



## Journal of University Studies for Inclusive Research

Vol.7, Issue 22 (2023), 11374 - 1

USRIJ Pvt. Ltd.

درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية وعلاقتها بجودة بيئة العمل من وجهة  
نظر المعلمات بمدينة جدة

إعداد

عهود حمدان الشطيري

جامعة جدة

د. إيمان بنت حسين الأمير

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف لدرجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية وعلاقتها بجودة بيئة العمل من وجهة نظر المعلمات بمدينة جدة، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة جدة، وكانت من أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية جاءت بدرجة كبيرة، كما جاءت درجة تحقق جودة بيئة العمل أيضاً بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لمتغير الخبرة التدريسية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الماجستير. وبناءً على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات منها: ضرورة زيادة حرص مديرة المدرسة على التواصل مع إدارة التعليم فيما يتعلق باحتياجات المعلمات ومقترحاتهن وأخذها في الحسبان.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية – جودة بيئة العمل.



## Abstract

The study aimed to identify the degree of middle school female principals' practice of collaborative leadership and its relationship to the quality of the workplace from the perspective of female teachers in Jeddah. A descriptive survey method was employed to achieve the objectives of the study. The population of the study consisted female middle school teachers. The study concluded with several results, the most important of which is that the degree of school principals' practice of collaborative leadership was high, and the degree of achievement of the quality of the workplace was also high. Furthermore, the results indicated that there are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) due to the variable of teaching experience. However, there are statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) due to the educational qualification variable in favor of the master's category. Based on these results, the study provided several recommendations, the most important of which is increasing the school's female principal's diligence to communicate with the education administration regarding the female teachers' needs and suggestions and taking them into account.

## الإطار العام للدراسة

### مقدمة الدراسة

في ظل التغيرات والتطورات السريعة التي شهدتها المجتمع في مختلف الأطر والمجالات، ولا سيما في المجال التربوي، أصبحت المؤسسات التعليمية أكثر تعقيداً من السابق؛ إذ ازداد عدد العاملين فيها، وتشعبت أعمالها وتعددت أهدافها، وهذه الأمور جميعها فرضت التغيير في أساليب إدارة المؤسسات؛ من أجل زيادة فاعليتها وتحقيق ديمومتها (الفقعاوي، 2018). ومن أهم الأساليب التي تسهل تلك الأعمال وتجعلها تسير بفعالية ويسر، وجود نمط قيادة عصرية قادرة على دفع عجلة المؤسسات التربوية، ومن أهمها المدارس، نحو نجاحها وتحقيق أهدافها (أل قريشة والأحمدي، 2022).

إن القيادة الناجحة تتطلب وجود القائد المشارك، والملهم، والمبدع، والمبتكر، الذي عن طريقه تتحقق الرؤى المستقبلية، التي تكون قائمة على روح التجديد والتغيير والتأثير والتعاون والمشاركة (عسكر، 2012)، ويعد مدير المدرسة هو القائد الذي تقع على عاتقه الأعباء المتعددة والمهام المختلفة التي تؤدي إلى صعوبة الدور الذي يقوم به وحده؛ مما فرض على المديرين التعاون مع رؤوسهم وإشراكهم في صنع القرارات (الرفاعي، 2016).

ومن الأنماط القيادية الحديثة التي نتجت عن التطور العلمي التي تجسد ما ذكر آنفاً، نمط القيادة التشاركية، الذي يتميز بقدرة القائد العالية على مواجهة مختلف التغيرات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات العاملين وتنمية قدراتهم وإمكانياتهم، وزيادة الحماس لديهم للقيام بأعمالهم بحب وطواعية، وحل مشكلاتهم بطرائق علمية ومنهجية؛ مما يساعد في رفع إنتاجية المنظمة (الخصاونة، 2019). وفي هذا النمط تتحول الإدارة التربوية أو المدرسية من إدارة ذات نظام مغلق إلى إدارة ذات نظام مفتوح يشارك فيه جميع العاملين في المدرسة؛ الأمر الذي يؤدي إلى تجسيد العلاقة بين الإدارة المدرسية والعاملين بها، وجعل البيئة المدرسية بيئة إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار والتميز (طيفور، 2020).

فضلاً عن نمط القيادة التشاركية، هناك عوامل أساسية أخرى تسهم وبشكل كبير في نجاح العاملين في بيئات أعمالهم، وتضفي ملمساً إبداعياً وزيادة في معدلات الإنتاجية، ومن أهمها: (توافر بيئة العمل الإيجابية). وتشير بيئة العمل إلى عناصر مختلفة كمكان العمل، وشعور الموظف بالنشاط بين الحين والآخر، ومدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، وغيرها، وتسهم تلك العناصر المشتركة في منح الدافع وتعزيز روح العمل وإخراج الموظف أو العامل من أعراض الكسل والخمول، التي بدورها تؤثر في إنتاجيته وتضعف من إبداعه، فالعلاقة ما بين الموظف والجو السائد في محيط العمل كبيرة وتؤثر في أدائه بشكل كبير (دغيم، 2020).

إن لجودة بيئة العمل أهمية كبيرة على العاملين، ورفع مستوى الرضا لديهم وإشباع حاجاتهم؛ وذلك يؤدي إلى زيادة الحماس لديهم في إنجاز مهامهم الوظيفية وأدائها على أكمل وجه (الجمال، 2019)، ويرى بركات وآخرون (2015) أنه نظرًا للدور الكبير والفعال للمعلمات في إنجاح العملية التعليمية؛ وذلك لكونهن أساس العملية التعليمية والقائمتان بها، ورائدات للميدان التعليمي وأكثر خبرة فيه من غيرهن، سواءً أكان ذلك في مناهج يدرسنها أم بطالبات يلتقن بهنَّ (المحارمة، 2017)، من أجل ذلك؛ جاءت الدراسة الحالية لمعرفة درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بجودة بيئة العمل من وجهة نظر المعلمات.

#### مشكلة الدراسة

يعد نمط القيادة التشاركية من الاتجاهات القيادية الحديثة التي يمارسها القادة في مؤسساتهم، التي تقوم في الأساس على علاقة تشاركية بين القائد ومرؤوسيه؛ الذي ينتج عنه بث روح الحماس والإبداع لديهم وتنفيذ الأعمال بحب وطواعية، فضلاً عن استقرارهم ورضاهم (الخصاونة، 2019).

ولقد أولت الدراسات التربوية الاهتمام البالغ بالقيادة التشاركية؛ إذ سلَّطت دراسة الجرايدة والمنوري (2014) الضوء على محور مهم، وهو أن مشاركة المعلم في صنع القرارات يمكن أن يؤدي إلى سياسات أفضل للأداء المدرسي الشامل، كما أظهرت دراسات الحارثي (2018)، والمحرج (2018)، والعمري (2019)، أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية في محافظات خميس مشيط، ومدينة الرياض، ومحافظتي حوطة بني تميم والحريق، ما زال في مستوى ممارسة متوسطة للقيادة التشاركية، وكذلك دراسة الفضل (2018) التي استهدفت مجتمع مكاتب التعليم بالرياض، وأظهرت أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية جاء بدرجة ضعيفة.

فضلاً عن ذلك أوصت دراسة طيفور (2020) بضرورة تبني قادة مدارس محافظة عجلون لاتجاه القيادة التشاركية، وإشراك المعلمين في عمليات التخطيط، والتوجيه، والتنفيذ والتقويم وفي عمليات اتخاذ القرارات.

وكما نرى اليوم من تغيرات وتطورات سريعة، وتحديات وتهديدات وتنافسية بين المنظمات؛ مما دعا إلى الاهتمام بجودة بيئة العمل، التي أوضحت الدراسات المختلفة أهميتها، إذ جاءت دراسة ديوب (2014) موضحةً أن جودة بيئة العمل تمثل أحد أهم مؤشرات نجاح المنظمات وتقدمها، وأنها وسيلة فعالة للارتقاء بمستوى المنظمات والعاملين فيها. وقد أوضحت الدراسات الحديثة، كدراسة نجعي وآخرون (2020)، ومخامرة (2020)، والذبياني (2021)، أن جودة حياة العمل جاءت بدرجة منخفضة. كما أظهرت دراسة الغاوي (2021) أن درجة جودة بيئة العمل جاءت بدرجة متوسطة، وبناء على ذلك؛ أوصت مديري المدارس بضرورة الاعتناء بتعزيز أبعاد جودة بيئة العمل لدى مؤسساتهم.

ويضاف إلى ذلك قلة الدراسات التربوية -على حد علم الباحثة - التي تناولت جودة بيئة العمل، إذ لم ينل هذا الموضوع حَقَّهُ من البحث والدراسة في الميدان التربوي، كما تسعى الباحثة من خلال موضوع دراستها إلى معرفة كيف ستكون جودة بيئة العمل إذا كان نمط القائد (تشاركيًا).

وبناء على ما سبق ذكره؛ يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

**ما درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية وعلاقتها بجودة بيئة العمل من وجهة نظر المعلمات بمدينة جدة؟**

وتتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية من حيث: (المشاركة في صنع القرار، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، والاتصال) من وجهة نظر المعلمات بمدينة جدة؟
- ما درجة تحقق جودة بيئة العمل من حيث: (تنمية القدرات البشرية، والتمسك بمبادئ المنظمة، والتفاعل الاجتماعي في المنظمة) من وجهة نظر المعلمات بمدينة جدة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية وتحقيق جودة بيئة العمل؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة استجابة أفراد العينة حول العلاقة بين القيادة التشاركية وجودة بيئة العمل والتي تُعزى لمتغيري: (الخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي)؟

#### أهداف الدراسة

- التعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية من حيث: (المشاركة في صنع القرار، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، والاتصال) من وجهة نظر المعلمات بمدينة جدة.
- التعرف إلى درجة تحقق جودة بيئة العمل من حيث: (تنمية القدرات البشرية، والتمسك بمبادئ المنظمة، والتفاعل الاجتماعي في المنظمة) من وجهة نظر المعلمات بمدينة جدة.
- التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية وتحقيق جودة بيئة العمل.
- التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجة استجابة أفراد العينة حول العلاقة بين القيادة التشاركية وجودة بيئة العمل والتي تُعزى لمتغيري: (الخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي).

#### أهمية الدراسة

#### الأهمية النظرية:

- 1- تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول مفهومين من المفاهيم القيادية والإدارية الحديثة، وهما مفهوم القيادة التشاركية الذي له أهميته البالغة، وكذلك مفهوم جودة بيئة العمل.

- 2- من المتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة في إضافة معلومات جديدة حول درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة التشاركية وعلاقتها بجودة بيئة العمل لمعلمي ومعلمات مدارس التعليم العام؛ لأنه -وعلى حد علم الباحثة- هناك قلة من الدراسات التربوية التي تناولت هذا الموضوع.
- 3- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة الباحثين والباحثات في مجال القيادة التربوية للقيام بدراسات أخرى تقيس درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بجودة بيئة العمل، من وجهة نظر العاملين في المؤسسات التربوية بشكل عام.

#### الأهمية التطبيقية:

- 1- نشر ثقافة القيادة التشاركية وعلاقتها بجودة بيئة العمل لدى الإدارات المدرسية في مدارس التعليم العام.
- 2- لفت نظر مديرات المدارس حول أهمية تطبيق أبعاد القيادة التشاركية وجودة بيئة العمل.
- 3- من المتوقع أن تسهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تحقيق النقلة النوعية التي نرجوها لدى القادة في تحسين جودة بيئة العمل في مدارس التعليم العام.
- 4- من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة للمسؤولين وصُنَّاع القرار في وزارة التعليم إطارًا علميًا يمكن الاستفادة منه والرجوع إليه عند اتخاذ القرارات؛ من أجل أن ينعكس ذلك إيجابًا على جودة بيئة العمل داخل البيئة المدرسية ولدى العاملين فيها.

#### حدود الدراسة

**الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة الحالية على الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية من حيث الأبعاد الآتية: (المشاركة في صنع القرار، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، والاتصال)،

وعلاقتها بجودة بيئة العمل من حيث الأبعاد الآتية: (تنمية القدرات البشرية، والتمسك بمبادئ المنظمة، والتفاعل الاجتماعي في المنظمة) من وجهة نظر المعلمات بمدينة جدة.

**الحد البشري:** معلمات المرحلة المتوسطة، ممن هنَّ على رأس العمل أثناء توزيع الأداة.

**الحد المكاني:** تم إجراء الدراسة في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات (جنوب+ شرق) مدينة جدة؛ وتم اختيار المرحلة المتوسطة دون غيرها من المراحل نظرًا لقلة الدراسات في هذه المرحلة.

**الحد الزمني:** تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1444هـ.

#### مصطلحات الدراسة

#### القيادة (Leadership):

تُعرَّف القيادة لغة بأنها: مصدر الفعل (قاد)، والقائد: من يقود الجيش، نقول: قاد الجيش قيادة؛ أي: رأسه ودبَّر أمره (ابن منظور، 2011)، كما تُعرَّف اصطلاحًا بأنها: الجهود التي يبذلها القائد للتأثير في سلوك الآخرين؛ بغرض الوصول إلى أهداف تنظيمية محددة (حلاق، 2020).

#### القيادة التشاركية (Participative Leadership):

تُعرَّف القيادة التشاركية لغة: بأنها تعود إلى الفعل (شرك)، و"تشاركا) بمعنى (اشتركا)، و(شاركه): كان شريكه، ويُقال: فلان يُشارك في علم كذا أي كان له نصيب منه، (اشترك الرجلان): كان كل منهما شريك الآخر، والشريك هو المشارك غيره في التجارة ونحوها" (مجمع اللغة العربية، 1898).

كما تعرف اصطلاحًا بأنها: "أحد الأنماط القيادية التي يمارسها القائد الإداري، التي تهتم بتفويض الصلاحيات للمعلمين والمعلمات، واستشارتهم، ومنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير نظم اتصالات فعالة



يسودها الاحترام والتعاون والمرونة، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار بما يسهم في الارتقاء بالعمل وتجويده" (قشوع وحجازي، 2021).

وتُعرِّفها الباحثة إجرائيًا: بأنها إحدى الأنماط القيادية التي يمارسها مديرات المدارس في مدينة جدة، التي تهتم بمشاركة المعلمات في صنع القرار، وتنمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، وإعطائهنَّ الصلاحيات للقيام بالمهام المختلفة، والاتصال الفعال فيما بينهن؛ مما يسهم وبشكل كبير في ارتقاء المدرسة والموظفات بها، ومن ثمَّ نجاح العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

#### **الجودة (Quality):**

تُعرِّف الجودة لغة بأنها: من جاد يجود، جُد، جَوْدَة وجُودَة فهو جيد، وجاد العمل حَسُن وعلا مستواه فصار في غاية الإتيان، وجاد المتاع، صار جيدًا نفيئًا، وجاد الرجل أتى بالحسن من القول أو الفعل (معجم اللغة العربية، 2008).

وتُعرِّف الجودة اصطلاحًا، كما عرفتھا الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (2017) بأنها: مدى تحقيق المنتج لرغبات المستهلك، أو مجموعة الصفات التي تميز كيان ما، التي تؤثر في قدرته على تلبية الاحتياجات.

#### **جودة بيئة العمل (Quality of The Work Environment):**

يُعرِّف معجم المعاني الجامع(د.ت) جودة بيئة العمل لغة بأنها: "بيئة تعامل متكافئة أو بيئة سوق يتعين على جميع المنظمات فيها اتباع نفس القواعد وتمنح قدرة متساوية على المنافسة".

وتُعرِّف جودة بيئة العمل اصطلاحًا بأنها: " قدرة المؤسسة على توفير عوامل وأبعاد بيئة عمل أفضل ومحبة للموظفين، مما يسهم في رفع أداء المؤسسة، من خلال إدراك الموظفين لمدى تلبية البيئة الإبداعية لحاجاتهم

وظموحاتهم، كما يعبر المفهوم عن حالة الارتياح الشخصي والسعادة في العمل وتوفير البيئة المرضية والأمنة  
بمكان العمل، وذلك ينعكس إيجابًا على إنتاجية المؤسسة (علي، 2020).

وتُعرّف إجرائيًا: بأنها توفير بيئة مدرسية جيدة للمعلمات من خلال تنمية القدرات البشرية، والتمسك بمبادئ  
المنظمة، والتفاعل الاجتماعي في المنظمة.

### الإطار النظري

#### المبحث الأول: القيادة التشاركية

##### أولاً- مفهوم القيادة التشاركية

لقد تعددت آراء الباحثين التربويين حول مفهوم القيادة التشاركية؛ فقد عرّفها حرز الله (2018) بأنها أحد الأنماط  
القيادية الحديثة القائمة على مشاركة العاملين لقائدهم في صنع القرارات الإدارية، والأخذ برأيهم ومشورتهم،  
وتفويض بعض الصلاحيات لهم، والتواصل الفعال معهم، وتوظيف ما لديهم من قدرات ومهارات إبداعية في تحقيق  
أهداف المؤسسة. كما عرف النوفل (2021) القيادة التشاركية بأنها تعني مشاركة القائد للعاملين في صنع واتخاذ  
القرار، وفي عمليات التخطيط للمهام، وإعطاءهم الثقة والصلاحيات المناسبة، وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع  
وزيادة الإنتاج.

##### ثانيًا- أبعاد القيادة التشاركية

لقد تبنت الباحثة أبعاد القيادة التشاركية استنادًا إلى نظرية هيلر (Hiller,2006) على النحو الآتي:

#### 1- المشاركة (Participation): وفي هذا البعد يؤكد القائد التشاركي على مبدأ مشاركة العاملين في صنع

القرار، ويقصد بعملية صنع القرار "عملية اختيار بين مجموعة من البدائل للتوصل إلى الاختيار البديل

المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة معينة" (عامر والمصري، 2016). وهنا تكون بيئة العمل قائمة

على التعاون بين القائد والعاملين من خلال تفويض بعض الأعمال والصلاحيات إليهم من أجل تنميتهم وتطويرهم. ويذكر السراج (2021)، ومحمد والحازمي (2022)، بعضًا من الجوانب التي يغطيها هذا البُعد في القيادة التشاركية، مثل:

- مشاركة المعلمين في صنع القرار ووضع الخطط الإستراتيجية للمدرسة.
- مشاركة المعلمين في تطوير العمل.
- مشاركة المعلمين في تقييم نتائج العمل.

وقد كشفت بعض الدراسات، كدراسة عابدين (2017)، وتمام (2020) أثر مشاركة القائد للعاملين في

صنع القرار، على النحو الآتي:

- إن إشراك العاملين في صنع القرار يفسح لهم المجال للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وتطلعاتهم؛ وهذا يشعر العاملين بقيمتهم، ويرفع من الروح المعنوية لديهم، ويعزز من انتمائهم واستقرارهم الوظيفي والنفسي، كما يتيح للقادة التعرف إلى ما يواجههم من مشكلات داخل بيئة العمل.
- تؤدي المشاركة إلى تفويض بعض الصلاحيات وخلق نوع من المسؤولية لدى العاملين فيما يتعلق بصنع القرار وتنفيذه؛ وهذا بدوره يساعد القائد ويخفف من الأعباء الإدارية لديه.
- تحسين نوعية القرارات الإدارية نتيجة انفتاح قنوات الاتصال وانسياب المعلومات والبيانات.

## 2- العلاقات الإنسانية (Human Relations):

يُعرّف محمد (2014) العلاقات الإنسانية بأنها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى تحقيق التكامل بين العاملين في محيط العمل، بالشكل الذي يشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية؛ مما يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية عالية. فالقائد في أي تنظيم إداري هو الذي يعمل على استثمار جهود الأفراد، وإثارة دافعيتهم للعمل

والإنتاج، وتنسيق تلك الجهود وتحفيزها ورفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة، والروح المعنوية من أهم العوامل المساعدة على تعاون الجماعة، وتحسين أدائها، ومن ثمَّ تحقيق الأهداف التي تعمل على إنجازها (أبو العلا، 2013).

ويذكر محمد وآخرون (2022) الجوانب التي يغطيها هذا البُعد:

- حرص القائد على التواصل الاجتماعي مع العاملين في مناسباتهم الخاصة.
- تفهم القائد لمشكلات المعلمين والعمل على حلها.
- توفير المناخ الهادئ والمريح، وتجنب القلق والتوتر والصراعات؛ مما يزيد إنتاجيتهم.
- كما يذكر تمام (2020) الآثار المترتبة على ممارسة القيادة في ظل هذا البُعد، وهي كالآتي:
- جعل بيئة العمل بيئة ذات جو نفسي ديمقراطي، يستطيع العاملون من خلاله التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
- تزيد من دافعية العاملين وإطلاق طاقاتهم نحو العمل والحد من الظواهر السلبية، كالغياب والبطء في أداء الأعمال والتذمر منها.
- تؤدي إلى تعزيز الاستقرار الوظيفي، وتقليص معدل دوران العمل وترك الخدمة.

### 3- التفويض (Delegation):

يُعرّف تمام (2020) التفويض بأنه العملية التي يقوم بها القائد بنقل بعض الصلاحيات المتعلقة بصنع القرار واتخاذها إلى العاملين لكي يشاركوا فيه. وتكون عملية تفويض السلطة من خلال لا مركزية القيادة (خليل، 2014). ويضيف هيلر (2006) Hiller أن التطبيق الفعال لمبدأ اللامركزية يتطلب من القادة نقل بعض الصلاحيات، والمرونة في تطبيق التشريعات والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى سير العمل بنجاح وإبداع وجودة. فضلاً

عن ذلك يعد التفويض من العمليات الحيوية في مجال الإدارة؛ بوصفه وسيلةً لمساعدة مديري المدارس على إنجاز أعمالهم في مدة قصيرة، والمحافظة على وقت المدير والتخفيف من ضغوط العمل لديه، وتوجيه تركيزه للعمل الإستراتيجي الكبير في تطوير العمل وأساليبه (خليل، 2014).

ويذكر يامنة وآخرون (2017) الجوانب التي يغطيها هذا البُعد:

- تفويض المدير المعلمين في اتخاذ القرارات عند غيابه.
- تفويض المعلمين في شراء ما يلزم من وسائل تعليمية.

#### 4- الاتصال (Communication):

يُعرّف حشاني وآخرون الاتصال (2020) بأنه مجموعة من الإجراءات والوسائل التي تكفل توصيل واستخدام البيانات اللازمة بطريقة سليمة واتخاذ القرارات المناسبة. فالقائد التشاركي في هذا البُعد يوفر فرصة الاتصال بينه وبين العاملين؛ لكونها تتطلب وجود قنوات قوية ومستمرة تساعد على بناء الثقة بين أفراد المؤسسة والقيادة، فضلاً عن تبني سياسة الباب المفتوح للاتصال (الشمري واللوغان، 2013). وتذكر بالطيب وآخرون (2020) أن الاتصال الفعال يُعدُّ مفتاح النجاح للمنظمة، ويرتبط به بقاؤها، فبدونه تتشوه العملية الإدارية داخل المدرسة، فلا يعرف المعلمون حقيقة المخرجات المطلوبة منهم، ولا تتسلم الإدارة المعلومات الكافية عن المدخلات التي تحتاجها، فينقطع الاتصال بين العاملين؛ مما لا يسمح بتبادل أفكارهم ومشاعرهم.

ويرى السراج (2021) أنّ ممارسات مديري المدارس لتحقيق اتصال إداري فعّال تتضمن ما يأتي:

- امتلاك مدير المدرسة لمهارات الاتصال والتواصل المختلفة وتطبيقها خلال تعامله مع الآخرين.
- السماح للعاملين في المدرسة بإبداء آرائهم بحريّة.

### ثالثاً - أهمية القيادة التشاركية

لقد فرضت القيادة التشاركية نفسها في الميدان التربوي والمهني؛ لأنه أصبح من غير الممكن للشخص مهما أوتي من إمكانات وقدرات وخبرات أن يقود الدفة لوحده. وهذا الأمر جعل المديرين في المدارس يتعاونون مع المعلمين، ويعملون على إشراكهم في صنع القرارات، وفي إعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها (السفياني، 2012). ويرى (Sango (2013)، و (Rhee, Sigler (2015)، و (Wilson (2017)، و (Jago (2017)، والرويثي (2018)، والمحرج (2018)، وريماوي (2019)، ومنال (2019)، وطيغور (2020)، و (Suyono et al., (2022) أن أهمية القيادة التشاركية تتمثل في الآتي:

- أنها طريقة مستدامة وفعالة لخلق فرق ناجحة وتحقيق تغيير فعال؛ لكونها مبنية على الثقة العالية بالجماعة، وإشراك العاملين في صنع القرارات.
- أنها تهدف إلى الحصول على كفاءات إنتاجية عالية؛ إذ إنّ القيادة التشاركية تدفع العاملين إلى التطوير والنمو المهني والوظيفي .
- اهتمام هذا النمط بالعلاقات الإنسانية وبمشاعر العاملين، واحترامهم والمرونة في التعامل معهم، والبُعد عن الأساليب التسلطية.

### رابعاً - أهداف القيادة التشاركية

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات المختلفة التي تناولت أهداف القيادة التشاركية في البيئة المدرسية، وجدت العديد من النقاط المهمة التي تخدم هذا المجال، فذكر أبو مسامح (2015)، والعاظمي (2019)، والعجمي (2019)، والنمروطي (2017)، والراجحي وعبد الحميد (2021) عددًا من أهداف القيادة التشاركية في البيئة المدرسية تتمثل في الآتي:

- تحقيق التطور الدائم للبيئة المدرسية والعاملين فيها.
- تنمية الفكر الإداري للمعلمين، وتحسين المهارات الفنية لديهم فيما يخص صنع واتخاذ القرارات.
- تكوين رؤية مشتركة وواضحة تمكن العاملين من الإجماع على غايات وأهداف وسياسات موحدة للمؤسسة.

### المبحث الثاني: جودة بيئة العمل

#### أولاً- مفهوم جودة بيئة العمل

لقد تطرق الباحثون في دراستهم المتمحورة حول جودة بيئة العمل إلى مفاهيم متعددة توضح ماهيتها وأبعادها المختلفة، فقد عرفها زنبيل (2018) بأنها "القدرة على إشباع الحاجات في أبعاد الحياة الذاتية والموضوعية، التي تشمل (النمو الشخصي، والسعادة البدنية والمادية، والاندماج الاجتماعي، والحقوق البشرية). وعرفها القواسمة (2020) بأنها إجراءات تقوم بها المؤسسات لصالح العاملين؛ بغرض توفير بيئة عمل خالية من الضغوط، إذ يتم فيها تدريب العاملين على القيام بالمهام الموكلة إليهم، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، والسعي إلى تمتعهم بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي؛ من أجل الحصول على درجة عالية من السلامة المهنية والاستقرار والأمان الوظيفي، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

#### ثانياً- أبعاد جودة بيئة العمل

لقد تناولت الدراسة الحالية الأبعاد الآتية استناداً على نظرية (Walton,1973) على النحو التالي:

#### تنمية القدرات البشرية (Developing human capacities):

يؤكد (Walton,1973) أن جودة الحياة الوظيفية العالية تعتمد على مدى سماح الوظائف للعاملين باستخدام وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، التي من شأنها أن تجعل العاملين قادرين على أداء مهامهم بكفاءة عالية، وترفع من مستواهم المهني وفقاً لاحتياج المنظمة (خالد، 2017). ويتم تحت هذا البعد دعم الاستقلالية لدى الأفراد، وإكسابهم

المهارات المتنوعة لأداء العمل ومشاركتهم في التخطيط (بديوي، 2015)، إذ يتوقف استخدام القدرات وتوظيفها في المهام الإدارية التي يقومون بها، على توفير قدر مناسب من الاستقلالية في العمل، وتمكين العاملين من توظيف مهاراتهم، والمعرفة التامة بالمهام التي عليهم القيام بها، مع تحفيزهم على الاهتمام بالتقييم الذاتي (Suelen, 2017)، وهذا يسهم في إكسابهم فرصاً حقيقيةً للتنمية الذاتية للقدرات.

### **التفاعل الاجتماعي في المنظمة (Social relevance of work life):**

يتعلق هذا البُعد بالعلاقات الاجتماعية، ويشمل بناء علاقات مترابطة داخل بيئة العمل بين الأفراد العاملين، بحيث يسود فيها الانسجام، والمودة، والاحترام، والتعاون، والعمل على تطوير معارفهم وتوحيد أهدافهم، وبناء العلاقات بين الأفراد والإدارة، بحيث يستجيب فيها العاملون لتوجيهات قائدهم الذي يحترم حقوقهم ويشجعهم، ويرفع من معنوياتهم، وينمي مواهبهم وقدراتهم (زاوي وموسى، 2021). كما يشمل هذا البُعد تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يمكن الإدارة والعاملين من العمل بحرية متكاملة ودراية تامة، وتسهيل اتخاذ القرارات، والمشاركة في حل مشكلات العمل، والوصول إلى النتائج والأهداف المرجو تحقيقها (أحمد، 2015؛ نشوان، 2019).

### **التمسك بمبادئ المنظمة (Constitutionalism):**

أو الحماية الدستورية للعاملين في المؤسسة، إذ توفر جودة الحياة الوظيفية الحماية الدستورية للعاملين في أمور، مثل: الخصوصية، وحرية التعبير، والعدل، والإنصاف، بحيث تكون السياسات الرامية إلى تعزيز وحماية الدستورية تصب في مصلحة الموظف من خلال توفير كل الإجراءات القانونية الواجبة فيما يتعلق بالعمل بأكمله (عقون وآخرون، 2020).



### ثالثاً- أهمية جودة بيئة العمل

يذكر خضر والباشقالي (2015)، وأبو حميد (2017)، والقواسمة (2020) أن أهمية جودة بيئة العمل تتمثل في الآتي:

- حرص العاملين على تحسين الأداء والإنتاجية وتحقيق التفوق النوعي على المؤسسات المنافسة.
- تمكن العاملين بالتعاون مع الإدارة من حل أي مشكلة أو معضلة قد تحد من تحقيق أهداف المؤسسة.
- تأمين ظروف عمل صحية وآمنة التي من شأنها أن ترفع من مستوى المؤسسة وتعينها على المزيد من النجاح.

### رابعاً- أهداف جودة بيئة العمل

يذكر نصار (2013)، وأبو حميد (2017)، والقواسمة (2020)، والغاوي (2021) أهداف بيئة العمل فيما يأتي:

- تكوين الصورة الأفضل للمؤسسة.
- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين ذو الخبرة والمهارة الجيدة.
- العمل على زيادة انتماء العاملين وولائهم للمؤسسة، والحد من التسرب الوظيفي لهم.
- تحقيق التكامل بين أهداف العاملين والمؤسسة، وتجنب المشكلات، ومحاولة تقليصها لأدنى حد ممكن.

### الدراسات السابقة

#### محور دراسات القيادة التشاركية

هدفت دراسة الفقعوي (2018)، للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، وكانت عينة الدراسة معلمي ومعلمات المدارس الخاصة، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، التي كانت تحتوي على أبعاد القيادة التشاركية الآتية: (تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية،

الاتصال والتواصل)، وكانت أهم نتائجها أن ممارسة القيادة التشاركية جاءت بدرجة كبيرة. وبينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الخبرة التدريسية والمؤهل العلمي.

أيضا أتبعته دراسة الحارثي (2018)، التي أيدت الدراسة السابقة وانفتحت معها في الهدف، إذ هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض، كما انفتحت معها في العينة التي كانت معلمي المرحلة المتوسطة، وأداة الدراسة التي هي الاستبانة، إلا أنها اختلفت معها في النتيجة، إذ أظهرت نتائجها أن ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدي المدارس المتوسطة جاءت بدرجة متوسطة، ولكنها انفتحت معها في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الخبرة التدريسية والمؤهل العلمي.

كما تحدثت دراسة السيد (2018)، عن تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، وهدفت إلى الكشف عن واقع جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام ومحاولة تحسينها في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، وكذلك معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة التشاركية التي تُعزى لمتغيري: (الخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي)، وجاءت الدراسة متفقة مع الدراسات السابقة في العينة وهي معلمو المدارس، وفي أداة الدراسة وهي الاستبانة، التي كانت تحتوي على أبعاد القيادة التشاركية الآتية: (المشاركة في صنع القرار، والعلاقات الإنسانية)، لكنها اختلفت معها في النتائج، إذ كانت أهم نتائجها وجود بيئة مدرسية غير محفزة تسوء فيها العلاقات الإنسانية بين المعلمين، كما كشفت عن تدني مستوى رضا المعلمين عن العمل، وسيادة البيروقراطية في عمل الإدارة المدرسية.

وقد وافقت دراسة الشمري (2020)، بعنوان "درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها"، الدراسات السابقة، إذ هدفت أيضًا إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، كما وافقتها في عينة الدراسة وهي معلمو ومعلمات المدارس الثانوية، وفي الأداة وهي الاستبانة، وأبعاد القيادة التشاركية الآتية: (المشاركة في صنع القرار، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية والاتصال والتواصل)، ومن أهم نتائجها أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية جاء بدرجة متوسطة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة التدريسية.

#### محور دراسات جودة بيئة العمل

جاءت دراسة (Farid et al., 2015)، التي هدفت إلى التحقق من مستوى جودة حياة العمل بين أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات البحثية العامة بماليزيا، وكانت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما

استخدمت الدراسة أداة الاستبانة، التي كانت تحتوي على الأبعاد الآتية: (تنمية القدرات البشرية، والتمسك بمبادئ المنظمة، والتفاعل الاجتماعي في المنظمة)، وكانت أهم نتائج الدراسة أن جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة متوسطة.

أتبعته دراسة **عساف والهامور (2018)**، بعنوان "جودة حياة العمل في المدارس الأساسية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، التي اتفقت معها في الهدف، وهو التعرف إلى درجة تقدير عينة من معلمي المدارس الأساسية الخاصة بمحافظة غزة لمستوى جودة حياة العمل فيها، إلا أنها اختلفت معها في عينة الدراسة التي كانت معلمي ومعلمات المدارس، وأيضاً وافقتها في الأداة وهي الاستبانة، التي تضمنت بُعدين من أبعاد جودة الحياة الوظيفية الآتية: (تنمية القدرات البشرية، والتفاعل الاجتماعي في المنظمة)، ويكمن الاختلاف أيضاً في النتائج إذ كانت أهم نتائجها أن درجة تقدير معلمي المدارس الخاصة لمستوى جودة حياة العمل جاءت بدرجة كبيرة، ووجود فروق تُعزى لمتغير الخبرة التدريسية للفئة الأقل من 5 سنوات.

ثم جاءت دراسة **الذبياني (2021)**، التي اتفقت مع الدراسات السابقة، إذ هدفت إلى التعرف إلى مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمملكة، ولكنها اختلفت معها في عينة الدراسة، إذ كانت العينة قائدات مدارس التعليم العام، وأيضاً جاءت موافقة معها في الأداة المستخدمة وهي الاستبانة، التي تضمنت أبعاد بيئة حياة العمل الآتية: (تنمية القدرات البشرية، التفاعل الاجتماعي في المنظمة)، وأيضاً نجد أنها اتفقت مع الدراسة السابقة في نتائجها التي أظهرت أن مستوى جودة الحياة الوظيفية جاء بدرجة منخفضة.

#### التعليق على الدراسات السابقة

- تتوافق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في العينة المستهدفة والمؤسسة التربوية (معلمو ومعلمات المدارس)، مع اقتصار الدراسة الحالية على (المعلمات)، وذلك بالنسبة لمحور القيادة التشاركية، كما اتفقت معها في الأداة المستخدمة وهي الاستبانة، وفي الأبعاد وفي الهدف المراد من هذه الرسالة.
- كما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، من ناحية المنطقة المراد تطبيق الدراسة عليها (مدارس مدينة جدة)، ومن حيث تناولها للمرحلة المتوسطة، فيما عدا دراسة الحارثي (2018)؛ نظراً لأهميتها في إعداد الطالبات مما يزيد أهمية تمتع المعلمات بجودة عمل متميزة، ومن ثمّ سينعكس ذلك إيجاباً على مخرجات التعليم، فضلاً عن قلة الدراسات التي تناولت هذه المرحلة.

• كما استفادت الدراسة من الإطار النظري للدراسات السابقة، ومن نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

### منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة البحث الوصفي المسحي، وهو النوع الذي يهدف إلى الحصول على البيانات الدقيقة والتفصيلية لحل مشكلة أو ظاهرة ما في بيئة محددة ووقت محدد، من خلال منهجية علمية صحيحة (المحمودي، 2019).

### مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في معلمات المدارس الحكومية بمدينة جدة البالغ عددهن (4152) معلمة، من (154) مدرسة، وذلك وفق الإحصائيات الرسمية للإدارة العامة لتعليم جدة.

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (378) معلمة من المدارس المتوسطة الحكومية بمدينة جدة. وذلك بنسبة 9% من المجتمع الكلي للدراسة. اعتمادًا على معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2002).

### أداة الدراسة

لقد استخدمت الباحثة أداة الاستبانة، وقدمتها للمستجيبين (المعلمات)؛ بغرض الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة التشاركية لمعلمات المدارس المتوسطة بمدينة جدة وعلاقتها بجودة بيئة العمل من وجهة نظرهن.

### بناء الاستبانة في صورتها الأولية:

لبناء الاستبانة اتبعت الباحثة الخطوات الآتية:

- الاطلاع على المراجع العلمية المتعلقة بكيفية بناء الاستبانة بصورة صحيحة وسليمة.
- الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع ومتغيرات الدراسة.

• عرض الاستبانة في صورتها الأولية على المشرف العلمي، ومجموعة من الأساتذة المختصين في قسم الإدارة وأصول التربية لإبداء آرائهم حول وضوح الاستبانة، وإمكانية تحقيقها لأهداف الدراسة، ومدى اتساق العبارة وملاءمتها للمحور التي تنتمي إليه، كما تم تعديل بعض العبارات أو حذفها بناءً على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

**اعتماد أداة الدراسة (الاستبانة في صورتها النهائية):**

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (32) فقرة موزعة على قسمين، تندرج تحتها المحاور على النحو الآتي:  
القسم الأول: الكشف عن درجة ممارسة مديرات المرحلة المتوسطة للقيادة التشاركية:

- المحور الأول: المشاركة في صنع القرار، ويشتمل هذا المحور على (5) عبارات.
- المحور الثاني: العلاقات الإنسانية، ويشتمل هذا المحور على (5) عبارات.
- المحور الثالث: تفويض الصلاحيات، ويشتمل هذا المحور على (5) عبارات.
- المحور الرابع: الاتصال، ويشتمل هذا المحور على (4) عبارات.

القسم الثاني: التعرف إلى درجة جودة بيئة العمل المدرسية:

- المحور الأول: تنمية القدرات البشرية، ويشتمل هذا المحور على (4) عبارات.
- المحور الثاني: التمسك بمبادئ المنظمة، ويشتمل هذا المحور على (3) عبارات.
- المحور الثالث: التفاعل الاجتماعي في المنظمة، ويشتمل هذا المحور على (6) عبارات.

**صدق أداة الدراسة (validity):**

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

**الصدق الظاهري (صدق المحكمين) للأداة (face validity):**

للتعرف إلى مدى صدق أداة الدراسة؛ قامت الباحثة بعرضها في صورتها الأولية على المشرف العلمي للاستشارة والتوجيه، ومجموعة من الأساتذة لتحكيمها. حتى تم التوصل للاستبانة في صورتها النهائية، ومن ثم تطبيقها ميدانياً على مجتمع الدراسة.

**صدق الاتساق الداخلي للأداة:**

ليتم التحقق من صدق الأداة الداخلي للاستبانة؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه، وكذلك بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة وكانت النتائج أن جميع

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### صدق الاتساق لمحاوَر الأداة:

للتحقق من صدق الاتساق لمحاوَر أداة الدراسة؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل محور من

محاوَر أداة الدراسة، والدرجة الكلية للأداة، كما يوضح نتائجها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-1) معامل ارتباط بيرسون لمحاوَر الأداة بالدرجة الكلية لأداة الدراسة

| معامل الارتباط | المحور  |
|----------------|---|
| .985**         | درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية |
| .972**         | درجة تحقق جودة بيئة العمل                             |

\*\*معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) .. \*معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### ثبات أداة الدراسة:

تم اختبار ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). ويوضح الجدول الآتي معاملات ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (3-2) معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

| معامل الفا كرونباخ | عدد العبارات | المحور  |
|--------------------|--------------|---|
| .957               | 19           | درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية |
| .959               | 13           | درجة تحقق جودة بيئة العمل                             |
| .977               | 32           | الأداة ككل  |

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم معامل الثبات للمحاور كانت (0.957) و(0.959). كما يتضح أن معامل ثبات الأداة ككل بلغ (0.98). وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع.

### أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences التي يُرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية الآتية: التكرارات، والنسب المئوية، المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"، المتوسط الحسابي "Mean"، الانحراف المعياري "Standard Deviation"، معامل ارتباط بيرسون، اختبار "ت" لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي؛ للتحقق من الفروق باختلاف متغير الخبرة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### نتائج إجابة السؤال الأول:

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:  
جدول رقم (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية

| م | البعد                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب البعد | المستوى |
|---|------------------------|-----------------|-------------------|-------------|---------|
| 1 | المشاركة في صنع القرار | 3.69            | 1.11              | 4           | مرتفع   |
| 2 | العلاقات الإنسانية     | 3.73            | 1.10              | 3           | مرتفع   |
| 3 | تفويض السلطة           | 3.78            | 1.10              | 1           | مرتفع   |
| 4 | الاتصال                | 3.75            | 1.12              | 2           | مرتفع   |
|   | المتوسط العام          | 3.74            | 1.02              |             | مرتفع   |

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات ككل جاء بمستوى مرتفع، إذ بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات المحور (3.74) بانحراف معياري قدره (1.02)، كما يتضح أنّ بُعد المشاركة في صنع القرار جاء بمستوى مرتفع، إذ بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (3.69) بانحراف معياري قدره (1.11). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري (2020) التي بينت أن بعد المشاركة في صنع القرار جاء بمستوى مرتفع، كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحارثي (2018) التي بينت أن بعد المشاركة في صنع القرار جاء بمستوى متوسط. كما أنّ بُعد العلاقات الإنسانية جاء بمستوى مرتفع، إذ بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (3.73) بانحراف معياري قدره (1.10)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري (2020)، التي بينت أن بعد العلاقات الإنسانية جاء بمستوى متوسط. وجاء بعد تفويض السلطة بمستوى مرتفع، إذ بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (3.78) بانحراف معياري قدره (1.10). وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري (2020) التي بينت أن بعد تفويض السلطة جاء بمستوى متوسط. كما أنّ بُعد الاتصال جاء بمستوى مرتفع، إذ بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (3.75) بانحراف معياري قدره (1.12). وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري (2020)، التي بينت أن بعد الاتصال جاء بمستوى متوسط.

#### نتائج إجابة السؤال الثاني:

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد تحقق جودة العمل وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:



جدول رقم (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد تحقق جودة العمل

| م | البُعد                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب البُعد | المستوى |
|---|------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1 | تنمية القدرات البشرية        | 3.93            | 1.12              | 1            | مرتفع   |
| 2 | التمسك بمبادئ المنظمة        | 3.69            | 1.23              | 3            | مرتفع   |
| 3 | التفاعل الاجتماعي في المنظمة | 3.78            | 1.17              | 2            | مرتفع   |
|   | المتوسط العام                | 3.80            | 1.11              |              | مرتفع   |

يتضح من الجدول السابق أن درجة تحقق جودة بيئة العمل بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين ككل جاء بمستوى مرتفع، إذ بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات المحور (3.80) بانحراف معياري قدره (1.11)، كما يتضح أن بُعد تنمية القدرات البشرية جاء بمستوى مرتفع، إذ بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (3.93) بانحراف معياري قدره (1.12)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عساف والهامور (2018) التي بينت أن بعد تنمية القدرات البشرية جاء بمستوى مرتفع. كما أن بُعد التمسك بمبادئ المنظمة جاء بمستوى مرتفع، إذ بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (3.69) بانحراف معياري قدره (1.23)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Farid et al (2015)، التي بينت أن بعد التمسك بمبادئ المنظمة جاء بمستوى متوسط، ودراسات السيد (2018)، والذبياني (2021) التي كشفت عن تدني مستوى رضا المعلمين عن العمل، وسيادة البيروقراطية في عمل الإدارة المدرسية. وجاء بعد التفاعل الاجتماعي في المنظمة بمستوى مرتفع، إذ بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البُعد (3.78) بانحراف معياري قدره (1.17). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عساف والهامور (2018) التي بينت أن بعد التفاعل الاجتماعي في المنظمة جاء بمستوى مرتفع.

### نتائج إجابة السؤال الثالث:

للإجابة عن هذا السؤال؛ قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين أداء ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية وبين تحقيق جودة بيئة العمل للمعلمات، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-3) معامل الارتباط بيرسون بين أداء ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية وبين تحقيق جودة العمل للمعلمات

| قيمة الدلالة | معامل الارتباط | ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية وتحقيق جودة بيئة العمل للمعلمات | أظهرت النتائج أن قيمة الدلالة لاختبار |
|--------------|----------------|--|---------------------------------------|
| 0.001        | .916**         |  |                                       |

معامل الارتباط " بيرسون " بلغت (0.001)، وذلك يعني وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي إنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أداء ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية وبين تحقيق جودة بيئة العمل للمعلمات، كما أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.92) وهذا يدل على أن الارتباط بين أداء ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية وبين تحقيق جودة بيئة العمل للمعلمات ارتباط طردي قوي جداً. ويتضح أنه كلما ارتفعت ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية تحسّن مستوى تحقيق جودة بيئة العمل للمعلمات، وتفسّر هذه النتيجة بأن ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية يعزز من إشراكهن للمعلمات في قرارات العمل وتنفيذها مما يحسن من مستوى تحقيق جودة بيئة العمل للمعلمات.

## نتائج إجابة السؤال الرابع:

### أولاً- الخبرة التدريسية:

أجرت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) للعينات المستقلة؛ لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة التشاركية وجودة بيئة العمل وفقاً لمتغير الخبرة التدريسية، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-4) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (انوفا) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة التدريسية

| مستوى الدلالة | قيمة (ف) | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   | المحور   | يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لمتغير الخبرة |
|---------------|----------|----------------|--------------|----------------|----------------|--|---|
| .666          | .406     | .423           | 2            | .846           | بين المجموعات  | ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية | إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لمتغير الخبرة  |
|               |          | 1.040          | 375          | 390.160        | داخل المجموعات |  |   |
|               |          |                | 377          | 391.005        | الكلية         |  |   |
| .744          | .295     | .366           | 2            | .731           | بين المجموعات  | تحقيق جودة بيئة العمل للمعلمات                   | إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لمتغير الخبرة  |
|               |          | 1.237          | 375          | 463.917        | داخل المجموعات |  |   |
|               |          |                | 377          | 464.648        | الكلية         |  |   |
| .697          | .361     | .387           | 2            | .774           | بين المجموعات  | الأداة ككل                                       | إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لمتغير الخبرة  |
|               |          | 1.072          | 375          | 402.061        | داخل المجموعات |  |   |
|               |          |                | 377          | 402.835        | الكلية         |  |   |

التدريسية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة التشاركية وجودة بيئة العمل، وذلك في الأداة ككل، ومحاورها: ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية، وتحقيق جودة بيئة العمل للمعلمات؛ إذ إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ف) تساوي على التوالي (0.697, 0.666, 0.744)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وُفِّسَ هذه النتيجة بأن خبرات المعلمات في ذات المجال التعليمي مما قلل من تأثير اختلاف عدد سنوات خبراتهم على اتجاهاتهم حول العلاقة بين القيادة التشاركية وجودة بيئة العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات الحارثي (2018)، والفقعاوي (2018)، التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة التدريسية. ولكنها تختلف مع نتيجة دراسة الشمري (2020) التي بينت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة التدريسية.

### ثانياً - المؤهل العلمي:

نظراً لاقتصار فئات أفراد العينة في المؤهل العلمي على (بكالوريوس - ماجستير)؛ أجرت الباحثة اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة التشاركية وجودة بيئة العمل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-5) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل

#### العلمي

| المؤهل    | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | البُعد   |
|-----------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|--|
| بكالوريوس | 368   | 3.72            | 1.02              | -2.453   | .015          | ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية |
|           | 10    | 4.51            | .53               |          |               |  |
| بكالوريوس | 368   | 3.78            | 1.11              | -2.222   | .027          | تحقيق جودة بيئة العمل للمعلمات                   |
|           | 10    | 4.57            | .60               |          |               |  |
| بكالوريوس | 368   | 3.74            | 1.04              | -2.405   | .017          | الأداة ككل                                       |
|           | 10    | 4.53            | .55               |          |               |  |

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة التشاركية وجودة بيئة العمل، وذلك في الأداة ككل، ومحاورها: ممارسة مديرات المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية، وتحقيق جودة بيئة العمل للمعلمات؛

إذ إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي على التوالي (0.017, 0.015, 0.027) وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وكانت الدلالة لصالح فئة ماجستير ذات المتوسط الحسابي الأعلى. وتفسر هذه النتيجة بأن التأهيل المرتفع يعزز من واقع الإدراك بواقع العمل بشكل أكبر ولذلك كانت الفروق لصالح فئة الماجستير مقارنة مع فئة البكالوريوس. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري (2020)، ولكنها تختلف مع نتيجة دراسات الحارثي (2018)، والفقاعي (2018)، التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### التوصيات:

- تعزيز وزيادة توظيف صندوق الشكاوى والمقترحات، لكي تستخدمها المعلمات اللاتي ليس لديهن الجرأة الكافية على مصارحة مديرة المدرسة بشكل مباشر.
- زيادة حرص مديرة المدرسة على التواصل مع إدارة التعليم فيما يتعلق باحتياجات المعلمات ومقترحاتهن وأخذها في الحسبان.
- أهمية اختيار مديرة المدرسة للمعلمة الكفؤة للمهمة المفوضة إليها، التي عن طريقها ستقوم بالتغذية الراجعة لما كلفت به؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء.
- ضرورة تركيز مديرة المدرسة على إطلاع المعلمات على معايير وقواعد الأداء التعليمي داخل المدرسة، ومدى قناعتهم بها.

#### المقترحات:

- إجراء دراسة نوعية للتعرف على جودة بيئة العمل المدرسية بمدينة جدة.
- إجراء دراسة تتناول أبعاد أخرى لجودة بيئة العمل، ومعرفة علاقتها بأنواع أخرى من أنواع القيادات الحديثة وممارساتها في المؤسسات التربوية.

## المراجع

### المراجع العربية

- ابن منظور، محمد الأفريقي. (2011). *لسان العرب*. بيروت: دار الكتب العلمية.
- أبو العلا، ليلى محمد. (2013). *مفاهيم ورؤى في الإدارة التربوية بين الأصالة والحداثة*. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- أبو حميد، هاشم. (2017). *أثر أبعاد جودة حياة العمل على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية. غزة.
- أبو عيطة. عبد الله. (2013). *معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظة غزة وسبل معالجتها*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- أبو غنيم، أزهار نعمة عبد الزهرة وعجيل، سامية هاني. (2018). *برامج جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء المنظمة التعليمية. دراسة تحليلية لآراء القيادات لعينة من كليات جامعة الكوفة. مجلة آداب الكوفة، 2(37)*.
- أبو مديغم، عبد الكريم سالم. (2021). *درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 22(22)*.
- أبو مسامح، أحمد عبد الكريم. (2015). *درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية. غزة.
- أحمد، لمى إسماعيل محمد والفواعير، مؤيد عبد الرزاق. (2015). *أثر جودة حياة العمل الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للمنظمة المتعلمة. دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة الأردنية*. [أطروحة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- أحمد، محمد شعبان فرغلي وسويفي، محمود أنور. (2016). *جودة بيئة التعلم وعلاقتها بالاتجاهات نحو التعلم واكتشاف الطلاب الموهوبين بالمرحلة الإعدادية بأسسوط: خطة عمل نحو بيئة مدرسية فعالة*. مجلة كلية التربية، 32(4).

إسماعيلية، إيمان. (2018). القيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لعينة من رؤساء المصالح بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.

اشتيوي، محمد عابد. (2015). اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية. (3).

البدري، ثريا عبد الله محمد وحسن، سميرة بدوي. (2017). أثر برنامج تدريبي حاسوبي قائم على مفاهيم التربية الوجدانية في مهارات إدارة جودة بيئة العمل لدى المشرفات في دور الأيتام بمدينة الطائف. المجلة التربوية. 50.

الجرادة، محمد سليمان مفضي والمنوري، أحمد عبد الله (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان. مجلة المنارة للبحوث والدراسات. 20(1).

الجمال، محمد عاطف. (2019). جودة حياة العمل والمسار الوظيفي. <http://rayond-study.com/wp-content/uploads/2021/01/>

الجنابي، صاحب عبد مرزوك. (2019). إستراتيجيات القيادة والإشراف. دار اليازوري العلمية. الأردن.

الجهمي، بدرية محمد والصنات، الجوهرة إبراهيم. (2020). واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقات لها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. (35).

الحارثي، نايف. (2018). واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض. [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض. المملكة العربية السعودية.

الحجيج، سمية عودة. (2019). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم الإدارة والمناهج التربوية. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.

الخروصية، بثينة علي عبد الله. (2021). القيادة التشاركية وأثرها على أداء العاملين دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 131(131).

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

الذبحاوي، عامر عبد كريم، سناء عبد كريم ومحمد حسين سعيد. (2020). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق الهيئة التنظيمية دراسة تطبيقية في معمل الالبسة الرجالية في محافظة النجف الاشرف. *آداب الكوفة*، 12(43).

الراجحي، حمدان وعبد الحميد، راشد. (2021). القيادة التشاركية لمدرء المدارس ودورها في تفويض السلطة وعملية صنع واتخاذ القرار: دراسة وصفية تحليلية. *المجلة الإلكترونية الدولية للتقدم في العلوم الاجتماعية*، 7(21).

الرفاعي، رانيا. (2016). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية من وجهة نظر المعلمات. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 6(3).

الرويثي، حمدي سالم. (2018). درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، (55)، 217-253.

السراج، محمود محمد فايز. (2021). أثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على مدارس وكالة الغوث بالمحافظات الجنوبية بفلسطين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى. غزة.

السفياني. ماجد سفر صالح. بخاري، سلطان سعيد. (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية. [رسالة ماجستير، جامعة أم القرى]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

السيد، سماح السيد محمد. (2018). تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة. *مجلة كلية التربية*، 33(1).



- الشبل، يوسف عبد الرحمن يوسف. (2019). تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية – إستراتيجية مقترحة، مجلة البحث العلمي في التربية (21).
- الشمري، خالد أحمد (2020). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها. مجلة كلية التربية، (44).
- الشمري، سامي عواد واللوقان، محمد فهاد. (2013). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (3).
- الشمري، سامي واللوقان، محمد (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (3)، 75-113.
- الشنواني، صالح. (1990). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة. مصر.
- الضاوية، وخليل منال. (2020). جودة حياة العمل وأثرها على تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية للمؤسسة السونلغاز. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أحمد دراية بأدرار. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.
- العازمي، جاسم سعد. (2019). واقع القيادة التربوية التشاركية بمدارس المرحلة المتوسطة ودورها في تحقيق بيئة مدرسية آمنة بدولة الكويت. مجلة كلية التربية. 74 (2).
- العجمي، هادي سالم. (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 28(4).
- العسكر. عبد العزيز بن عبد الرحمن. (2016). درجة ممارسة مديري العموم بالإدارات العامة في وزارة التعليم للقيادة التشاركية. مجلة البحث العلمي في التربية. (3).
- العمرى، حمد. (2018). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون. [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. جامعة حمد خيضر. كلية علوم الإنسانية والاجتماعية. الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة.

- العمرى، محمد واليافي، رندة. (2017). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية عمى أداء الموظف العام، دراسة تطبيقية عمى موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 13(1).
- العمرى، منال عبد الله غيثان. (2019). واقع القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس الثانوية. *مجلة كلية التربية*، 35(5). 445-417.
- العززي، سعد علي وصالح، أحمد علي. (2009). *إدارة رأس املال الفكري في منظمات الأعمال*. عمان. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الغاوي، سميرة سعيد محمد. (2021). درجة توافر أبعاد جودة بيئة العمل في المدارس الخاصة في الأردن. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط. عمان.
- الفضل، عبد العزيز. (2018). واقع تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*. (14).
- القاضي، فؤاد (2006). *السلوك التنظيمي والإدارة*. ط1. جامعة مصر للتكنولوجيا. كلية تجار عين شمس.
- القرشي، عبد الله. (2013). *ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري التربية والتعليم وإسهامه في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف*. [رسالة ماجستير، جامعة أم القرى]. شمعة: شبكة المعلومات العربية التربوية.
- آل قريشة، نجوى علي والأحمدي. نسرين عبد الحميد. (2022). *القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالقيم التنظيمية: جامعة تبوك أنموذجا*. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2(2).
- القواسمة، مسلم أيوب أحمد. (2020). *جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل. فلسطين.
- المحارمة، ياسين. (2017). مدى معرفة معلمي التربية الرياضية المشاركين بجائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية بمتطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريهم. *مجلة المنارة*، 23(3).
- المحرج، عبد الكريم بن عبد العزيز. (2018). واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (19).

- المطاوع، شكري. (2012). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التشاركية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جرش. الأردن.
- المعمر والريس. (2020). دور الجامعات السعودية في تنمية القيادات الإدارية تصور مقترح لإنشاء مركز القيادة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة العلوم التربوية، 5(1).
- النمرطي، يوسف محمد أحمد. (2017). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء العاملين. [ أطروحة ماجستير]. الجامعة الإسلامية. غزة.
- النوفل، محمد بن فاهد. (2021). واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. مجلة كلية التربية، 37(2).
- الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. (2017). (SASO). التقرير السنوي.
- بالطيب، سميرة وبن نوح، مريم وغانم، صليحة. (2020). القيادة التشاركية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-الوادي). [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. الجزائر.
- بديوي، شيرين. (2015). أثر التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل في المنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة الإدارة العامة، 55(4).
- بركات، غسان وصبيبة، فؤاد وتفاحة، عصام. (2015). مدى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار المدرسي وعلاقتها ببعض المتغيرات دراسة ميدانية على معلمي مرحلة التعليم الأساسي (ح1) في محافظة اللاذقية. مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 37(2).
- برنامج تنمية القدرات البشرية. (2016). في برامج رؤية المملكة 2030. المملكة العربية السعودية. <https://vision2030.gov.sa/ar/programs/HCDP>
- برنامج جودة الحياة. (2018). في برامج رؤية المملكة 2030. المملكة العربية السعودية. <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/qol>

- بوبيدي، لامية. (2019). علاقة جودة بيئة العمل بالتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 5(3)، 257-287.
- بوشارب، جميلة. (2021). دور القيادة التشاركية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي. الجزائر.
- تمام، ياسر محمد. (2020). المداخل النظرية غي دراسة القيادة التنظيمية. مجلة كلية الآداب، 1(57).
- جراد، مجاهد خالد. (2022). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 30(4).
- حرز الله، إيمان. (2018). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمديرية المدارس الحكومية. [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- حشاني، باكة وغرنوق، بية وسعيد، ليلي. (2020). القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. الجزائر.
- حلاق، بطرس. (2020). الإجازة في الاعلام والاتصال (القيادة الإدارية)، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- خالد، عبد الكريم. (2017). جودة حياة العمل في المنظمات الاستشفائية وأثرها تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين-دراسة ميدانية في ثلاث مستشفيات عمومية بولاية ادرار. مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 41(1)، 528-552.
- خضر، شهاب أحمد والباشقالي، محمود محمد أمين عثمان. (2015). اختبار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والقلق التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء الكوادر الوظيفية في عينة من كليات جامعة دهوك. المجلة العربية للإدارة، 35(1).

خليل، نبيل سعد. (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.

درويش، زينب عواد مفلح. (2019). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(5).

دغيم، جيهان أحمد خليل. (2020). أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية " دراسة ميدانية بشركات البترول. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 50(3)، 547-608.

دودين، أحمد يوسف. (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. الطبعة العربية، الإصدار الثاني، دار اليازوري العلمية.

ديوب، أيمن حسن. (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 3(1)، 195 - 224.

ذجعي، صديقة وومضافي، زهرا لوبخت ومحميدان، فريبا (2020). تقديم نموذج للكرامة الإنسانية وجودة الحياة المهنية لمعلمي التربية البدنية. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية، 27(2).

ريماوي، صوفيا سعيد. (2021). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(1).

زاوي، صورية وموسى، سهام. (2021). أثر جودة بيئة العمل على مستوى الاغتراب الوظيفي: دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 17(26).

زنيبيل، يوسف. (2018). النكاء الانفعالي وعلاقته بجودة الحياة النفسية لدى طلبة كلية التربية بجامعة مصراتة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة سيدس محمد بن عبد الله، الجزائر.

سعدالدين، نسرين والشقران، رامي إبراهيم. (2019). مستوى جودة بيئة العمل في المدارس الثانوية في العاصمة عمان وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية، عمان.

- شريك، عمر وأحمد، قرني. (2016). جودة حياة العمل من منظور علم النفس الإيجابي. مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، (15).
- شميلان، عبد الوهاب شباب. (2019). كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين. المجلة العربية للإدارة، 39(2).
- شيخي، مريم. (2014). طبيعة العمل وعلاقته بجودة الحياة: دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الإنسانية. جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- ضحيك، نعمة. (2016). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية محافظات غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة.
- طيفور، هيفاء. (2020). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. 4(9).
- عابدين، محمد. (2017). درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدروها المعلمون في محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية. 26(2).
- عامر، طارق عبد الرؤوف والمصري، إيهاب عيسى. (2016). صناعة واتخاذ القرار. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- عبد الرحمن، ماجدة. (2013). جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل للحياة المعيشية لمحافظة دهوك. مجلة تنمية الرافدين، 35(112).
- عبد الستار، عبد الستار محروس. (2020). القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 26(1).
- عبد العالي، نشوان محمد. (2019). جودة حياة العمل وأثرها على جودة الأداء المنظمي. دراسة استطلاعية في المعهد التقني - نينوى. مجلة تنمية الرافدين، 38(121).
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (1984). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر.

عساف، محمود عبد المجيد والهامور، وفاء جمال. (2018). جودة حياة العمل في المدارس الأساسية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (40).

عسكر، عبد العزيز محمد. أغا، محمد هاشم والأسود، فايز علي. (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

عقون، شراف وبوخدونى، لقمان. (2020). جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري: نظرة عامة. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، 5(2).

علي، مرام احمد. (2020). أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري "بالتطبيق على كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد. *IUG Journal of Economics & Business*, 28(4), 115-147.

عمر، أحمد مختار. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. عالم الكتب. القاهرة.

فقعاوي، دعاء حسن إبراهيم، والعاجز، فؤاد علي. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية. غزة

قشوع، جولتان حسن وحجازي، شادي خالد. (2021). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 9(2).

قمني، عدنان وعبد المالك، حمو سيدي. (2021). القيادة التشاركية ودورها في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي. دراسة حالة عينة من أساتذة جامعة أدرار. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أحمد دراية أدرار.

ماضي، خليل. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة قناة السويس. مصر.

مجمع اللغة العربية (1898). المعجم الوجيز. دار التحرير للطبع والنشر. جمهورية مصر العربية.

محمد، حسين. (2014). العلاقات الإنسانية في الإدارات والمؤسسات التربوية. موسوعة التدريب والتعليم، تم استرجاعه من شبكة الإنترنت بتاريخ 2019/6/20  
[http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show\\_article](http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article)

محمد، سماهر محمد إبراهيم والحازمي، أحمد علي. (2022). واقع تطبيق القيادة التشاركية في مدارس التعليم الأهلي بمنطقة جازان. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة جازان]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

مخامرة، كمال. (2019). ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين. مجلة جامعة الخليل للبحوث - العلوم الإنسانية، 14(2).

معجم المعاني الجامع. (د.ت). تعريف ومعنى جودة بيئة العمل في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي.  
<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>

معمري، محمد. (2018). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر - كوبا بولاية الجلفة. مجلة دراسات وأبحاث، (33).

مغاوري، هالة أمين. (2020). القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر: دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية، (44).

نشوان، محمد عبد العالي. (2019). جودة حياة العمل وأثرها على الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية في المعهد التقني/نينوى. مجلة تنمية الرافدين، 121(38).

نصار، إيمان. (2013). جودة حياة العمل أثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.

يامنة، إسماعيل وبوضياف، نوال، وبين خورور، خير الدين. (2017). الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية. دار اليازوري العلمية. عمان. الأردن.





## المراجع الأجنبية

- Alves, Cinthya Rafaela Araújo Correia & Ana Maria Magalhães & Armistrong, Martins da Silva. (2019). Quality of life at work (QWL): a study in a federal institution of education. *gual*, 12(1).
- Baaji, Souad. (2019). The role requirements of the quality of work life in the functional of achieving outstanding performance of employees in the Algerian Economic Foundation: A Case Study Orcudem Media Foundation. *Journal of Economic Bashayer*, 5(2).
- Gupta, Barkha & Anukool Manish Hyde. (2016). Factors Affecting Quality of Work Life among Academicians. *Avesha*. 9(1).
- Hiller Nathan, et al., (2006). collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study, *The Leadership Quar- 2 terly*, 3(4).
- Jago, A. (2017). *A contrarian view: Culture and participative management. European Management Journal*, 35.
- Kumar, M & Shani, N. (2013). A study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited, *International Journal of Management*, 15(3),2-10.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- Pardo, M. & Martinez, C. & Roig, S. (2012). Participative Management and Its Influence on Organizational Change. *Management Decision*, 50(10). 1843-1860.
- Parivar., F.& Allamah, S, M.& Ansari, R. (2013). Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM (Case Study: OICO Company). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), 135- 144.
- ParvarM., R., F., Allameh, S, M., Ansari, R. (2013). Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM (Case Study: OICO Company). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), 135- 144.



- Rhee, K., & Sigler, T. (2015). Untangling the Relationship Between Gender and Leadership. *Gender In Management*, 30(2).
- Sangoo, W. (2013). The Influence of Teachers Participation in Decision Making on Their Occupational Morale. *Journal of Education*, South Africa, 15(4).
- Suelen, Bruna Matins et al (2017). Quality of Work Life: an evaluation of Walton model with analysis of structural equations. *ISPACIOS*, 38 (3), 5.
- Surya K. S. (2013). A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited. *International Journal of Management*. 15(3), 2 –10.
- Suyono, S., Fahyuni, E. F., & Haryanto, B. (2022). The Role of Principal's Participatory Leadership in Increasing Creativity among Islamic Religious Education Teachers. *KnE Social Sciences*, 586–595.
- Swamy, Devappa Renuka; Nanjundeswaraswamy, T S & Rashmi, Srinivas. (2015). Quality of Work Life: Scale Development and Validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8 (2), 285.
- Usha, s & Rohini. (2018). Impact of Quality of Work Life on Work Outcome of Employees in Automobile Companies in Chennai. *International Journal of pure and Applied Mathematics*. ISSN, 1314-3395 (on-line version), 118. (20). -
- Walton, R. E. (1973). Quality of work life: what is it?. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.