



ALbaha University

العدد العشرون ... محرم ١٤٤١ هـ - سبتمبر ٢٠١٩ م

ردمك (النشر الإلكتروني): ٧٤٧٢-١٦٥٢

ردمك: ٧١٨٩-١٦٥٢

مجلة جامعة الباحة

للعلوم الإنسانية

دورية - علمية - محكمة



مجلة علمية تصدر عن جامعة الباحة



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الباحة

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

تصدر عن جامعة الباحة

مجلة دورية — علمية — محكمة

مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

رندمء (النشر الإلكتروني): ١٦٥٢-٧٤٧٢

رندمء: ١٦٥٢-٧١٨٩

العدد العشرون ... محرم ١٤٤١ هـ - سبتمبر ٢٠١٩ م

المحتويات

- التعريف بالمجلة
- الهيئة الاستشارية لمجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية
- المحتويات
- أحكام الضحك والتبسم: دراسة فقهية مقارنة..... 1
د. علي بن محمد الزيبيعي
- مفهوم الإغراء بين الدرس النحوي والواقع اللغوي..... 44
د. علي بن عامر علي الشهري
- شركة الشخص الواحد: في نظام الشركات السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/3 وتاريخ 1437/1/28هـ..... 62
د. مساعد بن حمد عبدالله الشريدي
- درجة ممارسة قادة وقائدات المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية..... 91
د. أحمد بن زيد الدعجاني
- فعالية البيانات التصويرية التفاعلية (Infographic) في تنمية مهارات المفاهيم الجغرافية في مادة الدراسات الاجتماعية والتربية الوطنية لدى طلاب الصف الثالث المتوسط..... 118
د. هزاع بن عامر أبافيرين الشمري
- أثر برنامج معرفي سلوكي في خفض الانسحاب الاجتماعي لدى عينة من المراهقين اللاتجيين في مدينة إربد..... 154
د. مهدي "محمد سعيد" ربابعة
- فعالية برنامج علاجي في خفض اضطراب الشخصية التجنبية لدى الطلاب المكفوفين..... 181
د. محمد مسعد عبد الواحد مطاوع
- دراسة تقويمية لواقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي..... 226
د. صلاح صالح درويش معمار
- القدرات الفنية الإبداعية لطلاب المرحلة المتوسطة بمنطقة الباحة في ضوء اختبار تورانس الصورة الشكلية (ب)..... 253
د. أحمد إبراهيم أحمد الغامدي
- واقع برامج اللغة الإنجليزية في السنة التحضيرية بجامعة الملك خالد وسبل تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس..... 286
د. صالح بن مشرف الشهري
- تطبيق معايير التقارير المالية الدولية في المملكة العربية السعودية..... 310
د. مرعي بن علي عبدالله العمري
- مقارنة نسب أعداد معلمي المرحلة الابتدائية إلى أعداد الطلاب بالمملكة العربية السعودية ومقارنتها مع دول أخرى في سياق اكتساب اللغة الثانية: دراسة للأعوام 2015/2007..... 330
Comparison of the Student-Teacher Ratio in the Primary Schools of Saudi Arabia with Other Countries in the Context of Second Language Acquisition: 2007-2015.....
د. عبد العزيز بن مشيب الشهراني

رئيس هيئة التحرير:

أ.د. أحمد بن سعيد قشاش

أستاذ بكلية العلوم والآداب ببلجرشي

أعضاء هيئة التحرير:

د. مكين بن حوفان القرني (نائب رئيس هيئة التحرير)

أستاذ مشارك بقسم اللغة العربية

كلية العلوم والآداب بقلوة جامعة الباحة

د. سعيد بن أحمد عيخان الزهراني

أستاذ مشارك بقسم الدراسات الإسلامية

كلية العلوم والآداب بالمنذف جامعة الباحة

د. عبد الله بن خميس العمري

أستاذ مشارك بقسم اللغة العربية

كلية العلوم والآداب ببلجرشي جامعة الباحة

د. محمد بن حسن الشهري

أستاذ مشارك بقسم الدراسات الإسلامية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الباحة

د. خديجة بنت مقبول الزهراني

أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية جامعة الباحة

د. محمد بن عبد الكريم علي عطية

أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية جامعة الباحة

(مدير التحرير)

رندمء النشر الورقي: 7189 — 1652

رندمء النشر الإلكتروني: 7472 — 1658

رقم الإيداع: 1963 — 1438

ص. ب: 1988

هاتف: 00966 17 7274411 / 00966 17 7250341

تحويلة: 1314

البريد الإلكتروني: buj@bu.edu.sa

الموقع الإلكتروني: https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs

درجة ممارسة قادة وقائدات المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية

د. أحمد بن زيد الدعجاني

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد بقسم العلوم التربوية

كلية التربية في جامعة المجمعة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة وقائدات المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (٨٦) معلماً ومعلمة من معلمي منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وجود مستوى مرتفع لدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ووجود فرق ذات دلالة إحصائية تبعاً لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للقيادة التشاركية لدى المعلمين والمعلمات بين سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات من أصحاب الخبرة أقل من خمس سنوات. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للتفاعل بين الجنس والخبرة والتخصص، كما أظهرت النتائج وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لدرجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمي تبعاً لمتغير التخصص.

الكلمات المفتاحية: قادة المدارس؛ القيادة التشاركية؛ الرضا الوظيفي؛ المعلمين؛ منطقة الحدود الشمالية.

The level of Practicing Participatory Leadership by Principals in Public Schools and its Relation to Job Satisfaction from the Point of View of Teachers in Northern Border Region of in Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Ahmad Zaid Aldajani

Assistant Professor of Administration and Educational Planning

Department of Educational Sciences

Faculty of Education at Majmaah University

Abstract:

The study aims at identifying the level of practicing participatory leadership and their relation to job satisfaction in the northern border region in public schools by its principles, from the point of view of its teachers. in order to achieve objectives of the study we have used the descriptive survey methodology, due to its relevance to the subject of the study. The study sample consisted of (86) of the northern border region of Saudi Arabia. They were selected randomly and after verifying the validity of the tool and its stability, the study reached important results: There is a high level of practicing participatory leadership by principals in northern border region in Saudi Arabia from teacher's point of view, There is a high level of job satisfaction from teachers' point of view, and There is a statistical significance according to the level of practicing principals of schools the participatory leadership with the teachers in terms of years of experience. The differences were for the benefit of teachers with experience less than five years.

Keywords: School Principals, Participatory Leadership, Job Satisfaction, Teachers, Northern Border Region.

مقدمة:

تؤدي التربية والتعليم إلى تقدم المجتمعات البشرية وتطورها، وذلك من خلال قيامها بدور هام في تغيير سلوك الأفراد وتنشئتهم وإكسابهم القيم الملائمة التي يجب أن يتحلوا بها في أي مجتمع من المجتمعات، حيث أن التربية في العصر الحديث ترعاها العديد من المؤسسات الاجتماعية، التي تسهم في طريقة مباشرة أو غير مباشرة في تربية النشء، وانطلاقاً من مسلمات القيادة فلا بد أن تكون قائمة على روح التجديد والتغير والتأثير والمشاركة بحكم أملته الظروف والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (الزهراني، ٢٠١٥).

تعد القيادة التشاركية من أحدث الأساليب والأنماط الإدارية والتي تؤكد على اتقان العمل وتمنح الثقة العالية لكافة منسوبيها وتشعرهم بالمسئولية الكاملة نحو عملهم. فالقائد التشاركي يهتم بإيجاد جو ايجابي من العمل لا يجعله بحاجة لفرض رقابة شديدة على العاملين لأنه يزرع فيهم الثقة والمشاركة والمبادرة (الطويل، ٢٠٠٦).

ويرى عياصرة (٢٠٠٦) أن القيادة الناجحة هي التي تساعد الأفراد والجماعات على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها، والعاملون في المؤسسة كأفراد يحتاجون إلى التقدير والتقبل، والقائد الكفء هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسته للسلوك القيادي المناسب، فيستجيبون لتوجيهاته وينفذون تعليماته لا عن خوف وإنما عن احترام، وأن مشاركة العاملين في المؤسسة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، حيث أن المشاركة تساعد القائد على التعرف على كافة الآراء التي يقدمها العاملون، والتي يمكن من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم للهدف، وهذا يساعد على اتخاذ القرار الرشيد، بالإضافة إلى مشاركة العاملين للقائد في صنع القرار تساعد على قبول العاملين لذلك القرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه.

وفي ظل تطور الأعمال الإدارية وتشابكها إلى حد تعقيدها، وفي خضم الأعباء المتزايدة والملقاة على كاهل مدير المدرسة، والتي تؤثر على النظام التعليمي برمته، تحتاج المدرسة إلى قيادات متميزة وذلك من خلال استخدام أنماط حديثة للقيادة لمواكبة التطور السريع في أساليب الإدارة في ظل المتغيرات العالمية، كما أنها مطالبة بخلق أجواء مناسبة للعاملين، يسود فيها العمل الجماعي وروح الفريق الواحد، كما تحترم آراء الجميع وتسعى إلى تعزيز مشاركتهم وإكسابهم المزيد من الثقة، ويسود بينهم الاحترام وهذا ما سيؤدي إلى المزيد من الإنتاجية والعطاء، والولاء لهذه هذه المدرسة (مقابله، ٢٠١١).

ويرى عبودي (٢٠١٠) أنه يستوجب الأمر وجود قيادة مدرسية عصرية حكيمة واعية وفاعلة ترنو إلى تحقيق الأهداف المنشودة، والقيادة المدرسية المعاصرة تتطلب أنماطاً قيادية قادرة على استشراف آفاق المستقبل، وقادرة على التعامل مع أي متغيرات بوعي شديد، فهي عنصر مهم وفاعل في نجاح المدرسة، والقيادة المؤثرة لها

عظيم الأثر على سلوك المعلمين والطلبة نحو الانضباط والالتزام والانتماء للمدرسة التي يعملون بها والعمل على تحقيق أهدافها المنشودة. وانطلاقاً من مسلمات القيادة، فلا بد أن تكون هذه القيادة قائمة على روح التجديد والتغيير والتأثير والمشاركة. وتقوم القيادة التشاركية على العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين بالمشاركة في العمليات القيادية من اتخاذ القرار والاتصال الإداري وتقويم الأداء والعمل على تحفيزهم للوصول للأهداف التربوية والتعليمية المرجوة من خلال الرضا الوظيفي. ويعد هذا النوع من القيادة فعالاً وبخاصة عندما تكون قوة العمل متمرسه وقادرة على أداء المهام المنوطة بها باستقلالية مع أدنى التوجيهات الإشرافية (الفاضل، ٢٠١٠).

ولقد استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس وبعض العلوم الأخرى، ونتج عن ذلك ظهور الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي للفرد ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى رضاه عن عمله، ومن ثم تحقيق أهدافه الخاصة به وكذا أهداف عمله بطريقة تكاملية متفاعلة (عادل، ٢٠١٠).

وموضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم ومتجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، حيث يشغل اهتمام العديد من الباحثين والمختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه والسبل التي تمكن من تحقيقه وتحسينه (الصيرفي، ٢٠٠٧).

ويرى "بورتور وكولر": بأن رضا الفرد في المنظمة له علاقة وطيدة بكيفية إدراكه للجزاء الذي يتلقاه، فإذا كان يرى بأن الجزاء الذي يتلقاه يساوي أو يفوق الجزاء المساوي (المقارن) فإن هذا الفرد يكون راضياً، وإذا كان يرى بأن جزاءه أقل من الجزاء المساوي أو (المفروض) فإنه يكون غير راضٍ وكلما كان الفرق في قيمة الجزاء المقبوض والجزاء المساوي (المفروض) كبيراً فإن الرضا يكون كبيراً أيضاً (ربيع، ٢٠١٠).

وقد وجد (Erkutlu,2008) أن الموظفين يقومون بأداء عملهم بشكل أفضل ويشعرون بالرضا عند الاستجابة لعبء العمل عندما يعتقدون أنهم يتقاضون أجراً كافياً على جهودهم. كما يعتقد البعض أن المعاملة غير العادلة والمتحيزة تعتبر من الضغوط الخطيرة على الموظف والتي لها تأثير نفسي واجتماعي على الموظفين وهذا بدوره يعمل على الإخلال بسلوكيات وتوجهات العمل.

"إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد تلك المنظمة، وبالمنط القيادي الذي يمارسه، وفي المقابل فإن ضعف القيادة في المنظمة واتباعها أنماط تقليدية في الإدارة يعد من أسباب فشلها في تحقيق أهدافها كما أنه يؤثر سلباً على العاملين وعلى قدراتهم الابداعية في العمل" (Fincham and Rhods,2005). (Grasmick, Davies & Harbour 2012).

ومن هنا يتأثر الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالعديد من العوامل والمؤثرات التي تهتم بحالة المعلمين النفسية والمادية، حيث تؤثر السياسة التعليمية وما تقدمه الإدارة التعليمية للمعلمين من إمكانيات وحوافز مادية ومعنوية، تتعلق بتحسين الأجور وطرق الترقيات والنقل لأماكن عمل بالمدارس قريبة من سكنهم، تشجعهم علي المزيد من العطاء والجهد بشكل كبير علي نشاط المعلمين وأدائهم، كما يؤثر أسلوب الإدارة التشاركية بما ينتهجه من ممارسات على سلوك المعلمين نحو العمل وتحسين الأداء، حيث يمثل مديرو المدارس العنصر المتفاعل بصورة مباشرة مع المعلمين من خلال نمط قيادته وعلاقاته الإنسانية مع المعلمين التي تعتمد علي العدل والمساواة ومراعاة شؤونهم في كافة المجالات، وما يقدمه من زيادة وتحسين في النمو المهني لهم (القيسي، ٢٠١٠).

الهدف من الدراسة الحالية البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، وأن هذه الدراسة ستطبق على معلمي ومعلمات منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية بكافة المراحل الدراسية، وذلك لتبين مهام مدير المدرسة من مصادر ذات علاقة بالتعليم.

أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتمد العديد من المؤسسات التربوية على أنماط قيادية تقليدية لا تركز على المشاركة في صنع القرارات داخل المدرسة، وإتاحة المجال لعدد أكبر من أعضاء المؤسسة، وإنما الاقتصار على القيادات العليا وهذا بدوره يؤدي إلى فقدان العاملين للروح المعنوية وثقتهم بأنفسهم، وشعورهم بالمسؤولية وأنهم جزء من هذه المؤسسة، والشعور بروح الفريق الواحد، وضعف الإنتاجية. وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بتطوير النظام التعليمي خلال العقود الأخيرة، وذلك من خلال العديد من الأنظمة التي تحاول من خلالها مواكبة الإدارة التعليمية لروح العصر ومتطلبات إدارة مدرسة المستقبل، وبالرغم من ذلك فإنه من الملاحظ أن مستوى الإدارة المدرسية لا يزال دون المستوى المطلوب في المملكة العربية السعودية حيث تعاني الإدارات المدرسية العديد من المشكلات الإدارية والفنية في المدرسة من أهمها ضعف الممارسات التشاركية من قبل القيادات وضعف قدرة المعلمين في التعبير عن آرائهم، وضعف العمل بروح الفريق الواحد، مما أدى إلى حالة من عدم الرضا الوظيفي لدى المعلمين، حيث أشارت دراسة عسكر (٢٠١٢) أن نجاح القيادة التشاركية يتوقف على قدرة المديرين على إدراك هذا البعد في تقليص الاختلافات، واتجاهاتهم الإيجابية نحو المشاركة واستيعاب العاملين، وتوجيههم بطريقة تشعرهم بأهميتهم، والدخول إليهم من مداخل ديمقراطية حتى يمكن الاستفادة من طاقاتهم واستنطاق إبداعاتهم بالمشاركة في عمليات الإدارة وتحقيق أهداف المدرسة وحل مشكلاتها. وقد أشارت دراسة مال الله (٢٠١٣) إلى أنه هناك

تذمر وعدم رضا من بعض مديري الأقسام في المديریات العامة للتربية بسبب عدم إشراكهم مشاركة فعلية في عملية صناعة القرارات بالرغم من أن بعض هذه القرارات قد تكون مؤثرة وفي غاية الأهمية.

السؤال الرئيسي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها؟

٢. ما مستوى الرضا الوظيفي في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها؟

٣. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، الخبرة)؟

٤. هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها؟

٥. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، الخبرة)؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

إن الإهتمام بالمعلمين ومشاركتهم في الأمور الإدارية داخل المدرسة ومراعاة الجانب النفسي لديهم، وأدائهم المهني، ودافعيتهم للعمل والتدريس، يعتبر من التوجهات الإدارية الحديثة لما له من أهمية بالغة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، ونظراً لأهميتها فهي تحتاج للمزيد من الدراسة والبحث، لذلك تتضح أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

١. تنطلق أهمية هذه الدراسة من الدور الكبير لقادة المدارس، وتأثير القيادة التشاركية التي يمارسونها على الرضا الوظيفي للمعلمين، وأدائهم المهني، ودافعيتهم للعمل والتدريس.

د. أحمد بن زيد الدعجاني: درجة ممارسة قادة وقائدات المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية

٢. تتناول اتجاهات حديثاً من اتجاهات القيادة وهي القيادة التشاركية والذي يعتبر من الموضوعات البحثية المهمة في هذا المجال.

٣. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها نظراً لقلّة الدراسات في مدارس المملكة العربية السعودية التي تسلط الضوء على القيادة التشاركية، في حدود علم الباحث، كما لا يوجد دراسات بينت العلاقة بينها وبين الرضا الوظيفي للمعلمين.

ثانياً: الأهمية العملية:

١. تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية بما ستقدمه من مؤشرات كمية للمديرين والإدارات المدرسية في المملكة العربية السعودية، عن درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية، والرضا الوظيفي للمعلمين في ظل ممارسة المديرين لهذا النوع من القيادة.

٢. من المؤمل أن تساهم هذه الدراسة في أن يكون لها مساهمة فاعلة في الواقع العملي من خلال إيجاد بيئة مشجعة للقيادة التشاركية، ومن خلال إثراء المكتبات العربية بمثل هذه الدراسة، ومن المؤمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة أيضاً في المساعدة على إيجاد بيئة متميزة يسود فيها روح التعاون والمشاركة وتوزيع الأدوار والعمل كفريق واحد والانتماء للمدرسة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

١. درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.

٢. مستوى الرضا الوظيفي في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.

٣. وجود فروق في درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، التخصص).

٤. وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة قادة المدارس ومستوى الرضا الوظيفي في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.

٥. وجود فروق في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، التخصص).

رابعاً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في العام الهجري ١٤٣٧ / ١٤٣٨.

الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في منطقة

الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية.

خامساً: مصادر الدراسة وأدواتها:

تستمد هذه الدراسة مادتها العلمية من المصادر التالية: البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة

بالموضوع، الكتب والمراجع العربية والأجنبية الخاصة بمجال الدراسة، استبيان من تصميم الباحث في مجال القيادة

التشاركية والرضا الوظيفي في المدارس الحكومية السعودية من وجهة نظر المعلمين لاستطلاع آرائهم، والإفادة منها

في بناء رؤية جديدة للقيادة المدرسية.

سادساً: مصطلحات الدراسة:

قادة، وقائدات المدارس: هم الأشخاص الذين يرأسون الإدارة المدرسية ويقومون بعملية توجيه أنشطتها

أو الإشراف عليها ومتابعتها، ويتم اختيارهم عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية أو من خارجها ضمن شروط

ومواصفات معينة (ربيع، ٢٠٠٨، ص ٤٧) ويعرف الباحث قائد المدرسة إجرائياً: على أنه قائد تربوي صاحب

حكمة ومنفذ للسياسات التربوية الواضحة قادر على تطوير وتحويد أداء المعلمين إدارياً وفنياً، وعلمياً مما يؤدي إلى

رفع كفاءة العمل في البيئة التعليمية لتحقيق أهدافها المنشودة.

القيادة التشاركية: تعني مشاركة المدير لمرؤوسيه، والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي

تواجههم، وتواجههم، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة بينهم (القيسي، ٢٠١٠، ص

١٢٩).

وعرفها القرشي (٢٠١٣) على أنها مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد

على تفويض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، مع توافر نظام

فعال للاتصالات، واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية.

ويعرف الباحث القيادة التشاركية إجرائياً: على أنها مشاركة قائد المدرسة للمعلمين في اتخاذ القرارات

المدرسية، والمتمثل بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس درجة تطبيق القيادة التشاركية الذي طوره

الباحث لغرض الدراسة.

الرضا الوظيفي: عرف (Wang, 2012 ,p 176) الرضا الوظيفي على أنه عبارة عن ردود أفعال

المستخدم ورضاه الشخصي ومشاعره وموقفه جسدياً وفكرياً فيما يتعلق ببيئة العمل، والموقف العام الذي يحمله المستخدم نحو واجباته في العمل.

ويعرف الباحث الرضا الوظيفي إجرائياً: هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الرضا

الوظيفي الذي طوره الباحث لأغراض الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة:

بعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومسحه لقواعد البيانات العربية

والعالمية فقد تم اختيار الدراسات المتعلقة بصورة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية وفيما يلي عرض لهذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

دراسة (الزهراني، ٢٠١٥) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة

المخوة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المدرسي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في صورته المسحية

وتكونت عينة الدراسة من (٣٢١) معلماً من معلمي مدارس المخوة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية،

واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة المخوة

للقيادة التشاركية جاءت بدرجة عالية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادات التشاركية تبعاً لمتغيرات الدراسة في مجال التخطيط الإستراتيجي،

وإدارة النشاطات المدرسية، وإدارة سلوك الطلاب، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة تبعاً لمتغيرات الدراسة على مجال إدارة الأزمات ما عدا متغير المرحلة التعليمية وقد جاءت

الفروق لصالح المرحلة المتوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة

التشاركية والمناخ المدرسي.

دراسة (القرشي، ٢٠١٣) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة

التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، واستخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (١٤٧) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث

بإعداد استبانة وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود درجة متوسطة

لممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم، وجود درجة مرتفعة للقيادة التشاركية في حل

المشكلات (الإدارية والفنية، والمالية، والبيئية والبشرية)، بينما كان إسهامها في حل مشكلات المباني والتجهيزات

بدرجة متوسطة.

دراسة (العرايب، ٢٠١٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك من خلال معرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتحديد تأثير المتغيرات كل من (الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) على تلك الممارسة للقيادة التشاركية، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٣٤) مديرًا ومديرة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن المجال الثاني للمشكلات المتعلقة بالطلبة قد حصل على المرتبة الأولى وحصل المجال الأول: ممارسات القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس على المرتبة الثانية وحصل المجال الخامس: المشكلات المتعلقة بالأموار المالية على المرتبة الثالثة حين حصل المجال السادس: المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي على المرتبة الرابعة وحصل المجال السابع: المشكلات المتعلقة بالمباني والتجهيزات على المرتبة الخامسة في حين حصل المجال الثالث: المشكلات المتعلقة بالمنهاج على المرتبة السادسة وحصل المجال الرابع: المشكلات المتعلقة بالأموار الإدارية التعليمية للمدرسة على المرتبة الأخيرة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكافة المتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة)، وكذلك لمتغير المنطقة التعليمية.

أما دراسة عسكر (٢٠١٢) فقد هدفت إلى التعرف على القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٢) معلماً ومعلمة ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت العلاقات الإنسانية في أعلى مراتب القيادة التشاركية، وفي المرتبة الثانية جاءت مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية تعزى للجنس، أما في متغير المرحلة التعليمية (أساسي، ثانوي) فقد اتضح عدم وجود فروق في المجال الأول العلاقات الإنسانية، والمجال الثاني مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية والدرجة الكلية للاستبيان، أما في المجال الثالث تفويض السلطة فكانت هناك فروق لصالح مديري المدارس الثانوية في رفح ممن يوكلون المهام إلى المعلمين.

أما دراسة مال الله (٢٠١٣) فقد هدفت إلى التعرف على المشاركة الفاعلة لمديري الأقسام في المديريات العامة للتربية في محافظة بغداد بعملية صنع القرار، وابتعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة طبقت على عينة عشوائية بلغت (٦٠) مدير قسم من مجتمع الدراسة الذي بلغ (١٠٨)، وأشارت النتائج إلى أنه

كانت المشاركة في عملية صنع القرار لدى مديري الأقسام في المديریات العامة للتربية في محافظة بغداد غير فاعلة ومنخفضة، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة من ذوي (أقل من ١٠ - أكثر من ١٠ سنوات).

أما دراسة شقير، (٢٠١١) فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظة شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، ومكان المدرسة في وجهات نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠٤) معلماً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك مستوى عالٍ في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، بالإضافة إلى مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى المعلمين، من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات الدراسة ما عدا الأداء التعليمي ولصالح المعلمات، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي، وفق متغير الخبرة العملية في جميع مجالات الدراسة ما عدا الرضا عن المهنة والمكانة الاجتماعية، والأداء التعليمي، ولصالح أصحاب الخبرة العملية (أقل من ٧ سنوات).

جاءت دراسة العجمي، (٢٠٠٧) لتهدف إلى الكشف عن درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (١٨٥) معلماً ومعلمة، وقام الباحث بتطوير استبانة تقيس وجهة نظر المعلمين لمعرفة مدى تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الثانوية كأداة للدراسة بهدف جمع بيانات الدراسة، وأظهرت الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام مرتفعة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة بين المدارس الثانوية والمدارس الابتدائية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس والخبرة، والمؤهل العلمي.

أما دراسة هولبيان وديفوس (Hulpia & Devos, 2008) فقد هدفت إلى الكشف عن أثر القيادة التعاونية أو القيادة الموزعة على اتخاذ القرارات التشاركية وبعض المتغيرات الديمغرافية على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٢٢) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتم إدخال وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن نمط القيادة التعاونية والدعم القيادي المقدم من مدير المدرسة كان من عوامل التنبؤ الأقوى للولاء التنظيمي لدى المعلمين، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن اتخاذ القرارات التشاركية والقيادة الموزعة كانت مرتبطة بشكل إيجابي دال إحصائياً مع ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلم.

وأخيراً أجرى يلماز (Yilmaz,2009) دراسة هدفت إلى معرفة الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في تركيا وعلاقته من الرضا الوظيفي والإبداعية التنظيمية المدرسية لدى المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٥) معلماً من معلمي المرحلة الابتدائية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتم إدخال وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود علاقة ترابطية بين ضبط الإبداعية التنظيمية لدى المعلمين وبين الولاء التنظيمي لديهم، كما أظهرت أنه كلما زاد مستوى الإبداعية التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة وتحليلها، يمكن استخلاص مجموعة من المعطيات منها مايلي:

- تناولت الدراسات السابقة القيادة التشاركية في المدارس واتخذت المنهج الوصفي التحليلي كدراسة: دراسة العجمي، (٢٠٠٧)، ودراسة شقير، (٢٠١١)، ودراسة مال الله (٢٠١٣) ودراسة عسكر (٢٠١٢) وكذلك الدراسة الحالية اعتمدت المنهج الوصفي.
- تمثلت أدوات الدراسات السابقة في الاستبانة مثل دراسة: القرشي (٢٠١٣)، ودراسة العجمي (٢٠٠٧) وكذلك الدراسة الحالية استخدمت الاستبانة.
- ركزت معظم هذه الدراسات السابقة على القيادة التشاركية في الإدارات المدرسية، كما بينت أنها أحد العوامل المهمة في معظم المتغيرات الإدارية كالثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي.
- كما أشارت الدراسة السابقة إلى أن للقيادة التشاركية مساهمة فاعلة في حل مشكلات الإدارة المدرسية، ومعظم هذه الدراسات بحثت في علاقة النمط القيادي بمتغير آخر غير الرضا الوظيفي، هذا أعطى الدراسة

الحالية بعداً مهماً يميزها على الدراسات السابقة التي بحثت معظمها في القيادة التشاركية وأحد المتغيرات الإدارية، وتسهم هذه الدراسة في تحسين فاعلية الرؤى والقرارات المستقبلية التي تخص الإدارات المدرسية.

الإطار النظري:

أولاً: القيادة التشاركية:

مفهوم القيادة التشاركية:

عرف خضير والشيخ (٢٠١٠، ص ١٤٧) القيادة التشاركية على أنها مشاركة الرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستشارة الرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية، كما عرفها العرايب، (٢٠١٠، ص ٨) على أنها ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة الرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وأنها تقتزن بالنمط القيادي الديمقراطي.

مبادئ المشاركة: أن مبدأ المشاركة قديم قدم الإنسان نفسه ويرتبط هذا المبدأ بضرورة المشاركة بين الرئيس والرؤوسين في تحديد أهداف المدرسة من خلال صياغة الأهداف وتحديداتها، وكذلك الطرق المتعلقة بتنفيذها، وأساليب التقويم المناسبة، الأمر الذي يساعد على فعاليتها، ويتطلب هذا المبدأ قدرة العاملين على القيام بعمليات التخطيط المناسبة الأمر الذي يتطلب إيجاد برامج تدريب مناسبة لهم، لزيادة كفاءتهم ومن النتائج المترتبة على مبدأ المشاركة منها (عبد العليم، والشريف، ٢٠١٠):

١. **تحمل المسؤولية:** يعد تحمل المسؤولية نتيجة مباشرة لمبدأ المشاركة فعندما يشترك مدير المدرسة مع المعلمين في صياغة الأهداف وتحديداتها، وحينما يتفقون على أهدافهم، ويوزعون الأدوار بينهم، فإن هذا المبدأ شأنه أن يجعل كل مدير ومعلم مسؤولاً عن أهدافه وإنجازها.

٢. **الالتزام الناتج عن مبدأ المشاركة:** إن التزام المعلمين بالأهداف التي يسعون إلى تحقيقها بكل حماس تشعرهم أنهم ليسوا منفذين لهذه الأهداف فقط وإنما يقومون بالتخطيط لها مع المدير من أجل تحقيقها بالطريقة المنشودة التي يسعى المعلمين إليها.

٣. **رفع الروح المعنوية:** يؤدي هذا المبدأ إلى شعور العاملين بأهمية ما يقومون به من أعمال، وأن ما ينجز هو نتيجة لإخلاصهم وتعاونهم، الأمر الذي يساعد على تحقيق الأعضاء لذاتهم، ويزيد فاعلية المدرسة.

أهمية القيادة التشاركية: للقيادة التشاركية أهمية ودور بارز في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتنسيق الجهود، ومشاركة الرؤوسين في رسم السياسات، وتحقيق الأهداف المشتركة. كما يتضح أن القيادة تعد من أهم عوامل النجاح أو فشل المنظمة، فيتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى فاعلية

أنماط القيادة المتبعة فيها (المخلافي، ٢٠٠٨)، ويضيف الرفاعي (٢٠٠٩) أن التشاركية في الإدارة من أكثر الأساليب أهمية لأنها تشارك العاملين في اتخاذ القرارات، لذا أصبح هذا الأسلوب يستخدم من الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة، لما له من تأثير واضح على نتائج العملية الإدارية والتي من أهمها: اتخاذ القرارات الصحيحة، القوة الإنتاجية والخدمية للمنظمة، خلق جو من التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين، الآثار الإيجابية على الروح المعنوية للعاملين.

شروط القيادة التشاركية: من أهم الشروط اللازم توفرها لتطبيق القيادة التشاركية في المنظمات التربوية كما ذكرها سيد (٢٠٠٩) الشروط التالية:

- الاستقلالية التعليمية، لكي يسهل تطبيق الإدارة التشاركية في المنظمة التعليمية ينبغي أن تتمتع باستقلالية تعليمية خاصة في مجال تفويض السلطات والصلاحيات، ووضوح الرؤية لدى المنظمة التعليمية بمدى أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم.
- وجود رؤية مستقبلية، لكي يسهل تطبيق الإدارة التشاركية في المنظمة التعليمية ينبغي لمدير المنظمة التعليمية أن تكون لديه القدرة على التخطيط المستقبلي ولديه رؤية مستقبلية يستطيع من خلالها التخطيط لأنشطة المنظمة التعليمية.

خصائص القيادة التشاركية:

- إن تباين الاتجاهات القيادية وتنوع أنماطها، أدى إلى أن يكون لكل منها خصائص تميزها، ومن أهم خصائص القيادة التشاركية ما يلي (الحري، ٢٠٠٨؛ محسن، ٢٠١٢؛ السعود، ٢٠٠٩؛ الحري، ٢٠٠٨):
- يهدف القائد التشاركي إلى الحصول على أفضل ما يمكن أن يقدمه المرؤوس من عمل، كما أنه يؤكد على الذكاء والتحليل المنطقي في حل المشكلات، ويستفيد من كل الفرص المتاحة، ويطلب الكثير من المساعدة والآراء من مرؤوسيه لأداء العمل بشكل جيد، كما يقدم لهم الاستشارات والمعلومات، فهو يؤمن بالإدارة بالمشاركة.
 - أن من أهم خصائص القائد التشاركي هو أنه يؤمن بأن الفرد له احترامه، وكرامته وحرية، وله الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله، كما يحرص على عرض المشاكل على مرؤوسيه ثم اتخاذ القرارات المناسبة لحلها.
 - يعتبر هذا القائد وسطياً رغم أنه صاحب القرار النهائي والمسؤول المسؤولة المباشرة عن النتائج، وتشجيع المرؤوسين على العمل بروح الفريق وعلى المبادرة ودعم روح الإبداع والابتكار لديهم.

ثانياً: الرضا الوظيفي:

مفهوم الرضا الوظيفي:

تتعدد تعريفات الرضا الوظيفي فيراه البعض بأنه عبارة عن ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها بينما يراه آخرون بأنه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن الرضا هو تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي للوظيفة التي يؤديها مقارنة بالقيمة التفضيلية المهمة بالنسبة له (عباس، ٢٠٠٣، ١٧٥). كما يرى البعض أن الرضا الوظيفي يعطي إشارة حول السلوك الفردي للموظفين عموماً تجاه عملهم، فالموظف الذي لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي يعطى سلوكاً إيجابياً تجاه عمله، وعندما يكون غير راض عن عمله يعطي سلوكاً سلبياً، ويرى بونت ورايت (Bonett & Wright, 2007, 147). أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأوجه بدء بالحالة النفسية الإيجابية للموظف، وقناعاته بمقدار جهوده ومقدار المكافآت المترتبة عليها، مقارنة نفسه بأقرانه في نفس المجال ونفس المهنة.

أهمية الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي أهمية خاصة على العديد من الأصعدة ومنها: (جودة، ٢٠١٠)

١. على صعيد الفرد / العامل: يسهم في التزام العاملين في مؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملها.

٢. على صعيد المنظمة: إن الهدف الأساسي لنجاح أي مؤسسة بشكل عام في تحقيق أهدافها لا بد أن يكون أفرادها يتمتعون بدوافع إيجابية في اتجاه هذه الأهداف ولا يتحقق ذلك بمحرك وبواعث مواجهة لسلوكه.

العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي: هنالك عدة عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي إلا أن رضا

الفرد عن جانب معين لا يعني بالضرورة أنه راض عن الجوانب الأخرى، ومن العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي: (جودة، ٢٠١٠)

١. العوامل المرتبطة بظروف العمل وطبيعته: إن التوفيق بين ظروف العمل والاحتياجات المادية والجسدية للعامل يؤثر بشكل كبير في الرضا الوظيفي ويتضمن ذلك عوامل الإضاءة والضوضاء والحرارة والرطوبة والتهوية وعدد ساعات العمل والرعاية الصحية.

٢. العوامل المرتبطة بالاستقرار الوظيفي والعوامل الشخصية: إن الاضطراب الذي يحصل في شخصية العامل قد ينعكس بدوره سلباً على الرضا عن عمله وعن رئيسه.

٣. العوامل المرتبطة بالرواتب والحوافز والتقدير: إن السياسة الواضحة والعادلة لنظام الأجور والترقيات والعلاوات تدفع العمال من أجل الاستغراق في العمل أملاً في الحصول على ترقية أو زيادة في الأجر أو العلاوة.

٤. العوامل المرتبطة بالإدارة والإشراف: تقوم الإدارة بإجراءات خاصة تتعلق بتوجيه كفاءات الأفراد وطاقاتهم واستثمارها من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية وذلك من خلال الاعتماد على فلسفة المشاركة في اتخاذ القرارات تتناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة أعمالها ومع السلطات والمؤسسات المخولة لأفرادها مع وجود نظام جزاء مناسب ونظام اتصال فعال وسياسات محددة.

مؤشرات الرضا الوظيفي:

إن من أبرز المؤشرات وأهمها على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي هو مؤشر الأداء حيث يقصد بالأداء قيام الشخص بالمهام المختلفة المكونة للعمل كماً ونوعاً على الوجه المطلوب، فكلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد كلما تم ملاحظة ذلك على أدائه وإنجازه للأعمال المناطة به وارتفاع إنتاجيته (عويضة، ٢٠٠٨، ٣٠).

ثالثاً: إجراءات الدراسة:

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية لدراسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (٣٣٢٨) معلم و (٣٦٨٧) معلمة، من منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية بمجموع بلغ (٧٠١٥) للعام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ في حين بلغ العدد معلم (٣٣٢٧) و (٣٣٨٦) معلمة بمجموع بلغ (٦٧١٣) للعام الدراسي التالي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٨٦) معلم ومعلمة، من معلمي منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	41.9
	أنثى	50	58.1
	الكلي	86	100.0
التخصص	علمي	50	58.1
	إنساني	36	41.9
	الكلي	86	100.0
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	40	46.5
	٥ - ١٥ سنوات	24	27.9
	أكثر من ١٥ سنة	22	25.6
	الكلي	86	100.0

يبين الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة، حيث أظهرت الدراسة أن أعلى تكرار تبعاً لمتغير الجنس بلغ للإناث (٥٠) بنسبة (٥٨,١٪) وللذكور (٣٦) بنسبة (٤١,٩٪)، كما أظهرت النتائج أن أعلى تكرار تبعاً لمتغير التخصص بلغ للتخصص العلمي (٥٠) بنسبة (٥٨,١٪) وللتخصص الإنساني (٣٦) بنسبة (٤١,٩٪)، وأظهرت النتائج تبعاً لمتغير الخبرة أن أعلى تكرار بلغ لسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) (٤٠) بنسبة (٤٦,٥٪)، تلاها سنوات الخبرة (٥ - ١٥ سنة) بتكرار (٢٤) بنسبة (٢٧,٩٪) وتلاها سنوات الخبرة (أكثر من ١٥ سنة) بتكرار (٢٢) بنسبة (٢٥,٦٪).

أداة الدراسة:

استخدم الباحث بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات، وفيما يلي عرض إجراءات بناء أداة الدراسة.

بناء أداة الدراسة:

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة قام الباحث ببناء أداة الدراسة، حيث اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وقد اشتملت الاستبانة على مقياسين المقياس الأول القيادة التشاركية وقد قسم إلى أربعة مجالات وكانت على النحو الآتي: واشتمل الجزء الثاني على (٢٤) فقرات تقيس المجال الأول الإدارة، واشتمل الجزء الثالث على (١٢) فقرة تقيس المجال الثاني مهنة التعليم، كما اشتمل الجزء الرابع على (١٠) فقرات تقيس المجال الثالث العلاقة مع المجتمع المحلي، كما اشتمل الجزء الخامس على (٧) فقرات تقيس المجال الرابع العلاقات الإنسانية، القسم الثاني الرضا الوظيفي وقد قسم على النحو الآتي: اشتمل المجال الأول على (١٩) فقرة تقيس علاقة المعلمين مع المديرين، واشتمل المجال

الثاني على (١٢) فقرة تقيس مجال الرضا عن المهنة، كما اشتمل المجال الثالث على (٨) فقرة تقيس المكانة الاجتماعية، كما اشتمل على المجال الرابع على (٨) فقرات تقيس مجال الأداء التنظيمي، كما اشتمل على المجال الخامس على (٦) فقرات تقيس مجال العلاقة مع الطلاب والملحق رقم (١) يوضح الاستبانة بصورتها النهائية.

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين والبالغ (٨) محكماً من ذوي الخبرة والكفاءة، وكان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الصياغة اللغوية، ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى الحذف أو الإضافة وإجراء التعديلات اللازمة، وبناء على إجماع غالبية المحكمين، تم إجراء التعديلات المناسبة لمقياس الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق معادلة (كرونباخ ألفا) على مجالات الدراسة، وبلغ معامل كرونباخ ألفا للأداة ككل (٠,٩٢)، وهي قيمة مرتفعة ومقبولة لأغراض تطبيق الدراسة.

تصحيح المقياس:

استخدم الباحث مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء قليلة جداً (١)، قليلة (٢)، متوسطة (٣)، قليلة جداً (٤)، وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية على النحو التالي: أقل من ٢,٣٣ منخفضة، من ٢,٣٤-٣,٦٦ متوسطة، من ٣,٦٧ إلى ٥,٠٠ مرتفعة.

المعالجة الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع مجالات أداة الدراسة، تطبيق اختبار تحليل التباين (ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً لمتغيري الجنس وطبيعة المهنة، واستخدام اختبار شيفيه، معادلة كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

عرض النتائج ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء عرض نتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية، وسيتم عرض النتائج بالاعتماد على أسئلة الدراسة.

أولاً: الإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي نصَّ على: "ما درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة

الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟"

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس في

منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مع مراعاة

ترتيب الأبعاد تنازلياً، وذلك كما في الجدول (٢).

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية

السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم البعد	درجة الممارسة للقيادة التشاركية وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
١	١	الإدارة	3.77	.74	مرتفع
٢	٤	العلاقات الإنسانية	3.73	.73	مرتفع
٣	٢	مهنة التعليم	3.70	.82	مرتفع
٤	٣	العلاقة مع المجتمع المحلي	3.60	.83	متوسط
		المتوسط العام	3.70	.694	مرتفع

يلاحظ من الجدول (٢) أن مستوى درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة

العربية السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين قد كان (مرتفعاً)، حيث جاءت أبعاد درجة ممارسة قادة

المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين وفقاً

لترتيب التالي: بعد الإدارة في المرتبة الأولى، تلاه بعد العلاقات الإنسانية في المرتبة الثانية، تلاه بعد مهنة التعليم في

المرتبة الثالثة، وأخيراً، تلاه بعد العلاقة مع المجتمع المحلي في المرتبة الرابعة، وربما يعود السبب في ذلك إلى عدد كبير

من الأسباب منها أن مدير المدرسة يهتم بالمعلمين وينظر إليهم كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات

والمشاركة في التصدي إلى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا

الفرصة المناسبة داخل المدرسة، كما يوفر هذا النمط المناخ الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية

لدى المعلمين، مما يساعدهم على الإشتراك في مهام المدرسة وأنشطتها، والإندماج في أنشطة المجتمع المحلي، ويقوم

المدير بتهيئة الجو المناسب ليؤدي المعلم وظيفته براحة ودقة والعمل مع المعلمين بروح الفريق الواحد، والانخراط مع

بعضهم في العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها، بالإضافة إلى إقناع المعلمين بأن المديرين يراعون النواحي

الإنسانية في تعاملاتهم مع المعلمين في المدرسة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة شقير (٢٠١١) التي جاء في

نتائجها هناك مستوى عالٍ في ممارسة قادة المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع

نتائج دراسة القرشي (القرشي، ٢٠١٣) التي جاء في نتائجها وجود درجة متوسطة لممارسة القيادة التشاركية لدى

مديري مكاتب التربية والتعليم.

ثانياً: الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: "ما مستوى الرضا الوظيفي في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً، وذلك كما في الجدول (٣).

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي وأبعاده من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم البعد	الرضا الوظيفي وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
١	٤	الأداء التعليمي	3.90	.65	مرتفع
٢	٥	العلاقة مع الطلاب	3.86	.51	مرتفع
٣	١	علاقة المعلمين مع المدير	3.82	.80	مرتفع
٤	٣	المكانة الاجتماعية	3.52	.89	متوسط
٥	٢	الرضا عن المهنة	3.29	.88	متوسط
		المتوسط العام	3.68	.590	مرتفع

يلاحظ من الجدول (٣) أن مستوى درجة الرضا الوظيفي وأبعاده من وجهة نظر المعلمين قد كان (مرتفعاً)، حيث جاءت أبعاد درجة الرضا الوظيفي وأبعاده من وجهة نظر المعلمين وفقاً للترتيب التالي: بعد الأداء التعليمي في المرتبة الأولى، تلاه بعد العلاقة مع الطلاب في المرتبة الثانية، تلاه علاقة المعلمين مع المدير في المرتبة الثالثة، تلاه في المرتبة الرابعة بعد المكانة الاجتماعية، وأخيراً، تلاه بعد الرضا عن المهنة في المرتبة الخامسة، وقد يعود السبب في ذلك إلى العلاقات الحسنة التي تربط الأسرة المدرسية مع بعضهم، فمجتمع المدرسية مجتمع غير واسع بسيط ومتجانس ولا يحمل تعقيدات بين أفرادها، حيث أنه يوفر تفاهم وتعاون بين المعلمين لحل المشكلات المدرسية التي تواجههم أو تواجه الطلبة داخل المدرسة، مما يجعل المعلمين راضين عن البيئة الاجتماعية المدرسية التي يعيشون فيها، كما أن المعاملة الحسنة التي يتلاقها المعلمين من قبل مدير المدرسة يحسن اتجاهاتهم نحو المدرسة ونحو العمل بكل جد ونشاط، والمعاملة الحسنة التي يتلاقها المعلمين من الإدارة المدرسية تؤثر على معاملة المعلمين للطلبة، حيث تصبح هذه المعاملة معاملة والديه إنسانية يبديها المعلمين نحو الطلبة، والعمل على حل مشكلاتهم التي تواجههم، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (شقيير، ٢٠١١) التي جاء في نتائجها وجود مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

ثالثاً: الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث: "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة

التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، التخصص، الخبرة التدريسية)؟"
للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي لدرجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، التخصص، الخبرة التدريسية)، وذلك كما في الجدول (٤).

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية

للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمي

المتغير	الفئة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	36	3.58	.695
	أنثى	50	3.78	.686
التخصص	علمي	50	3.73	.679
	إنساني	36	3.64	.719
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	40	3.93	.635
	٥ - ١٥ سنة	24	3.32	.680
	أكثر من ١٥ سنة	22	3.67	.655

يتضح من الجدول (٤) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمي تبعاً للجنس والتخصص وسنوات الخبرة في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول (٥).

جدول (٥): اختبار تحليل التباين الثلاثي لدرجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة

التشاركية من وجهة نظر المعلمي تبعاً للجنس والتخصص والخبرة

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس* الخبرة التدريسية* التخصص	9.922	7	1.417	4.468	*.000
الجنس	.863	1	.863	2.719	.103
الخبرة التدريسية	.676	1	.676	2.132	.149
التخصص	8.789	2	4.395	13.853	*.000
الخطأ	23.476	74	.317		
الكلية	40.905	85			

يبين الجدول (٥) اختبار تحليل التباين الثلاثي لدرجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تبعاً للجنس والتخصص والخبرة، حيث

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للتفاعل بين الجنس والخبرة والتخصص حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، كما أظهرت النتائج وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لدرجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص (الكليات العلمية) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) اختبار شففيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير الخبرة

سنوات الخبرة		أقل من ٥ سنوات	٥ - ١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة
Scheffe	الوسط الحسابي	3.93	3.32	3.67
أقل من ٥ سنوات	3.93			
٥ - ١٥ سنة	3.32	.604*		
أكثر من ١٥ سنة	3.67	.260	.344	

يبين الجدول (٦) اختبار شففيه للمقارنات البعدية لدرجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمي تبعاً لمتغير التخصص، حيث أظهرت النتائج وجود فرق ذات دلالة إحصائية تبعاً لدرجة ممارسة قادة المدارس لدى المعلمين والمعلمات بين سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) وسنوات الخبرة (٥ - ١٥ سنة) وتعزى هذه الفروق لصالح المعلمين والمعلمات من أصحاب الخبرة أقل من خمس سنوات، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن تلك الفئة الأحدث تعييناً بين المعلمين والمعلمات والأكثر دافعية وربما الأقل أعباء ومسؤوليات، مما يركز جهودهم وطاقاتهم نحو المدرسة، فيبدون أكثر نشاطاً، ولديهم قابلية متجددة للعمل، وأختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العرايب (٢٠١٢) التي جاء في نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكافة المتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة)، وكذلك لمتغير المنطقة التعليمية.

السؤال الرابع: الإجابة عن سؤال الدراسة الرابع "هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها؟"

للإجابة عن السؤال الرابع تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الرضا الوظيفي بمجالاته من جهة ودرجة ممارسة قادة المدارس بمجالاتها من جهة أخرى، والجدول (٧) يبين ذلك.

جدول (٧) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية بمجالاتها ومستوى الرضا الوظيفي بمجالاته

العلاقة مع:	الإحصائي	الإدارة	العلاقات الإنسانية	مهنة التعليم	العلاقة مع المجتمع المحلي	المقياس الكلي
الأداء التعليمي	معامل الارتباط	.800**	.848**	.556**	.753**	.829**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
العلاقة مع الطلاب	معامل الارتباط	.713**	.643**	.514**	.690**	.716**

د. أحمد بن زيد الدعجاني: درجة ممارسة قادة وقائدات المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة

الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية

العلاقة مع:	الإحصائي	الإدارة	العلاقات الإنسانية	مهنة التعليم	العلاقة مع المجتمع المحلي	المقياس الكلي
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
علاقة المعلمين مع المدير	معامل الارتباط	.467**	.409**	.396**	.332**	.452**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.002	.000
المكانة الاجتماعية	معامل الارتباط	.779**	.784**	.592**	.718**	.806**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
الرضا عن المهنة	معامل الارتباط	.350**	.304**	.153	.314**	.312**
	الدلالة الإحصائية	.001	.004	.160	.003	.003
المقاييس الكلي	معامل الارتباط	.802**	.770**	.580**	.722**	.806**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000

*دال عند مستوى دلالة (0,05)، **دال عند مستوى دلالة (0,01)

يوضح الجدول (٧) وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية بمجالاتها ومستوى الرضا الوظيفي بمجالاته، وقد أتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (شقي، ٢٠١١) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والمناخ المدرسي.

خامساً: الإجابة عن سؤال الدراسة الخامس: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، التخصص، الخبرة)؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي لدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، التخصص، الخبرة)، والجدول (٨) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ممارسة قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمي.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية

السعودية تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	36	3.58	.611
	أنثى	50	3.74	.571
التخصص	علمي	50	3.71	.602
	إنساني	36	3.62	.575
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	40	3.74	.664
	٥ - ١٥ سنة	24	3.45	.555
	أكثر من ١٥ سنة	22	3.78	.417

يتضح من الجدول (٨) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغيرات الدراسة في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول (٩).

جدول (٩): اختبار تحليل التباين الثلاثي لدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية تبعاً للتفاعل بين الجنس والخبرة التدريسية والتخصص

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس*الخبرة التدريسية*التخصص	4.023	7	.575	1.897	.082
الجنس	1.151	1	1.151	3.799	.055
الخبرة التدريسية	1.024	1	1.024	3.379	.070
التخصص	3.760	2	1.880	6.206	*.003
الخطأ	22.418	74	0.303		
الكلية	29.590	85			

يبين الجدول (٩) اختبار تحليل التباين الثلاثي لدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية تبعاً للتفاعل بين الجنس والخبرة والتخصص، حيث أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للتفاعل بين الجنس والخبرة والتخصص حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة ٠,٠٨٢ وهي أكبر من (٠,٠٥)، كما أظهرت النتائج وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير التخصص حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٣) وهي أقل من (٠,٠٥)، ولايجاد دلالة هذه الفروق تم استخدام اختبار شففيه للمقارنات البعدية والجدول (١٠) يبين ذلك.

جدول (١٠) اختبار شففيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥ - ١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة
Scheffe	3.74	3.45	3.78
الوسط الحسابي	3.74	3.45	3.78
أقل من ٥ سنوات		.288*	
٥ - ١٥ سنة			.328
أكثر من ١٥ سنة		.039	

يبين الجدول (١٠) اختبار شففيه للمقارنات البعدية لدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير التخصص، حيث أظهرت النتائج وجود فرق ذات دلالة إحصائية تبعاً لدرجة ممارسة قادة المدارس لدى المعلمين بين سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) وسنوات الخبرة (٥ - ١٥ سنة) وتعزى هذه الفروقات لصالح المعلمين من أصحاب الخبرة أقل من خمس سنوات، وقد يعود السبب في ذلك

إلى أن عمل المديرين في المدارس موحد لجميع المعلمين، وأن عامل الخبرة للمعلم رغم أهميته لا يتحلل مكاناً مهماً وبارزاً في علاقة المديرين مع المعلمين للحصول على الرضا الوظيفي.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، خلص الباحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات:
١. ضرورة تدريب المديرين على آلية تقوية العلاقات مع المجتمع المحلي من خلال البرامج التدريبية والورشات.
 ٢. ضرورة العمل على رفع مستوى رضا المعلم عن وظيفته، لكي يستمر في عطائه، مما يزيد من فاعلية المعلمين وتحسين أدائهم في التدريس، وأشعارهم بنوع من العدالة.
 ٣. ضرورة تفعيل الدور الاجتماعي للمدرسة والمعلمين من خلال زيارات تبادلية بين المدرسة وأفراد المجتمع المحلي ومؤسساته، بما يضمن للمعلم فاعلية اجتماعية تسهم في تحسين مكانته الاجتماعية.
 ٤. ضرورة إجراء دراسات مشابهة تبحث في أثر أنماط قيادية أخرى على الرضا الوظيفي أو تدريس أثر النمط التشاركي على متغيرات أخرى غير الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- جودة، رضوان جبار. (٢٠١٠). القيادة التحويلية وأثرها على الرضا الوظيفي من وجهة نظر المرؤوسين في وزارة الموارد المالية العراقية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- الحري، قاسم بن عائل (٢٠٠٨). القيادة التربوية. ط ١، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع والطباعة.
- الحري، رافده (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- خضير، كاظم حمود، والشيخ روان منير (٢٠١٠). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. ط ١، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية. ط ١، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الرفاعي، محمد حسين (٢٠٠٩). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، المملكة المتحدة.
- الزهراني، عبد الرحمن شنان حسن العمري. (٢٠١٥). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالمناخ المدرسي بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

السعود، راتب (٢٠٠٩). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، أبحاث الجامعة الأردنية: **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، ٥ (٣) ٢٤٩ - ٢٦٢

سيد، أسامة (٢٠٠٩). **الإدارة التعليمية الذاتية بين المركزية واللامركزية**. ط ٢، كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

شقيير، علاء توفيق رشيد (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الصيرفي، محمد. (٢٠٠٨). **قياس وتقييم أداء العاملين**، الطبعة الأولى، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٦م). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، ط ٤، دار وائل للنشر: عمان، الأردن.

عادل عبد الرزاق هاشم. (٢٠١٠). **"القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي"**، ط ١، دار اليازوري، الأردن.

عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٣). **إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي**. ط ١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد العليم، أسامة محمد والشريف، عمر أحمد (٢٠١٠). **المداخل الإدارية الحديثة في التعليم**. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

عبودي، زيد منير (٢٠١٠). **دور القيادة التربوية في اتخاذ القرار**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد مسلم (٢٠٠٧). **درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العرايد، نبيل (٢٠١٠). **دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

عسكر، عبد العزيز محمد (٢٠١٢). **القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

عويضه، إيهاب (٢٠٠٨). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

عياصرة، علي أحمد. (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط ١، عمان: دار الحامد.

الفاضل، محمد (٢٠١٠). كفايات المدير العصري. ط ١، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

القرشي، عبد الله بن فهد بن خلف (٢٠١٣). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

القيسي، هناء محمود (٢٠١٠). الإدارة التربوية: مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة. ط ١، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

مال الله، عبد الرحمن حسين (٢٠١٣). المشاركة الفاعلة لمديري الأقسام في المديرية العامة للتربية في عملية صنع القرار، أبحاث جامعة بغداد، البحوث التربوية والنفسية، ٣٦ (٩)، ٢٢١ - ٢٥١.

محسن، عبد العزيز براك. (٢٠١٢). أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية. أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة غير مشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

المخلافي، أمل محمد (٢٠٠٨). واقع الروح العنوية لدى أساتذة الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية)، أبحاث جامعة الجزائر: العلوم الإنسانية الاجتماعية، ٨ (٣) ٢٨١ - ٣٠٠.

مقابلة، محمد قاسم (٢٠١١). التدريب التربوية والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها. ط ١، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Bonett, Douglas G.& Wright, Thomas A. (2007). Job Satisfaction and sychological Well-Being as Non additive Predictors of Workplace Turnover, *Journal of Management*, 33(2), 141-160.

Erkutlu, H., (2008). "The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case", *Journal of Management Development*, 27 (7), 708 – 726.

Grasmick, L, Davies, T. Harbour, C (2012). Participative Leadership: Perspectives of Community College, *Journal of Research and Practice*, 36, 67-80. Colorado State University, USA

- Hulpia, H; Deevos, G (2008) The Influence of Distributed Leadership on Teachers Organizational Loyalty. *Journal of Educational Research*, 103(1), 40-52.
- Wang, G. (2012). "The Influence of internal service quality On Employee Job Satisfaction at Taiwan Listed International Tourist Hotels: Using Organisational Culture as The Moderator", *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 10(3), pp 174 - 183.
- Yilmaz, E. (2009). Examining Organizational Commitment of Primary School Teachers Regarding to Their Job Satisfaction and Their School's Organizational Creativity. *Elementary Education Online*, 8(2), 476-484.



p-ISSN: 1652 - 7189

e-ISSN: 1658 - 7472

Issue No.: 20 ... Muharram 1441 H – September 2019

Albaha University Journal of Human Sciences

Periodical - Academic - Refereed

Published by Albaha University

017 7223212 دار المنار للطباعة

Email: buj@bu.edu.sa

<https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs>