



جامعة مدينة السادات
كلية التربية
قسم التربية

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين

بحث مستل من رسالة ماجستير في التربية
تخصص تربية مقارنة وإدارة تعليمية

الباحثة

هبه محمد عدلي

إشراف

د. نشوي سعد محمود زنون

مدرس أصول التربية

كلية التربية

جامعة مدينة السادات

أ.م.د/ أبو بكر أحمد صديق جلال

أستاذ الإدارة والتخطيط المساعد

كلية التربية جامعة الأزهر، وكلية التربية جامعة طيبة

بالمملكة العربية السعودية

٢٠٢١ / ١٤٤٣ هـ / م

المستخلص

هدف البحث إلى تحديد واقع ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، ولتحقيق هدف البحث تم إعداد استبانة من محورين، المحور الأول يقيس واقع ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الثانوية وتكون من ٣ أبعاد، والمحور الثاني يقيس درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس، وتكون من ٦ أبعاد، وتم ضبط الاستبانة والتحقق من صدقها وثباتها قبل تطبيقها على عينة البحث من معلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم (٣٦٠) معلما ومعلمة، وبعد تطبيق أداة البحث وتحليل البيانات إحصائيا باستخدام الأساليب المناسبة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها، أن ممارسة القيادة التشاركية بلغت نسبتها (٣٣%) وأهميتها بنسبة (٩٠%) مما جعل هناك فجوة نسبية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية وأهميتها بنسبة (٥٧%)، كما أن ممارسات الرضا الوظيفي (٣٦%) وأهميته (٨٣.٨%) مما جعل الفجوة النسبية بين الرضا الوظيفي للمعلمين وأهميته (٥٨.٧%)، كما اشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين المعلمين ممارسة القيادة التشاركية والرضا الوظيفي للمعلمين تعزو لخصائص العينة (الجنس - الدرجة الوظيفية - سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي)، كما تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين ممارسة المديرين للقيادة التشاركية وبين الرضا الوظيفي للمعلمين وهو ما أكدته معادلة الانحدار، وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها وبعض المقترحات ببحوث مستقبلية تكمل الدراسة الحالية.

الكلمات الدالة: القيادة التشاركية - الرضا الوظيفي - مديري المدارس الثانوية.

Abstract

The study aimed to determine the reality of the practice of participatory leadership by secondary school principals and its relationship to job satisfaction among teachers. Job satisfaction among teachers of those schools, and it consisted of 6 dimensions, and the questionnaire was adjusted and verified for its validity and stability before applying it to the study sample of (360) secondary school teachers, and after applying the study tool and analyzing the data statistically using the appropriate methods, a set of Among the most important results, there is a relative gap between the degree of principals' practice of participatory leadership and its importance by (57.3%), and the relative gap between teachers' job satisfaction and its importance (58.7%), and the results indicated that there are no differences between teachers practicing participatory leadership and job satisfaction. The teachers attributed the characteristics of the sample (gender - job grade - years of experience - academic qualification), as it was found that there is a positive and statistically significant correlation between the practice of the Managers of participatory leadership and the job satisfaction of teachers, and in light of these results, some recommendations that can be used and some suggestions for future studies to complement the current study were presented.

Key words: participatory leadership - job satisfaction - secondary school principals.

مقدمة:

تتطلع النظم التعليمية إلى تطوير مستوى أداء الإدارة المدرسية والفلسفة والأساليب والممارسات التي يستخدمها القائد من خلال التدريب والتنمية المهنية نتيجة للتطورات والتغيرات المتسارعة التي تؤثر على كافة مؤسسات المجتمع وتتمثل هذه التغيرات في ثورة المعرفة والاتصالات، الثورة الفكرية، الثورة الثقافية والغزو الثقافي، واستخدام الادارة الرقمية والالكترونية في المؤسسات، والتقدم العلمي والتراكم السريع للمعرفة. ويعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة والمفاهيم الأساسية التي أثارها علماء النفس والإدارة، ذلك لأن الإنسان يمضي وقتا لا بأس به من عمره في العمل فهو يعطي للفرد القوة والمكانة ويربطه بالمجتمع، وجد فيه فرصة كبيرة للتعبير عن ميولاته واستعداداته وقدراته ورغباته لذلك فان لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الغالب مقياس لمدى فعالية الأداء ، ومن بين المؤشرات على نجاح المؤسسة إضافة إلى ذلك الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار لوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا للعمل ، فالرضا الوظيفي بكل ما يحمل من معاني يتأثر بأنماط القيادة السائدة في المؤسسة سلبا وإيجابا (1).

حيث تعتمد العملية التعليمية اعتمادا كبيرا على المعلم في تحقيق أهدافها، لأنه محور العملية التعليمية، فهو الركيزة الأساسية للنهوض بمستوى التعليم وتحسينه، كما أنه العنصر الفعال الذي يتوقف عليه نجاح التعليم في تحقيق أهدافه ونجاح التربية في تحقيق غاياتها في بناء المجتمع وتطويره، لذلك أصبح الأداء الجيد من المعلم من اهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التدريب التربوي المستمر القائم على تحديد الاحتياجات الثقافية والتدريبية للمعلم بصورة دورية وبخاصة في ظل التطورات المستمرة (2).

إن المعلمين بحاجة إلي المزيد من الاهتمام في كافة الجوانب المادية والمعنوية التي تساعدهم للقيام بدورهم الكبير اتجاه الطلاب والمدرسة والمجتمع، ومن هنا يمكن دور الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في توفير كافة الخدمات المادية التي يحتاجها المعلمون والتي تعتبر من أهم العوامل التي يشعر المعلمون من خلالها بتوفر عنصر الأمن والأمان والروح المعنوية والطمأنينة، وتزيد دافعيتهم نحو تحسين الأداء، وهذه

(1) زهران، إيمان حمدي رجب. "الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة ميدانية". مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية س٨، ٣٠٤ (٢٠٢١): ص ص ٢١٣ - ٣٥٧.

(2) عرفان، أسماء عبدالمنعم أحمد. "الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية". المجلة المصرية للدراسات النفسية: الجمعية المصرية للدراسات النفسية مج٣١، ١١٠٤ (٢٠٢١): ص ص ١١١ - ١٦٤.

الخدمات تتعلق بتحسين الأجور وطرق الترقيات والنقل لأماكن عمل بالمدارس قريبة من سكناهم ، وتقديم حوافز مادية ومعنوية لهم تشجعهم علي المزيد من العطاء والجهد⁽³⁾.

أما الجوانب المعنوية فيجب أن تركز علي تحسين نموهم الإداري المهني في عملية التعليم والتعلم من خلال التدريب المستمر أثناء الخدمة لتدعيم وتوليد مهارات تعليمية في كافة المجالات تزيد من فعاليتهم الأدائية ، وعمل دورات تدريبية مناسبة لحاجاتهم بإشراف متخصصين بالجوانب المهنية اللازمة للمعلمين لأداء عملهم ضمن المواصفات والتوصيف الوظيفي المطلوب منهم ، وهذا يتطلب توفير مناخ تنظيمي مدرسي مناسب وهذا يرتبط بنمط القيادة التي يتبعه مديرو المدارس في تنفيذ مهماتهم الإدارية والفنية والاجتماعية بالمدرسة⁽⁴⁾.

ويتطلب ذلك أيضاً توفير مهارات وقدرات قيادية من قبل مديري المدارس والمشرفين التربويين في عملية الاتصال والتواصل الفعال مع المعلمين ضمن استخدام أساليب إشرافية متنوعة و حديثة في التقويم تأخذ في الاعتبار حالات وظروف المعلمين النفسية والاجتماعية من خلال بناء علاقات اجتماعية بناء معهم ، والمشاركة معهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التعليم والتعلم ، واحترام آرائهم وميولهم، بعيداً عن استخدام أساليب الإشراف القديمة التي تركز علي تصيد أخطاء المعلمين ومحاسبتهم ، الأمر الذي يولد لديهم جوانب سلبية نحو عملية التعلم ، ويولد لديهم أيضاً عدم الرغبة في تحسين وتطوير أدائهم بشكل فعال⁽⁵⁾.

ويعد التعليم الثانوي من أهم ركائز النظام التعليمي والتربوي في مصر ، فهو يحظى بأولوية قصوى في مشروعات التطوير التربوي، لكونه يمثل نهاية مراحل التعليم، إذ تؤثر نوعية مخرجاته على نوعية مدخلات التعليم العالي ومن ثم على نوعية القوى العاملة، لذا فهو ذات طبيعة خاصة، كما أنه يمثل بالنسبة للطالب مرحلة المراهقة المتوسطة والمتأخرة لذلك فهو يمثل تحدياً كبيراً في حد ذاته، ويتطلب معلماً معاً

(³)Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational review*, 73(1), 71–97. P.82.

(⁴) (فنص، سهيره إدريس. (٢٠١٣). الرضا الوظيفي: المفهوم - المصادر - طرق القياس. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية، مج ٤، ملحق ، ٣٧٩ - ٣٩٩. ص ٣٨٩.

(⁵) (راشد، نور أحمد عيسى، و شيقورة، أسماء الشريف آدم. (٢٠٢١). أنماط الإدارة المدرسية المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة نبالا في ضوء بعض المتغيرات. مجلة القلزم للدراسات التربوية والنفسية واللغوية: مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة بخت الرضا، ع ٣ ، ١٤١ - ١٦٤. ص ١٥٣.

ومدربا، ولديه العديد من المهارات الفنية في استغلال الإمكانيات التقنية كافة، وفي كيفية التعامل مع طلاب هذه المرحلة وإعدادهم لمواجهة سوق العمل المتجددة⁽⁶⁾.

ولتحقيق الرضا الوظيفي للمعلم فإن القيادة التربوية تحتاج من ينظر إلى العاملين في المدرسة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذي للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المدرسة أو المؤسسة التعليمية وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي إلى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة.

حيث تعطي القيادة التشاركية أهمية كبيرة للمرؤوسين وتعتمد في قيادتها على التأثير والإقناع الشخصي بعيدا عن التهديد والتخويف، فهي تحرص على أخذ آراء المرؤوسين وتعطيهم أهميتهم في العمل، وهي قيادة تقوم على احترام شخصية المرؤوسين وتعطيهم حرية الاختيار وتؤمن بالحوار البناء الهادف وبرأي الأغلبية الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف وحاجات المرؤوسين في آن واحد وتنمي الشعور بالمسؤولية وتعطي حرية الإتصال بين المرؤوسين، فهي قيادة إنسانية جماعية تؤدي إلى التفاف المرؤوسين حول قائدهم ، وزيادة ولاء وانتماء المرؤوسين للمؤسسة، ويكون القائد قدوة لمرؤوسيه في جميع تصرفاته وممارساته⁽⁷⁾.

وترتكز القيادة التشاركية على فكرة رئيسية هي التأثير على الأفراد داخل المنظمة التعليمية في تقدير أمور العمل والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم بما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية ويحفزهم علي إجادة العمل والتعاون والإنسجام للوصول إلي الأهداف التربوية والتعليمية المرجوة⁽⁸⁾.

كما تتطلب القيادة التشاركية من مديري المدارس اشتراك المرؤوسين في المهام القيادية وتفويض السلطة للمرؤوسين، وإقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين لتحفيز المعلمين نحو تحقيق الأهداف، حيث يتطلب الأخذ بالنمط التشاركي في الإدارة المدرسية توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة التربوية، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين، وتوفير مستوى عالي من القناعة لدى المديرين بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني⁽⁹⁾.

⁽⁶⁾ (زهان، إيمان حمدي رجب. (٢٠٢١): مرجع سابق ص. ٢٢٠.

^(٧) عامر، إيمان مختار محمود. (٢٠٢١). التمكين النفسي وعلاقته بكل من الرضا الوظيفي والالتزام المهني لدى المعلم. مجلة البحث العلمي في

التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع٢٢، ج٤، ص ص. ٧٦ - ١١٧.

^(٨) الحربي، قاسم ، القيادة التربوية الحديثة، الأردن، الجندرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م ، ص. ١٣١.

^(٩) Vann Allan S.: Shared Decision Making- Effective Leadership. Principal, No.12, 1992, pp. 30-31.

كما أن تلبية احتياجات المعلمين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية ومشاركتهم في الأعمال القيادية من شأنها تعزيز الألفة والانتماء لدي المعلمين نحو مؤسساتهم التعليمية، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي للإدارة التربوية.

ويهدف التعليم الثانوي إلى تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وتطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقييم وتحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوي (١٠)، ويحتوي التعليم الثانوي العام وفق إحصائيات العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ على (١٩١٥٧٨٥) طالباً، وعدد الفصول (٤٦٢٣٨) فصلاً، وعدد المدارس (٤٠٧٦) مدرسة، وعدد المدرسين (١٠٢.٨٧٠) مدرساً بمعدل (٥٦.٢ %) للذكور، (٤٣.٨ %) للإناث، وهذا العدد التلاميذ زائد عن السنين السابقة بشكل ملحوظ (١١)، مما يؤدي إلى تكاتف المنظومة التعليمية (قيادات ومعلمين حتى تحقق الأهداف التربوية لهذا العدد، وتحقيق أهداف المدرسة الثانوية يحتاج إلى قيادة مدرسية واعية في تعاملها مع المعلمين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات واتجاهاتهم ومشاعرهم.

مشكلة البحث:

يشير الوضع الحالي للإدارة المدرسية إلى قصور في ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية ومشاركة المعلمين في العمل الإداري ومن مظاهر هذا القصور ما يلي:

- التحديات المعاصرة التي تواجه القيادات المدرسية سواء تحديات تكنولوجيا أو ثقافية أو اجتماعية.
- كثرة المهام التي تحيط بمديري مدارس الثانوية سواء إدارية أو النسائية أو فنية.
- ما لاحظته الباحثة من عملها بالمدارس الثانوية العامة من ضعف الممارسات التشاركية من قبل القيادات التربوية بالمدارس، وضعف العمل بروح الفريق الواحد، وتدني مستوى الرضا الوظيفي بالمدارس، وقلة مشاركة المعلمين مع مديري المدارس في الأعمال الإدارية.
- ما توصلت إليه بعض الدراسات من وجود ضعف في الرضا الوظيفي للمعلمين ومن هذه الدراسات دراسة (علي والعربي والفار، ٢٠٢٠)⁽¹²⁾، ودراسة (محاسنة والزعبي، ٢٠٢١)⁽¹³⁾، ودراسة

(١٠) وزارة التربية والتعليم ، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ : ٢٠٣٠ ، ص. ٧٥.

(١١) وزارة التربية والتعليم ، كتاب الإحصاء الثانوي الباب الأول : التطور خمس سنوات بالمرحلة التعليمية المختلفة ، ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م ص ٤ .

(12) علي، عاطف نمر خليفة، العربي، محمد أحمد، و الفار، محمود فكري. (٢٠٢٠). الضغوط الحياتية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية بمحافظة القليوبية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة: جامعة بنها - كلية التربية الرياضية للبنين، مج ٢٥، ع ٤ ، ١ - ٢٤.

(13) محاسنة، أحمد محمد موسى، الزعبي، زهير حسين محمد، و العظامات، عمر عطا الله علي. (٢٠٢١). كفاءة المعلمين الجماعية لدى معلمي المدارس في لواء قسبة جرش وعلاقتها بالرضا الوظيفي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية: جامعة القدس المفتوحة، مج ١٢، ع ٣٣، ٢٧ - ٣٩.

- (الأبيض، ٢٠٢١)⁽¹⁴⁾، ودراسة (زهرا، ٢٠٢١)⁽¹⁵⁾، ودراسة (محمد، ٢٠٢١)⁽¹⁶⁾ والتي أشارت جميعها إلى وجود ضعف في الرضا الوظيفي للمعلمين والذي أوصت بضرورة الاهتمام بأساليب واستراتيجيات تحقيقه لديهم، والتي كان من بين تلك التوصيات الاتجاه إلى القيادة وتطويرها.
- كما أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أهمية ممارسة القيادة التشاركية لما لها من أثر على تطوير العمليات الإدارية وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بالمؤسسات التعليمية بالمراحل التعليمية المختلفة، ومن هذه الدراسات دراسة (أبو ناصر، ٢٠٢٠)⁽¹⁷⁾، ودراسة (مغاوري، ٢٠٢٠)⁽¹⁸⁾، ودراسة (السليحات والشقران، ٢٠٢١)⁽¹⁹⁾، ودراسة (الحوالدة والصمادي، ٢٠٢٠)⁽²⁰⁾ والتي أشارت جميعها إلى أهمية القيادة التشاركية ودورها في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين ورضاهم الوظيفي وتحسين أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية والمؤسسات بشكل عام.
- ما أشارت إليه دراسة (الحوالدة والصمادي، ٢٠٢١)⁽²¹⁾ من أن القيادة التشاركية يمكنها تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات المختلفة وهو ما يمكن أن ينطبق على المؤسسات التعليمية ومرحلة التعليم الثانوي بشكل خاص.

ومما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال التالي:

- ⁽¹⁴⁾ (الأبيض، عادل عبدالمعطي. (٢٠٢١). فاعلية برنامج تدريبي قائم على أبعاد الدافعية المهنية في تحسين الرضا الوظيفي لدى معلمي الأزهر. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ع ١٩٠، ج ٤، ١ - ٦٠.
- ⁽¹⁵⁾ (زهرا، إيمان حمدي رجب. (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٨، ع ٣٠، ٢١٣ - ٣٥٧.
- ⁽¹⁶⁾ (محمد، علا عبدالرحمن علي. (٢٠٢١). رأس المال النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي الاحتراق النفسي لدى المعلمات بالروضة: في ضوء بعض المتغيرات. مجلة دراسات في الطفولة والتربية: جامعة أسبوط - كلية التربية للطفولة المبكرة، ع ١٦، ١٠١ - ١٨٦.
- ⁽¹⁷⁾ (أبو ناصر، فتحي محمد علي. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الأحساء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين. مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية، مج ٣١، ع ١٢٤، ١٩٦ - ٢٣٠.
- ⁽¹⁸⁾ (مغاوري، هالة أمين. (٢٠٢٠). القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر: دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: جامعة عين شمس - كلية التربية، مج ٤٤، ع ٣٤، ٣٩١ - ٤٥٢.
- ⁽¹⁹⁾ (السليحات، زياد سليم، و الشقران، رامي بن ابراهيم بن عبدالرحمن. (٢٠٢١). مستوى إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في لواء وادي السير لمفاهيم القيادة التشاركية ودرجة ممارستهم لتلك المفاهيم. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية: جامعة عمان العربية - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، مج ٥، ع ١٤، ٢١٧ - ٢٥١.
- ⁽²⁰⁾ (الحوالدة، ملك هارون، و الصمادي، زياد محمد علي. (٢٠٢١). أثر القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي لدى الممرضين والممرضات في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الأردنية في العاصمة عمان / الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- ⁽²¹⁾ (الحوالدة، ملك هارون، و الصمادي، زياد محمد علي. (٢٠٢١). أثر القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي لدى الممرضين والممرضات في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الأردنية في العاصمة عمان / الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

كيف يمكن تنمية الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية العامة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما العلاقة بين القيادة التشاركية لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين (كما تعكسه الأدبيات)؟
٢. ما واقع الرضا الوظيفي للمعلم وممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية في جمهورية مصر العربية؟
٣. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٤. ما العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلي:

١. الوقوف على الأسس النظرية والفكرية للقيادة التشاركية لمديري المدارس الثانوية.
٢. الوقوف على طبيعة الرضا الوظيفي للمعلمين.
٣. الكشف عن واقع علاقة القيادة التشاركية بالرضا الوظيفي للمعلمين.
٤. التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة.

رابعا: أهمية البحث:

- تحقيق الرضا الوظيفي الذي سوف ينعكس على جميع العمليات الإدارية داخل المدرسة مما يسهم في نهضة المدرسة الثانوية، وترى الباحثة أن هذه الأهمية تنعكس من خلال ما يلي:
- أهمية القيادة التشاركية في التأثير على المعلمين داخل المدرسة في تقدير امور العمل بما يحقق لديهم الشعور بالمسئولية ويحق الرضا الوظيفي لديهم.
 - تفيد الدراسة في تحسين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.
 - تسهم الدراسة في حل بعض المشكلات الخاصة بممارسة القيادة التشاركية المديري المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية.
 - التعرف على العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا في رضا المعلمين.
 - مساعدة مديري المدارس على فهم أفضل لنمط القيادة التشاركية وتواصلهم المعلمين.

خامسا: منهج البحث وأداته:

من منطلق هدف الدراسة وهو التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المتعلق بدراسة العلاقات "حيث يعتمد المنهج الوصفي على وصف الحقائق الراهنة والمتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف مع تفسير هذه الظاهرة تفسير كافي أو يهدف إلى تحديد الوضع الراهن لموضوع الدراسة، واستخلاص النتائج، وتفسيرها في عبارات دقيقة وواضحة في ضوء تساؤلات الدراسة.

حدود الدراسة:

تحدد البحث الحالية وفقا لما يلي:

أ. الحدود الموضوعية:

- بالنسبة القيادة التشاركية تقتصر على ممارسات مديري مدارس الثانوية للقيادة التشاركية، وتتمثل في تفويض السلطة للمرؤوسين، وإقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين، واشتراك المرؤوسين في المهام القيادية.

- وبالنسبة للرضا الوظيفي، تقصر الدراسة على مجالات القيادة التشاركية، مجال وطبيعة العمل، ومجال الرواتب المكافآت، ومجال النمو والترقي الوظيفي، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع الإدارة المدرسية، والاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها.

ب. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المنوفية للعام حيث يمكن من خلال قياس آراء المعلمين التعرف على واقع الرضا الوظيفي لديهم وارتباطه بالقيادة التشاركية وممارستها لدى مديري المدارس التي يعملون بها ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م.

ج. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على عينة من المدارس الثانوية بجمهورية مصر العربية متمثلة في محافظة المنوفية تمثل الريف والحضر بإدارات (منوف - السادات - شبين الكوم) وذلك لسهولة التواصل والتطبيق من قبل الباحثة.

د. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠ - ٢٠٢١ م مع بداية الفصل ولمدة شهر.

سابعا: مصطلحات البحث:

القيادة التشاركية: Participative Leadership: تعرفها الباحثة إجرائيا بأنها: مشاركة مديري المدارس الثانوية للمعلمين في الأعمال المدرسية وتفويض السلطة بالنسبة لجميع العاملين في المدرسة وإقامة علاقات

إنسانية مع المرؤوسين واشتراك المرؤوسين في المهام القيادية للوصول إلى تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة.

الرضا الوظيفي : Job satisfaction يعرف إجرائياً على أنه هو شعور المعلمين بالمدارس الثانوية بالرضا عن طبيعة العمل والراتب والمكافآت، والنمو والترقي الوظيفي، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع الإدارة المدرسية لتحقيق أهداف العملية التعليمية والولاء للمدرسة وتحقيق معايير الأداء المطلوبة.

إجراءات البحث:

إعداد: أداة الدراسة الميدانية

قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة، حيث تم من خلال الدراسة النظرية تحديد المحاور الرئيسة للاستبانة، ثم قامت الباحثة بصياغة العبارات الفرعية داخل كل محور من محاورها ومن ثم قامت بتحكيم تلك الأداة وحساب معاملات الصدق والثبات، ويمكن تناول ذلك بتفصيل أكثر في السطور التالية:

١. وصف أداة الدراسة الميدانية: احتوت الاستبانة على (٧٩) عبارة يمكن توضيحها فيما يلي:

جدول (١) وصف ادوات الدراسة

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	اجمالي المحور	إجمالي الاستبانة
المحور الأول: واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية	البعد الأول: العلاقات الإنسانية	١٤	٣٧	٧٩
	البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار	٨		
	البعد الثالث: تفويض السلطة	١٥		
المحور الثاني: درجة الرضا الوظيفي للمعلمين	البعد الأول: الرضا عن مجال وطبيعة العمل	٦	٤٢	
	البعد الثاني: الرضا عن معايير تقويم الأداء	٧		
	البعد الثالث: الرضا عن النمو المهني والتطور	٥		
	البعد الرابع: الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة	٨		
	البعد الخامس: العلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء	٧		
	البعد السادس: الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها	٩		

يتضح من الجدول السابق ان الاستبيان يتكون من محورين، كان إجمالي عبارات المحور الأول

(٣٧)، بينما كان إجمالي عبارات المحور الثاني (٤٢)، ومن ثم كان إجمالي عبارات الاستبيان (٧٩) عبارة.

٢. حساب درجة الصدق والثبات لأداة الدراسة: وتم ذلك من خلال حساب:

• الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity للأداة

تم حساب صدق الاستبيان في البداية باستخدام الصدق الخارجي (الظاهري) وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيمها، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبيان و فقراته من حيث ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المنشودة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور المندرجة تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو تعديل العبارات والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته وغير ذلك مما يروونه مناسباً؛ وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم توصل الباحث إلى الصدق في الاستفتاء، وأنه صالحاً للتطبيق بعد أخذ شكله النهائي.

• صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) Internal Consistency Validity

جدول (٢) ثبات وصدق أداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ

م	المحور	الثبات		الصدق	
		الممارسة	الأهمية	الممارسة	الأهمية
١	البعد الأول: العلاقات الإنسانية	٠,٣٣	٠,٨٠	٠,٥٧	٠,٨٩
٢	البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار.	٠,٣٤	٠,٦٩	٠,٥٨	٠,٨٣
٣	البعد الثالث: تفويض السلطة.	٠,٦١	٠,٧٠	٠,٧٨	٠,٨٤
٤	اجمالي المحور الأول: ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية	٠,٣٤	٠,٨٥	٠,٥٨	٠,٩٢
٥	البعد الأول: الرضا عن مجال وطبيعة العمل:	٠,٣٨	٠,٣٧	٠,٦٢	٠,٦١
٦	البعد الثاني: الرضا عن معايير تقويم الأداء:	٠,٣١	٠,٧٢	٠,٥٦	٠,٨٥
٧	البعد الثالث: الرضا عن النمو المهني والتطور	٠,٣٠	٠,٦٥	٠,٥٥	٠,٨١
٨	البعد الرابع: الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة:	٠,٣٩	٠,٦٥	٠,٦٢	٠,٨١
٩	البعد الخامس: العلاقة مع المسؤولين والادارة والزملاء	٠,٣٧	٠,٦٢	٠,٦١	٠,٧٩
١٠	البعد السادس: الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها:	٠,٣٨	٠,٧٥	٠,٦٢	٠,٨٧
١١	اجمالي المحور الثاني: درجة الرضا الوظيفي للمعلمين	٠,٤٠	٠,٨٣	٠,٦٣	٠,٩١
	اجمالي الاستبانة	٠,٣١	٠,٩٠	٠,٥٥	٠,٩٥

يتضح من الجدول السابق إن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة، وبشكل عام فإن معدل الصدق والثبات الإجمالي للمحاور مرتفع حيث بلغ الصدق الإجمالي

(٠,٥٥) للممارسة و(٠,٩٥) للأهمية، وبلغ الثبات الإجمالي (٠,٣١) للممارسة و(٠,٩٠) للأهمية، وهذا يدل على ثبات النتائج التي ستسفر عنها الدراسة الحالية.

مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج دراسته، ومن ثم فهو كافة العناصر التي يرغب الباحث في إجراء استطلاع لأرائها^(٢٢). وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يُكونون موضوع الدراسة، ولأن دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب من الصعوبة بمكان فقد قامت الباحثة بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع.

ويتحدد مجتمع البحث الحالي في المعلمين بالمدارس الثانوية العامة، والبالغ عددهم (٥٠٠٠) معلم^(٢٣)، في ثلاث إدارات تعليمية هي (منوف - السادات - شبين الكوم) بمحافظة المنوفية مع مراعاة التنوع في المدارس بين المدارس بالريف والحضر، ونظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، فقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع. وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم عينة الدراسة وذلك طبقاً لمعادلة Krejcie & Morgan (١٩٧٠)^(٢٤)، حيث بلغت العينة وفقاً لهذه المعادلة (٣٦٠) وهو العدد الذي سيصبح عينة للدراسة.

أ. التحليل الإحصائي للنتائج

يتم في السطور التالية عرض التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة على محاور وعبارات الاستبانة وذلك للوقوف على اجابة لأسئلة الجانب الميداني من ومن ثم تحقيق اهداف هذا الجانب، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

١. اجابة السؤال الأول والثاني وهما: ما درجة (ممارسة/واهمية/وفجوة) محاور وعبارات اداة الدراسة من

وجهة نظر أفراد العينة من المعلمين بالمدارس الثانوية العامة ؟

ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

^{٢٢} محمود احمد ابو سمرة، ومحمد عبد الإله الطيطي (٢٠١٩م). مناهج البحث العلمي، عمان، دار اليازوري، ص ٤٥.

^{٢٣} () جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعلم الفني، الادارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار. بيان بإجمالي أعداد المعلمين بمدارس المرحلة الثانوية للعام ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

⁽²⁴⁾ Marguerite G. , et al: Methods in educational research : from theory to practice, new York: John Wiley & Sons, Inc., , (2006), P.146.

جدول (٣) درجة إجمالي (ممارسة/ أهمية/ فجوة) محاور أداة الدراسة

الترتيب وفقاً للفجوة	الفجوة النسبية	الأهمية			الممارسة			المحاور
		الانحراف المعياري	%	المتوسط	الانحراف المعياري	%	المتوسط	
١	٥٩,٢ %	٠,٢٠٩	٩٠,٢ %	٤,٥١	٥,٢٠٣	٣١ %	١,٥٥	البعد الأول: العلاقات الإنسانية
٣	٥٦,١ %	٠,١٣٢	٩٠,٤ %	٤,٥٢	١,٨٠٣	٣٤ %	١,٧٠	البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار.
٢	٥٦,٤ %	٠,١٦٦	٩٠,٦ %	٤,٥٣	٠,٢٩٧	٣٤,٢ %	١,٧١	البعد الثالث: تفويض السلطة.
٢	٥٧,٣ %	٣,١٤١	٩٠,٤ %	٤,٥٢	٤,١١٠	٣٣ %	١,٦٥	اجمالي المحور الاول القيادة التشاركية
٦	٥٤ %	٠,١١٩	٩٤,٤ %	٤,٧٢	٠,١٤٩	٤٠,٤ %	٢,٠٢	البعد الأول: الرضا عن مجال وطبيعة العمل:
٥	٥٨ %	٠,١١٧	٩٥,٦ %	٤,٧٨	٠,١٧٣	٣٧,٦ %	١,٨٨	البعد الثاني: الرضا عن معايير تقويم الأداء:
٢	٦١,٤ %	٠,٠٥٣	٩٥,٢ %	٤,٧٦	٠,١٠٢	٣٣,٨ %	١,٦٩	البعد الثالث: الرضا عن النمو المهني والتطور
٣	٥٨,٤ %	٠,٢٥١	٩٣ %	٤,٦٥	٠,١٢٨	٣٤,٦ %	١,٧٣	البعد الرابع: الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المدرسة:
١	٦٢ %	٠,٠٣٢	٩٧,٢ %	٤,٨٦	٠,١٧٨	٣٥,٢ %	١,٧٦	البعد الخامس: العلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء
٤	٥٨,٢ %	٠,٠٥٩	٩٢,٤ %	٤,٦٢	٠,١١٣	٣٤,٢ %	١,٧١	البعد السادس: الاهتمام بوضع المدرسة والولاء لها:
٣	٥٨,٧ %	٤,٢٥١	٨٣,٨ %	٤,٧٣	٣,٥١٤	٣٦ %	١,٨٠	اجمالي المحور الثاني الرضا
	٥٨,٦ %	٢,١٤٨	٩٢,٥ %	٤,٦٦	١٠,١٥	٣٤,٥ %	١,٧٣	اجمالي الاستبيان

يتضح من الجدول السابق اتفاق آراء أفراد عينة الدراسة، حول قلة ممارسة محاور أداة الدراسة مع التأكيد على أهميتها، حيث جاءت نسبة الممارسة الإجمالية للاستبيان بمحوريه (ممارسات القيادة التشاركية للمديرين) و(الرضا الوظيفي للمعلمين) (٣٤.٥ %)، بينما جاءت نسبة الأهمية الإجمالية للاستبيان بمحوريه (ممارسات القيادة التشاركية للمديرين) و(الرضا الوظيفي للمعلمين) (٩٢.٥ %)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف قيام المديرين بممارسات القيادة التشاركية وبالتالي فهناك انخفاض في مساعدتهم للمعلمين على التكيف مع البيئة المدرسية، وانخفاض في مراعاتهم للفروق الفردية بين الزملاء من المعلمين، هذا إضافة إلى الانخفاض

في الرضا الوظيفي للمعلمين نظرا لقلّة ما يقدم لهم من حوافز يشعر بأنه يستحقها، وهو الامر الذي يترتب عليه ضرورة تحسين الواقع وزيادة تطبيق هذه الممارسات بالمدارس الثانوية العامة.

كما يتضح من الجدول السابق ايضاً أن أعلى فجوة نسبية بين الممارسة والاهمية لابعاد المحور الاول القيادة التشاركية جاءت في البعد الأول: العلاقات الإنسانية مما يوجب على ادارة المدرسة الثانوية ضرورة زيادة العمل نحو تطبيق ممارسات هذا البعد، وفيما يتعلق بالمحور الثاني: الرضا الوظيفي للمعلمين فقد جاءت أعلى فجوة نسبية بين الممارسة والاهمية في البعد الثالث: الرضا عن النمو المهني والتطور مما يوضح الضعف الشديد في رضا المعلمين عن هذا البعد.

٢. إجابة السؤال الثالث: ما العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للقيادة التشاركية وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين

ويتم في هذا المحور الاجابة على السؤال الثالث للدراسة: والذي ينص على هل هناك علاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للقيادة التشاركية والرضا الوظيفي للمعلمين ؟. ويمكن توضيح ذلك من خلال دراسة الارتباط بين ابعاد القيادة التشاركية للمديرين وابعاد الرضا الوظيفي للمعلمين سواء فيما يتعلق بمحاور الممارسة والتي تعبر عن الواقع أم فيما يتعلق بمحاور الاهمية والتي تعبر عن العلاقة في المستقبل، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، ويوضح الجدول (٤) نتائج معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية.

جدول (٤) مصفوفة الارتباط بين ابعاد القيادة التشاركية للمديرين وابعاد الرضا الوظيفي للمعلمين (وفقاً لجزء الممارسة)

المتغيرات	ممارسة. رضا مجال	ممارسة. رضا معايير	ممارسة. رضا نمو	ممارسة. رضا نمط القيادة	ممارسة. رضا علاقات	ممارسة. الاهتمام	اجمالي. ممارسة الثاني. الرضا
ممارسة. علاقات	معامل ارتباط بيرسون	٠,٩٣	٠,٩٥	٠,٩٢	٠,٩٥	٠,٩٦	٠,٩٥
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
ممارسة. مشاركة	معامل ارتباط بيرسون	٠,٩٨	٠,٩٨	٠,٩٧	٠,٩٩	٠,٩٣	٠,٩١
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
ممارسة. فويض	معامل ارتباط بيرسون	٠,٩٨	٠,٩٨	٠,٩٨	٠,٩٩	٠,٩٢	٠,٩٤
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
اجمالي. ممارسة. اول. القيادة	معامل ارتباط بيرسون	٠,٩٨	٠,٩٨	٠,٩٧	٠,٩٣	٠,٩٩	٠,٩٥
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

يتضح من الجدول (٤) ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة تحقق إجمالي ابعاد القيادة التشاركية للمديرين وإجمالي ابعاد الرضا الوظيفي (وفقاً لجزء الممارسة)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.95) بدلالة إحصائية قدرها (0.00)، وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي وعلاقة قوية بين تطبيق القيادة التشاركية وتحقيق الرضا الوظيفي عند المعلمين فكلما كان هناك زيادة في تطبيق القيادة التشاركية كان هناك زيادة في تحقيق الرضا. كما توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة تحقق إجمالي القيادة التشاركية وكل بعد من ابعاد الرضا الوظيفي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.93) و (0.99)، وتشير تلك النتائج إلى أن تطبيق ابعاد القيادة التشاركية يمكن أن يساعد في تحسين الرضا الوظيفي.

جدول (5) مصفوفة الارتباط بين ابعاد القيادة التشاركية للمديرين وابعاد الرضا الوظيفي للمعلمين (وفقاً لجزء الأهمية)

المتغيرات	اهمية.رضا. مجال	اهمية.رضا.مع ابيير	اهمية.رضا.نمط.ال	اهمية.العلاقة.مع.الم. مسؤولين	اهمية.الاهت. مام	اجمالي.اهمية. الرضا
اهمية.اول. علاقات	0.35	0.32	0.36	0.32	0.37	0.40
معامل ارتباط بيرسون						
الدالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
اهمية.اول. مشاركة	0.49	0.36	0.37	0.37	0.32	0.49
معامل ارتباط بيرسون						
الدالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
اهمية.اول. فويض	0.44	0.37	0.35	0.32	0.43	0.50
معامل ارتباط بيرسون						
الدالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
اجمالي.اهم. ية.القيادة	0.49	0.39	0.38	0.38	0.44	0.59
معامل ارتباط بيرسون						
الدالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

يتضح من الجدول (5) ما يلي

توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة تحقق إجمالي ابعاد القيادة التشاركية للمديرين وإجمالي ابعاد الرضا الوظيفي (وفقاً لجزء الأهمية)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.59) بدلالة إحصائية قدرها (0.00)، وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي وعلاقة قوية مستقبلاً بين تطبيق المديرين للقيادة التشاركية وتحسين مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين فكلما كان هناك زيادة في تطبيق القيادة التشاركية كان هناك زيادة في تحقيق الرضا.

كما توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة تحقق إجمالي القيادة التشاركية وكل بعد من ابعاد الرضا الوظيفي مستقبلاً، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.36) و (0.49)، وتشير تلك النتائج إلى أن تطبيق ابعاد القيادة التشاركية يمكن أن يساعد في تحسين الرضا الوظيفي مستقبلاً.

فيما يتعلق بدرجة الممارسة

نموذج الانحدار بين إجمالي أبعاد القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين وفقاً لدرجة الممارسة ويساعد هذا النموذج على اختبار الفرض الأول والذي ينص على: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين إجمالي أبعاد القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين وفقاً لدرجة الممارسة ولاختبار ذلك الفرض تم بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multi Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث تبين ما يلي:

جدول (٦) نموذج الانحدار للعلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية والرضا الوظيفي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير المعيارية		قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
		المعامل البائي (B)	الخطأ المعياري		
الرضا الوظيفي	العلاقات الإنسانية	٢,٢٣	٠,٠٤	٦٠,١٧	٠,٠٠
	المشاركة في صنع القرار	١,٤٦	٠,٠٨	١٨,١٩	٠,٠٠
	تفويض السلطة	١,٥٥	٠,٠٩	١٧	٠,٠٠
	ثابت الانحدار	٣٠,٣٥	١,٦٣	١٨,٦٦	٠,٠٠

اسفرت نتائج التحليل ما يلي:

جاءت قيمة التاء دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل فيما يخص جميع أبعاد القيادة التشاركية والرضا الوظيفي، وبالتالي يمكن وضع معادلة الانحدار المقدره بينهما على الصورة التالية:

$$\text{إجمالي الرضا الوظيفي} = ٢.٢٣ (\text{العلاقات الانسانية}) + ١.٤٦ (\text{المشاركة في صنع القرار}) + ١.٥٥ (\text{تفويض السلطة}) + ٣٠.٣٥$$

وتعني تلك العلاقة أنه بزيادة درجة (العلاقات الانسانية) بمقدار درجة واحدة فإن الرضا الوظيفي يزداد بمقدار (٢.٢٣) درجة، كما أنه بزيادة (المشاركة في صنع القرار) بمقدار درجة واحدة فإن الرضا الوظيفي يزداد بمقدار (١.٤٦) درجة، وبزيادة (تفويض السلطة) بمقدار درجة واحدة فإن الرضا الوظيفي يزداد بمقدار (١.٥٥) درجة.

كما يتضح من الجدول السابق أن بعد (العلاقات الإنسانية) أحتل المرتبة الأولى من حيث قدرته التنبؤية بالرضا الوظيفي حيث كانت درجة معامل بيتا تعادل (٠.٩٥)، وبعد (المشاركة في صنع القرار) أحتل المرتبة الثانية من حيث قدرته التنبؤية بالرضا الوظيفي حيث كانت درجته تعادل (٠.٥١)، وبعد تفويض السلطة أحتل المرتبة الثالثة من حيث قدرته التنبؤية بالرضا الوظيفي حيث كانت درجته تعادل (٠.٥٠).

ويمكن من خلال الجدول التالي توضيح مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية والرضا الوظيفي، وذلك كما يلي:

جدول (٧) مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية والرضا الوظيفي

معامل التحديد			معنوية النموذج	
معامل التحديد المعدل	معامل التحديد (حجم التأثير)	معامل الارتباط (R)	الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء
Adjusted R) (Square)	(R Square)			
٠,٩١	٠,٩١	٠,٩١	٠,٠٠	١١٤٢٧,١٦

يتضح من الجدول السابق أن معامل ارتباط ابعاد القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية مع إجمالي الرضا الوظيفي للمعلمين بلغ ٠,٩١، بما يدل على قوة مؤشرات نموذج الانحدار للعلاقة خصوصاً وأن قيمة الفاء بلغت (١١٤٢٧.١٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما بلغ معامل التحديد ٠.٩١ والمعدل ٠.٩١ وهذا يدل على أن ٩١٪ من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي للمعلمين) يمكن تفسيره في ضوء ابعاد القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، وهذا يدل على حجم أثر كبير، أما النسبة المتبقية والتي بلغت (٠.٠٩) فيمكن أن تفسر بمعرفة متغيرات أخرى لم تدخل ضمن نطاق الدراسة الحالية.

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) ابعاد القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين فيما يتعلق بدرجة الممارسة.

فيما يتعلق بدرجة الأهمية

نموذج الانحدار بين إجمالي أبعاد القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين وفقاً لدرجة الأهمية

ويساعد هذا النموذج على اختبار الفرض الثاني والذي ينص على: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين إجمالي أبعاد القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين وفقاً لدرجة الأهمية ولاختبار ذلك الفرض تم بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multi Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث تبين ما يلي:

جدول (٨) نموذج الانحدار للعلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية والرضا الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة التاء	معاملات الانحدار المعيارية		المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
		معاملات الانحدار المعيارية	معاملات الانحدار غير المعيارية		
		بيتا (Beta)	الخطأ المعياري	المعامل الباني (B)	
٠,٠٠	٨,٠٨	٠,٥٣	٠,١٤	١,١٢	العلاقات الإنسانية
٠,٠١	٢,٤٧	٠,٢٢	٠,٢٨	٠,٦٩	المشاركة في صنع القرار
٠,٠٠	٢٩,٧٨	١,٦٧	٠,١٢	٣,٦٠	تفويض السلطة
٠,٠٠	١٤,٨٠		٢,٧٨	٤١,١٣	ثابت الانحدار

اسفرت نتائج التحليل ما يلي:

جاءت قيمة التاء دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل فيما يخص جميع أبعاد القيادة التشاركية والرضا الوظيفي، وبالتالي يمكن وضع معادلة الانحدار المقدره بينهما على الصورة التالية:
 إجمالي الرضا الوظيفي = ١.١٢ (العلاقات الإنسانية) + ٠.٦٩ (المشاركة في صنع القرار) + ٣.٦٠ (تفويض السلطة) + ٤١.١٣

وتعني تلك العلاقة أنه بزيادة درجة (العلاقات الإنسانية) بمقدار درجة واحدة فإن الرضا الوظيفي يزداد بمقدار (١.١٢) درجة، كما أنه بزيادة (المشاركة في صنع القرار) بمقدار درجة واحدة فإن الرضا الوظيفي يزداد بمقدار (٠.٦٩) درجة، وبزيادة (تفويض السلطة) بمقدار درجة واحدة فإن الرضا الوظيفي يزداد بمقدار (٣.٦٠) درجة.

كما يتضح من الجدول السابق أن بعد تفويض السلطة أحتل المرتبة الأولى من حيث قدرته التنبؤية بالرضا الوظيفي حيث كانت درجته تعادل (١.٦٧)، وبعد (العلاقات الإنسانية) أحتل المرتبة الثانية من حيث قدرته التنبؤية بالرضا الوظيفي حيث كانت درجة معامل بيتا تعادل (٠.٥٣)، وبعد (المشاركة في صنع القرار) أحتل المرتبة الثالثة من حيث قدرته التنبؤية بالرضا الوظيفي حيث كانت درجته تعادل (٠.٢٢)،

ويمكن من خلال الجدول التالي توضيح مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية والرضا الوظيفي، وذلك كما يلي:

جدول (٩) مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية والرضا الوظيفي

معامل التحديد			معنوية النموذج	
معامل التحديد المعدل	معامل التحديد (حجم التأثير)	معامل الارتباط (R)	الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء
Adjusted R (Square)	(R Square)			
٠,٩٥	٠,٩٥	٠,٩٧	٠,٠٠	٢٢٣٧,٨٣

يتضح من الجدول السابق أن معامل ارتباط ابعاد القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية مع إجمالي الرضا الوظيفي للمعلمين بلغ ٠,٩٧، بما يدل على قوة مؤشرات نموذج الانحدار للعلاقة خصوصاً وأن قيمة الفاء بلغت (٢٢٣٧.٨٣) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما بلغ معامل التحديد ٠.٩٥ والمعدل ٠.٩٥ وهذا يدل على أن ٩٥٪ من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي للمعلمين) يمكن تفسيره في ضوء ابعاد القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، وهذا يدل على حجم أثر كبير، أما النسبة المتبقية والتي بلغت (٠.٠٥) فيمكن أن تفسر بمعرفة متغيرات أخرى لم تدخل ضمن نطاق الدراسة الحالية.

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة والتي نصها: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) ابعاد القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين فيما يتعلق بدرجة الأهمية.

ومن حيث نتائج البحث الإجمالية التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أداة الدراسة فيمكن إيجازها

في النتائج التالية:

- اتفاق آراء أفراد عينة الدراسة، حول قلة ممارسة محاور أداة الدراسة مع التأكيد على أهميتها، حيث جاءت نسبة الممارسة الإجمالية للاستبيان بمحوريه (ممارسات القيادة التشاركية للمديرين) والرضا الوظيفي للمعلمين) (٣٤.٥ ٪)، بينما جاءت نسبة الأهمية الإجمالية للاستبيان بمحوريه (ممارسات القيادة التشاركية للمديرين) والرضا الوظيفي للمعلمين) (٩٢.٥ ٪).
- جاءت جميع عبارات المحور الاول: واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من حيث درجة ممارستها بنسبة تتراوح بين (٥٤.٢ ٪) و(٢٧.٦ ٪)، بينما جاءت جميع عبارات هذا المحور من حيث درجة أهميتها بنسبة تتراوح بين (٩٦.٤٠ ٪) و(٨٣.٤ ٪)؛ الأمر

الذي يعني تأكيد افراد عينة الدراسة على ضعف الممارسة وعظم الأهمية والتي تحس على بذل مزيد من الجهد لتطبيقها.

ج. جاءت جميع عبارات المحور الثاني: درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس المرحلة الثانوية من حيث درجة ممارستها بنسبة تتراوح بين (٤٤.٦٠%) و(٢٩.٦٠%)، بينما جاءت جميع عبارات هذا المحور من حيث درجة اهميتها بنسبة تتراوح بين (٩.٦٠%) و(٨٤.٦٠%)؛ الأمر الذي يعني تأكيد افراد عينة الدراسة على ضعف الممارسة وعظم الأهمية.

د. توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة تحقق إجمالي ابعاد القيادة التشاركية للمديرين وإجمالي ابعاد الرضا الوظيفي (وفقاً لجزء الأهمية)، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٩) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠)، وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي وعلاقة قوية مستقبلاً بين تطبيق المديرين للقيادة التشاركية وتحسين مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين فكلما كان هناك زيادة في تطبيق القيادة التشاركية كان هناك زيادة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المنوفية.

هـ. كما توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة تحقق إجمالي القيادة التشاركية وكل بعد من ابعاد الرضا الوظيفي مستقبلاً، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٣٦) و (٠.٤٩)، وتشير تلك النتائج إلى أن تطبيق ابعاد القيادة التشاركية يمكن أن يساعد في تحسين الرضا الوظيفي مستقبلاً.

تفسير نتائج البحث ومناقشتها:

أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى ضعف ممارسة أبعاد القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة المنوفية، حيث تعزى الباحثة تلك النتيجة إلى ضعف التدريب الإداري للمديرين، واللوائح والقوانين المنظمة والتي تعوق تطبيقها وبخاصة خوف المديرين من المساءلة وضعف الثقافة الإدارية لديهم، وهو ما أشارت إليه دراسة (محمد حرب، ٢٠١٩)⁽²⁵⁾ والتي هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية لأبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، وتقديم مجموعة من المقترحات لتطوير هذه الممارسة، ولذلك ارتكزت الدراسة - في جملتها - إلى المنهج الوصفي؛ حيث قامت بمسح الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها؛ لاستقراء مفهوم القيادة التشاركية، وأهدافها، ومستوياتها، وآلياتها المختلفة، مع توضيح أهمية تطبيقه في إدارة مدارس التعليم العام، وطبيعة

25 () محمد خميس حرب (٢٠١٩): تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية، مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، مج (١٩) ع (٤) ص ص ١٥٩ - ٢٥٢.

الدور القيادي لمدير المدرسة في ضوء مفهوم القيادة التشاركية، ومن ثم استخلاص أبرز أبعاد هذا المفهوم والتي تمثلت في ثلاثة أبعاد رئيسية هي: إقامة علاقات إنسانية بين مدير المدرسة والعاملين، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتفويض العاملين بعض سلطات مدير المدرسة. وصممت أداة الدراسة وتم تطبيقها على عينة من معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية والتي بلغت (٢٣١) معلماً، حيث لم يكن لكل من جنس المدير والمرحلة الدراسية وسنوات الخبرة تأثير على هذه الممارسة، أما متغير الإدارة التعليمية فقد كان تأثيره دالاً إحصائياً. وكانت أكثر المقترحات تفضيلاً من قبل المعلمين لتطوير ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التشاركية هي (العدالة والموضوعية عند توزيع المهام بين العاملين، والعمل على تنمية روح تحمل المسؤولية لدى العاملين، وتقديم برامج تدريبية خاصة لمديري المدارس حول مدخل القيادة التشاركية، وتوفير المعلومات اللازمة للعاملين الضمان نجاح عملية المشاركة، وتدعيم العلاقات الإنسانية وإيجاد الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين، ووضع معايير عادلة وذات شفافية لمشاركة العاملين في قيادة المدرسة.

وهو ما يتفق أيضاً مع دراسة (عادل محمد، ٢٠١٦) والتي هدفت إلى الوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالأداء المهني للمعلمين والكشف عن بعض المعوقات التي تحول دون تطبيقها بالمدارس الإعدادية والكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس والوظيفة وعدد سنوات الخبرة وتظهر هذه الدراسة في أنها تتناول نمط من أنماط القيادة والذي يعتبر أحد المداخل الرئيسية لتحسين أداء المعلمين المهني، حيث توصلت نتائجها إلى ضعف الممارسات التشاركية من قبل المديرين والتي أشار المعلمون إلى أنها تؤثر على آدائهم الوظيفي وعملهم في المدرسة.

كما توصلت النتائج إلى أهمية الرضا الوظيفي للمعلمين والذي أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى ضعف لديهم، وتعزى الباحثة ذلك إلى العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي ودرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى المعلمين، حيث إن ضعف ممارسة القيادة التشاركية يعوق رضا المعلمين داخل المدرسة. وهو ما يتفق ما توصلت إليه أمبودي (Omobude, 2012)⁽²⁶⁾ هدفت الدراسة إلى معرفة درجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار وعلاقتها بأدائهم الوظيفي في مدارس التعليم الحكومي بنيجيريا، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، واستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلماً ومعلمة من

(²⁶) Omobude, M. : Influence of teachers participation in decision making on their job performance in public and private secondary schools in oredo local government area of edo state nigeria. European Journal of Business and Social Sciences, 1 (5), 12-22. 2012

معلمي في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في ولاية إيدو (Edo) بنيجيريا، وأظهرت النتائج أن درجة مساهمة المعلمين بصنع القرار في المدارس الخاصة أعلى من درجة مساهمتهم في المدارس الحكومية، كما أظهرت النتائج وجوج فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم مرتفعة/ ودراسة راضية دريوش ونزيم سرداوي (٢٠١٧)⁽²⁷⁾ والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي في جمهورية الجزائر، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة وأسفرت نتائجها عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين أنماط القيادة وأبعادها الثلاثة (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي والنمط التسبيبي) والرضا الوظيفي لدى الأساتذة بالتعليم الثانوي. ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة يتضح أن هناك تنوعاً واختلافاً في الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس وأثر ذلك على الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والقيادة في المؤسسات التعليمية تختلف من بلد إلى بلد آخر ولا بد أن تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين سلباً أو إيجاباً، وبهدف إضافة معلومات جديدة عن واقع ممارسات المدراء القادة في مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة وأثر تلك القيادة على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بتلك المدارس بالإمارات العربية.

توصيات البحث:

- تدريب مديري المدارس على العلاقات في العمل والقيادة الإنسانية في ظل الظروف الراهنة وكيفية التعامل مع المتطلبات النفسية والإنسانية للعاملين في المدرسة.
- تشكيل لجان خاصة من المعلمين القدامى لمساعدة المعلمين الجدد على التكيف في البيئة المدرسية بما يحقق التفاعل بينهم وبين زملائهم.
- مراعاة مديري المدارس للعلاقات الاجتماعية مع المعلمين من حيث مشاركتهم في أفراحهم ومواساتهم فيما يحل بهم من مشكلات حتى تكون العلاقة قائمة على التفاعل المتبادل والإنسانيات في العمل.
- عقد لقاءات دورية مع المعلمين في المدرسة بهدف تعرف مشكلاتهم والاستفادة من أفكارهم وبرائهم فيما يتعلق بتطوير العمل المدرسي.

مقترحات البحث:

في ضوء ما تم التوصل إليه تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:

²⁷ (طارق الزيود، مهني محمد غنایم، على عبدربه إسماعيل: القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء، مرجع سابق.

١. إجراء دراسات مماثلة مع الاهتمام بأخذ آراء أطراف أخرى في العملية التربوية مثل: مديري المدارس، ومساعدى المدرسين، والطلبة، وأولياء الأمور. بابهة في مناطق ومديريات أخرى من دولة الإمارات العربية المتحدة ، ومراحل تعليمية أخرى.
٢. إجراء دراسة للتعرف على القيادة الديمقراطية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية عند المعلمين في المدارس من وجهة نظر المعلمين.
٣. إجراء دراسة حول الرضا الوظيفي لدى المعلمين وأثره على تطوير العملية التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس.

مراجع البحث:

المراجع العربية:

- أبو ناصر، فتحي محمد علي. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الأحساء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين. مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية، مج ٣١، ع ١٢٤٤، ١٩٦ - ٢٣٠.
- الأبيض، عادل عبدالمعطي. (٢٠٢١). فاعلية برنامج تدريبي قائم على أبعاد الدافعية المهنية في تحسين الرضا الوظيفي لدى معلمي الأزهر. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ع ١٩٠، ج ٤، ١ - ٦٠.
- الحري، قاسم ، القيادة التربوية الحديثة، الأردن، الجنادرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨
- الخالدة، ملك هارون، و الصمادي، زياد محمد علي. (٢٠٢١). أثر القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي لدى الممرضين والممرضات في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الأردنية في العاصمة عمان / الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- الخالدة، ملك هارون، و الصمادي، زياد محمد علي. (٢٠٢١). أثر القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي لدى الممرضين والممرضات في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الأردنية في العاصمة عمان / الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- راشد، نور أحمد عيسى، و شيقورة، أسماء الشريف آدم. (٢٠٢١). أنماط الإدارة المدرسية المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة نيالا في ضوء بعض المتغيرات. مجلة القلزم للدراسات التربوية والنفسية واللغوية: مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة بخت الرضا، ع ٣، ١٤١ - ١٦٤. ص ١٥٣.
- زهران، إيمان حمدي رجب. "الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة ميدانية." مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية س٨، ع ٣٠ (٢٠٢١): ص ٢١٣ - ٣٥٧.
- زهران، إيمان حمدي رجب. (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س٨، ع ٣٠، ٢١٣ - ٣٥٧.
- السليحات، زياد سليم، و الشقران، رامي بن ابراهيم بن عبدالرحمن. (٢٠٢١). مستوى إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في لواء وادي السير لمفاهيم القيادة التشاركية ودرجة ممارستهم لتلك المفاهيم. مجلة جامعة عمان العربية

للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية: جامعة عمان العربية - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، مج ٥،
١٤ ، ٢١٧ - ٢٥١.

طارق الزبود، مهني محمد غنايم، على عبدربه إسماعيل: القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء،
مرجع سابق.

عامر، إيمان مختار محمود. (٢٠٢١). التمكين النفسي وعلاقته بكل من الرضا الوظيفي والالتزام المهني لدى المعلم. مجلة
البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٢٢٤، ج ٤، ص ٧٦ -
١١٧.

عرفان، أسماء عبدالمنعم أحمد. "الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض
المتغيرات الديموغرافية." المجلة المصرية للدراسات النفسية: الجمعية المصرية للدراسات النفسية مج ٣١، ع ١١٠٤
(٢٠٢١): ص ١١١ - ١٦٤.

علي، عاطف نمر خليفة، العربي، محمد أحمد، و الفار، محمود فكري. (٢٠٢٠). الضغوط الحياتية وأثرها على الرضا
الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية بمحافظة القليوبية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة: جامعة بنها
- كلية التربية الرياضية للبنين، مج ٢٥، ع ٤٤، ١ - ٢٤.

فنص، سهيره إدريس. (٢٠١٣). الرضا الوظيفي: المفهوم - المصادر - طرق القياس. المجلة العلمية للدراسات التجارية
والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٤، ملحق، ٣٧٩ - ٣٩٩.

محاسنة، أحمد محمد موسى، الزعبي، زهير حسين محمد، و العظامات، عمر عطا الله علي. (٢٠٢١). كفاءة المعلمين
الجماعية لدى معلمي المدارس في لواء قصبه جرش وعلاقتها بالرضا الوظيفي. مجلة جامعة القدس المفتوحة
للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية: جامعة القدس المفتوحة، مج ١٢، ع ٣٣، ٢٧ - ٣٩.

محمد خميس حرب (٢٠١٩): تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية في ضوء أبعاد
القيادة التشاركية، مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، مج (١٩) ع (٤) ص ١٥٩ - ٢٥٢.

محمد، علا عبدالرحمن على. (٢٠٢١). رأس المال النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي الاحتراق النفسي لدى المعلمات
بالروضة: في ضوء بعض المتغيرات. مجلة دراسات في الطفولة والتربية: جامعة أسيوط - كلية التربية للطفولة
المبكرة، ع ١٦، ١٠١ - ١٨٦.

محمود احمد ابو سمرة، ومحمد عبد الإله الطيطي (٢٠١٩م). مناهج البحث العلمي، عمان، دار اليازوري، ص ٤٥.
مغاوري، هالة أمين. (٢٠٢٠). القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر:
دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: جامعة عين شمس - كلية التربية، مج ٤٤، ع ٣، ٣٩١ -
٤٥٢.

وزارة التربية والتعليم ، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ : ٢٠٣٠.
وزارة التربية والتعليم ، كتاب الإحصاء الثانوي الباب الأول : التطور خمس سنوات بالمرحلة التعليمية المختلفة ،
٢٠٢٠/٢٠٢١م.

المراجع الأجنبية:

- Marguerite G. , et al: *Methods in educational research : from theory to practice*, new York: John Wiley & Sons, Inc., , (2006), P.146.
- Omobude, M. : Influence of teachers participation in decision making on their job performance in public and private secondary schools in oredo local government area of edo state nigeria. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1 (5), 12–22. 2012
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational review*, 73(1), 71–97. P.82.
- Vann Allan S.: *Shared Decision Making– Effective Leadership*. *Principal*, No.12, 1992, pp. 30–31.