأمر

تحية طيبة.... وبعد
الموضوع/ تسهيل مهمة باحثة

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة شمسة بنت سالم بن سعيد بنى عرابية، الرقم الجامعي (2111834)، والمسجلة في برنامج ماجستير الإدارة التربوية، تخصص القيادة التربوية بجامعة الشرقية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، بقسم التربية من أجل تطبيق دراسة وصفية بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس التعلم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين"

وذلك خلال العام الدراسي 2024/2023م، ضمن متطلبات التخرج من البرنامج والحصول على درجة الماجستير.
شاكرين ومقدرين تعاونكم الدائم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

د. محمد بن خلفان الصقري
عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية

