

اتجاهات المعلمات السعوديات في القطاع الحكومي نحو تطبيق أسلوب التشارك في العمل...

د/ محمد الرحمن بن عبد الله الشمري

اتجاهات المعلمات السعوديات في القطاع الحكومي نحو تطبيق أسلوب التشارك في العمل دراسة تطبيقية على المعلمات في مدينة الرياض

عبدالرحمن بن عبدالله الشمري

أستاذ الإدارة العامة المشارك

قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود

الملخص

تهدف الدراسة إلى الكشف عن اتجاهات المعلمات السعوديات في القطاع الحكومي نحو تطبيق أسلوب التشارك في العمل دراسة تطبيقية على المعلمات في مدينة الرياض، وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمات في مدينة الرياض، في حين تكونت عينة الدراسة من (١٥٩) معلّمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مقياس للتعرف على اتجاهات المعلمات والذي تضمّن أربعة محاور أساسية: الرغبة في التشارك في العمل، الآثار الايجابية والسلبية والمعوقات، وقد بيّنت نتائج الدراسة أنّ رغبة المعلمات في تطبيق أسلوب التشارك في العمل جاءت بدرجة متوسطة وذلك للخوف من نقص الدخل والحوافز بسبب التشارك، كما بيّنت نتائج الدراسة أنّ هناك عدد من الآثار الايجابية لتطبيق أسلوب التشارك في العمل منها: توفير الوقت الكافي للمعلمات للتطوير التعليمي والمهني، بينما تضمّنت الآثار السلبية من وجهة نظر المعلمات الاتكالية وعدم المسؤولية في حالة التشارك في العمل، كما أظهرت الدراسة أنّ أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق أسلوب التشارك في العمل من وجهة نظر المعلمات هي عدم التجانس في الصفات الشخصية، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمّها: العمل على هيكلة الرواتب والحوافز المادية والمعنوية في القطاع العام لتشجيع المعلمات على تبني أسلوب التشارك في العمل لما لذلك من فوائد عديدة تعود بالنفع على الأفراد والمنظمة والمجتمع ككل، مع ضرورة تشريع ووضع الأنظمة والتعليمات التي تُنظّم تطبيق أسلوب التشارك في العمل وتحفظ المسؤوليات والواجبات وتضمن وجود رقابة عالية على المشاركين في العمل لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية.

الكلمات المفتاحية: التشارك في العمل، اتجاهات المعلمات، القطاع الحكومي.

**Attitudes of Saudi female teachers in the government sector
towards the application of the work-sharing method
An applied study on the female teachers in the city of Riyadh**

Abdulrahman bin Abdullah Al-Shamri, Associate Professor of
Public Administration
Department of Public Administration, King Saud University

Summary

The study aims to reveal the attitudes and the directions of Saudi female teachers in the government sector towards the application of the work-sharing method, an applied study on female teachers in the city of Riyadh. The study population consisted of female teachers in the city of Riyadh, while the study sample consisted of (159) female teachers. To achieve the objectives of the study, a scale was developed to identify the attitudes of female teachers, which included four main axes: the desire to work together, the positive and negative effects and obstacles. The results of the study showed that the desire of female teachers to apply the work-sharing method came to a moderate degree, due to fear of lack of income and incentives due to sharing. The results of the study also showed that there are a number of positive effects of applying the work-sharing method, including: providing sufficient time for teachers for educational and professional development, while it included the negative effects from the

point of view of dependent-on-other teachers and lack of responsibility in the case of work-sharing.

The study also showed that the most important obstacles that prevent the application of the work-sharing method from the point of view of teachers are the heterogeneity in personal qualities. In light of the results, the study recommended a set of recommendations, the most important of which are: Work on structuring salaries and material and moral incentives in the public sector to encourage teachers to adopt the work-sharing method because of the many benefits that benefit individuals, organization and society as a whole, with the need for legislation and the development of regulations and instructions that regulate the application of The work-sharing method, preserve responsibilities and duties and ensures that there is high control over the work participants to achieve the desired goals efficiently and effectively.

Keywords: work-sharing, teachers' attitudes, the government sector.

● المقدمة

لا يخفى على كثير منا ما يتعرض له المجتمعات وأفرادها من مشكلات متنوعة سواء كانت مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو غيرها من المشكلات، إلا أنه أصبح الاهتمام في الآونة الأخيرة للمشاكل الاجتماعية والاقتصادية على حد سواء، ومن أبرز المشاكل التي تعاني منها المجتمعات بشكل عام والمجتمع السعودي على وجه الخصوص مشكلة عدم توفر فرص عمل كافية للجميع أو ما يطلق عليها "البطالة" سواء بين الرجال أو النساء.

اتجاهات المعلمة السعودية في القطاع الحكومي نحو تطبيق أسلوب التشارك في العمل...

د/ عبدالرحمن بن عبداللّٰه الشمري

وتعتبر البطالة من أكبر وأخطر المشكلات الاجتماعية والاقتصادية التي يعاني منها المجتمع السعودي لما لها من أثر سلبي كبير على المجتمع بكافة أطيافه وعناصره فهي تؤثر على اقتصاد الدول وازدهارها كما تؤثر على أمنها واستقرارها الداخلي كما بينت ذلك العديد من الدراسات كدراسة ((Edwin، ٢٠٢٠ ودراسة (Watton et al، ٢٠١٩).

ومع الانتشار الكبير للوعي الثقافي بين أفراد المجتمع والتطور والازدهار في التعليم في المملكة والذي أدى إلى زيادة أعداد الخريجين والخريجات إلا أنه رافق هذا الانتشار زيادة كبيرة للأعداد المؤهلة من الخريجين والخريجات لم يقابلها زيادة كافية في الفرص الوظيفية لهم مما ساهم في زيادة ملحوظة لمستوى البطالة في المملكة، وقد ظهرت العديد من الأدوات والطرق التي تسهم في حل هذه المشكلة كنظام العمل عن بعد وأسلوب التشارك والذي يعتبر كما بيّن ذلك (Mahmudova and Solovova، ٢٠١٩) أحد الأساليب الإدارية والاستراتيجيات الحديثة التي توفر قرص عمل إضافية وتقلل ضغوط العمل على العاملين في القطاع الحكومي والخاص على حدّ سواء.

ومما لا شك فيه أن القطاع التعليمي يعد الشريحة الأكبر والركن الأول الذي يحتوي عدد كبير من العاملات داخله سواء كمعلمات أو كعاملات في الوظائف الإدارية المختلفة والتي قد تعاني من العديد من التحديات كما بيّن ذلك (Morley ٢٠١٣) منها عدم اتاحة الفرصة لها للتطور في السلم الإداري في العمل أو الوصول إلى المناصب القيادية لكثرة الضغوط العائلية والاجتماعية من جهة، وضغوط العمل من جهة أخرى (Gholipour et al، ٢٠١٠)، لذلك لا بدّ من العمل على إيجاد حلول بديلة تُمكن المرأة العاملة من الموازنة بين المسؤوليات المختلفة المتعلقة بالعمل والأسرة (Budd and Mumford، ٢٠٠٦) ، وتمكينها للوصول إلى المناصب الإدارية العليا (Shepherd، ٢٠١٥).

ولتطبيق أسلوب التشارك في العمل بشكل فعّال، لا بدّ من دراسة العوامل التي تساهم في تطبيق هذا الأسلوب بكفاءة وفعالية لتحقيق الاستفادة المثلى والفوائد المترتبة

على ذلك، لذلك تأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف على اتجاهات المعلمات بمنطقة الرياض نحو مبدأ التشارك في العمل أو الوظيفة كخطوة يؤمل بأن تساهم في تقديم حلول للمرأة العاملة للمواءمة بين مسؤولياتها المختلفة من جهة، والمساهمة في إيجاد فرص وظيفية جديدة تتناسب وظروف المرأة الاجتماعية ورغباتها.

● مشكلة الدراسة

تُعتبر المرأة الركن الأساسي والركيزة المهمة في بناء المجتمع والحفاظ على استقراره وأمنه من خلال ما تقوم به من دور كبير في مختلف مجالات الحياة سواء كانت في الأسرة أو المجتمع أو التربية للأبناء، لذا لا بدّ من الاهتمام بالمرأة وتوفير فرص العمل المناسبة لها والتي تتوافق مع ظروفها الاجتماعية والأسرية المختلفة ليتسنى لها القيام بواجباتها على أكمل وجه (Watton et al، ٢٠١٩)، فأسلوب التشارك في العمل يُتيح للعاملين بشكل عمل زيادة قدرتهم على العمل بشكل فعّال وزيادة الانتاجية والعمل بحرية أكبر جنباً إلى جنب مع اهتمامهم الاجتماعية والأسرية المختلفة (Computing، ٢٠١٩).

من ناحية أخرى، تعدّ البطالة وما تحمله من أثر سلبي وخيم على المجتمع والفرد والأسرة هي المشكلة الأهم والأخطر والأبرز على الصعيد المحلي والعالمي والتي تعاني منها المجتمعات بشكل عام والمجتمع السعودي على وجه الخصوص ، ولما تحمله هذه المشكلة من خطر متعدد كبير وما تُمثله المرأة من أهمية كبيرة للمجتمع لا بدّ من التعرّف على كيفية إيجاد حلول وفرص وظيفية جديدة ومناسبة تحد من مستوى البطالة وتخدم المجتمع كتطبيق التشارك في الوظيفة أو العمل في قطاعات العمل النسائية المختلفة كالـتعليم والصحة وغيرها.

وقد حاولت العديد من الدراسات تسليط الضوء على أسلوب التشارك في العمل من وجهات نظر متعددة فدراسة (Edwin، ٢٠٢٠) تناولت التشارك في العمل وتأثيره على الأداء التنظيمي، بينما تناولت دراسة (Watton et al، ٢٠١٩) التشارك في العمل وكيفية تأثيره على وصول العاملات في التعليم العالي إلى المناصب

اتجاهات المعلمات السعوديات في القطاع الحكومي نحو تطبيق أسلوب التشارك في العمل...

د/ محمد الرحمن بن عبد الله الشمري

القيادية، في حين ركزت دراسة (Gholipour et al، ٢٠١٠) على تشارك العمل وفاعليته في تحقيق الموازنة بين العمل والحياة بشكل عام. وبالرغم من تعدد هذه الدراسات، إلا أنّ هناك ندرة في الدراسات العربية بشكل عام والدراسات السعودية على وجه الخصوص التي تناولت التشارك في العمل، لذلك وتأسيساً على ما سبق تأتي هذه الدراسة بهدف التعرّف على اتجاهات المعلمات بمنطقة الرياض نحو مبدأ التشارك في العمل، والإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هي اتجاهات المعلمات العاملات في منطقة الرياض نحو مبدأ التشارك في العمل أو الوظيفة؟
- ما هي الآثار المترتبة على تطبيق مبدأ التشارك في العمل أو الوظيفة من وجهة نظر المعلمات العاملات في منطقة الرياض؟
- ما هي معوقات تطبيق مبدأ التشارك في العمل أو الوظيفة من وجهة نظر المعلمات العاملات في منطقة الرياض؟

● أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على اتجاهات المعلمات العاملات في مدينة الرياض نحو مبدأ التشارك في العمل أو الوظيفة، وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أسلوب التشارك في العمل أو الوظيفة.
- التعرف على اتجاهات المعلمات العاملات في منطقة الرياض نحو مبدأ التشارك في العمل أو الوظيفة.
- بيان الآثار المترتبة على تطبيق مبدأ التشارك في العمل أو الوظيفة من وجهة نظر المعلمات العاملات في منطقة الرياض.
- التعرف على معوقات تطبيق مبدأ التشارك في العمل أو الوظيفة من وجهة نظر المعلمات العاملات في منطقة الرياض.

● أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في حداثة موضوعها، حيث تتناول أسلوب التشارك في العمل واتجاهات المعلمات في مدينة الرياض نحوها ولا سيما في ظل الزيادة الكبيرة في مستويات البطالة بشكل عام من جهة، والضغط الكبيرة التي تواجهها المرأة العاملة اجتماعيا ومجتمعيا، كما تكمن أهمية الدراسة في توفير دراسة حديثة تدعم المكتبتين العربية، والسعودية حول أسلوب التشارك في العمل والتي تعتبر من أوائل الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في حدود اطلاع الباحث.

بالإضافة إلى ذلك، تتلخص أهمية الدراسة عمليا في تقديم توصيات لمتخذي القرار يأمل بالمساهمة في تطوير أسلوب التشارك في العمل وتطبيقه والتعرف على اتجاهات المعلمات في مدينة الرياض نحوه.

● المفاهيم والمصطلحات الإجرائية

اتجاهات المعلمات: درجة استجابة الأفراد لفكرة أو موضوع معين ايجابا أو سلبا، قبولاً أو رفضاً، وذلك استنادا على مجموعة من العوامل المعرفية والوجدانية والسلوكية والاجتماعية والتي تُشكّل معتقدات وآراء الفرد وخبراته (صديق، ١٩٩٣)، ويعرفه الباحث إجرائيا بأنه مدى استجابة المعلمات في مدينة الرياض لتطبيق أسلوب التشارك في العمل.

التشارك في العمل: هو قيام شخصين أو أكثر بنفس العمل حيث يتم تقسيم المهام بين هؤلاء الأشخاص مقابل تقسيم العائد من العمل على هؤلاء الأشخاص وتكون مهام العمل وأوقاته مرتبة ومقسمة بينهم (Edwin، ٢٠٢٠)، ويعرفه الباحث إجرائيا بأنه تقسيم المهام والعمل في القطاع التعليمي بين المعلمات حسب الأوقات أو الأيام مما يُقلل الضغط عليهن بشكل كبير.

● الإطار النظري والدراسات السابقة

● مفهوم أسلوب التشارك في العمل

إن التطور الذي يشهده العالم اليوم في كافة المجالات وخاصة في مجال التعليم أدى إلى توفير عدد كبير من الايدي العاملة دون توفير فرص عمل تتوافق

اتجاهات المعلمات السعوديات في القطاع الحكومي نحو تطبيق أسلوب التشارك في العمل...

د/ محمد الرحمن بن عبد الله الشمري

وهذه الزيادة، وقد شهدت المملكة العربية السعودية زيادة ملحوظة في أعداد الجامعات وبالتالي ساهمت هذه الزيادة في زيادة عدد الخريجين المؤهلين للعمل دون توفير فرص عمل لهم وخاصة بين الإناث مما أدى إلى ارتفاع في مستوى البطالة والتي أثرت سلباً على المجتمع وعلى الشباب على وجه الخصوص، وللحفاظ على الشباب وتوفير فرص عمل مناسبة لهم يأتي دور تطبيق أسلوب التشارك في العمل لما يوفره هذا الأسلوب من خلق فرص وظيفية تسهم في حل هذه المشكلة ولا سيما بين الإناث وخاصة المعلمات.

وقد نشأ مفهوم التشارك في العمل أو ما يطلق عليه (Job sharing) وتم العمل به على أرض الواقع سنة ١٩٩٨ كفرصة أو خيار لتوفير وخلق أكبر فرص من العمل للحد من نسبة البطالة في المجتمعات لما لها من أثر سلبي خطير على الشباب والتأثير على طموحاتهم ومستقبلهم (Brocklebank، ٢٠٠٣).

فالتشارك في العمل يساهم في إيجاد فرص عمل إضافية من خلال تقسيم المهام وتوزيعها بين المتشاركين في الوظيفة مما يجعل لديهم الوقت الكافي لإنجاز مهام أخرى خارج العمل (Wheatley، ٢٠١٣).

ويُشير أسلوب التشارك في العمل إلى قيام شخصين أو أكثر بنفس العمل حيث يتم تقسيم المهام بين هؤلاء الأشخاص مقابل تقسيم العائد من العمل على هؤلاء الأشخاص وتكون مهام العمل مرتبة بينهم إما بشكل يومي أو تقسم المهام على الأيام بحيث يكون لكل شخص منهم يوم محدد للعمل (Robbins and Judge، ٢٠٠٧).

ويُعد أسلوب التشارك في العمل من الأساليب القديمة الحديثة التي تساعد الشباب على إيجاد فرص عمل حيث يعتمد على تطوع الفرد العامل بالموافقة على مشاركة فرد آخر معه العمل والمهام الوظيفية مقابل أن يتم التشارك بينهم في العائدات والفوائد التي تعود من العمل كالأجر وغيره من المنافع.

في حين يرى (Freeman and Coll، ٢٠٠٩) أن التشارك في العمل هو عبارة عن طريقة حديثة لتوفير العديد من فرص العمل وتعمل على تخفيف ضغط العمل على الأفراد العاملين ويقوم هذا الأسلوب على تشارك شخصين أو أكثر القيام

اتجاهات المعلمة السعودية في القطاع الحكومي نحو تطبيق أسلوب التشارك في العمل...

د/ عبدالرحمن بن عبداللّٰه الشمري

بالأعمال والمهام مع تقاسمها المسؤولية لإنجاز هذا العمل أو المهمة، مع تقاسمها المنافع من هذا العمل على اختلاف أنواعها سواء كانت مادية أم معنوية. ويمكن للتشارك في العمل أو الوظيفة أن يكون بطرق مختلفة كالعامل المسائي والصباحي، أو تقسيم أيام أو ساعات العمل بشكل متبادل بين المتشاركين في العمل (Branine، ٢٠٠٤)، مع التشارك في المزايا المالية كالراتب والمكافآت، والإجازات والمزايا الأخرى (Wheatley، ٢٠١٣). فالمتشاركين في العمل أو الوظيفة يتحملون المسؤولية بإنجاز الأعمال وجميع الحوافز المادية والمعنوية، كما يستفيدون من تحسين التوازن بين العمل والحياة.

• أنواع التشارك في العمل

ويشمل أسلوب التشارك في العمل عدة أنواع وهي كما بينتها العديد من الدراسات كدراسة (Wheatley، ٢٠١٣) ودراسة (Harris، ١٩٩٧) كما يلي:

١. مشاركة المسؤولية

وهي قيام شخصين بمشاركة المسؤولية للقيام بالأعمال والمهام التي تتطلبها الوظيفة، بالإضافة إلى تفاعل هؤلاء الأفراد وتعاونهم للقيام بهذه الوظيفة أو العمل بشكل صحيح.

٢. تقاسم المسؤولية

ويُشير هذا النوع إلى تقسيم العمل أو الوظيفة بين شخصين أو أكثر حيث يتم تحديد كل شخص وما هي المهمة الموكلة له حيث يركز كل فرد على إنجاز المهمة الخاصة به، ويغلب استخدام أو تطبيق هذا النوع أو الأسلوب في حالة كان الأشخاص في العمل لا يعرفون بعضهم بشكل جيد.

٣. مسؤوليات مختلفة

بصفة عامّة، يتصف هذا الأسلوب بقيام شخصين بنفس المكان بمهام أو أعمال مختلفة كالعامل بدوام جزئي، ويعتبر هذا النوع من التشارك في العمل الأقل تطبيقاً أو انتشاراً.

● فوائد تطبيق أسلوب التشارك في العمل

ومع تطبيق أسلوب التشارك في العمل يمكن الحصول على العديد من الفوائد والمنافع المختلفة، وتشمل هذه الفوائد عدة أقسام وهي فوائد للأفراد وفوائد للشركات وفوائد للمجتمع وهي كما يأتي (Branine, 2004; Guglielmo, 2008):

- فوائد تطبيق أسلوب التشارك في العمل للأفراد
- خلق فرص عمل للأفراد العاطلين عن العمل.
- تخفيف ضغط العمل على الأفراد العاملين من خلال قيام شخصين أو أكثر بنفس العمل أو الوظيفة.
- تقليل الوقت اللازم للقيام بالأعمال.
- إعطاء الفرد العامل فرصة أكبر لقضاء المزيد من الأوقات مع العائلة والقيام بالمسؤوليات خارج العمل.
- تنمية روح التطوع لدى الأفراد من خلال التفكير في قضايا المجتمع والمساهمة في حلها.
- فوائد تطبيق أسلوب التشارك في العمل للمؤسسات الحكومية أو الخاصة
- توفير الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.
- زيادة الإنتاجية من خلال قيام شخصين بالقيام بالعمل بدلا من واحد.
- الحفاظ على الكفاءة والفاعلية للإنتاج من خلال المحافظة على مستوى عال من الأداء.
- مساهمة الشركات في حل مشاكل المجتمع من خلال مراعاة مسؤولية الشركات المجتمعية.
- فوائد تطبيق أسلوب التشارك في العمل للمجتمع
- المساهمة في خلق فرص عمل جديدة لأفراد المجتمع.
- المساهمة في تخفيض نسبة البطالة في المجتمع.

اتجاهات المعلمات السعوديات في القطاع الحكومي نحو تطبيق أسلوب التشارك في العمل...

د/ محمد الرحمن بن عبد الله الشمري

- رفع كفاءة العمل العام والخدمات الحكومية من خلال قيام أكثر من فرد في عمل معين.
- المساهمة في بناء المجتمع وتكوين الأُسَر التي تعد اللبنة الأساسية للمجتمع.

● المعلمّات في المملكة العربية والسعودية

تتنوع قاعدة الموظفين العاملين في المملكة العربية السعودية في كافة الوظائف الحكومية المختلفة حيث تشكل النساء العاملات في الوظائف الحكومية بنهاية عام ٢٠٢٠ ما مجموعه (٥٦٧٧٦٩)، في حين أنّ العاملات في القطاع التعليمي منهنّ بلغ عددهنّ (٤٣٣٢٦) عاملة.

وبالرغم من هذا العدد الكبير من العاملات في القطاع العام والتعليمي، إلا أنّ عدد النساء السعوديات غير العاملات بلغ (٥٨٥٣٠٥)، ممّا يُشكّل عائقاً مجتمعيّاً كبيراً وانتشار عالٍ لمستويات البطالة بين الإناث في المملكة العربية السعودية (تقرير الخدمة المدنية، ٢٠١٤).

لذلك تُسلّط هذه الدراسة الضوء على التشارك في العمل أو الوظيفية كأحد الاستراتيجيات الحديثة التي قد تكشف الغطاء عن مزيد من فرص العمل والتقليل من أعباء الوظيفة على النساء العاملات من جهة، والمساعدة في التقليل من مستويات البطالة بين الإناث في المملكة العربية السعودية.

● الدراسات السابقة

دراسة (Edwin، ٢٠٢٠) بعنوان "Job Sharing and Organizational Performance of Telecommunication Companies in Rivers State, Nigeria"

وقد هدفت الدراسة إلى التعرّف على العلاقة بين المشاركة في العمل والأداء التنظيمي لشركات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وقد بينت نتائج الدراسة أن النظر في جوانب المشاركة في العمل المتعلقة بالموظفين يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الأداء

اتجاهات المعلمة السعودية في القطاع الحكومي نحو تطبيق أسلوب التشارك في العمل...

د/ عبدالرحمن بن عبداللّٰه الشمري

التنظيمي في شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية، كما بينت النتائج أنّ تقاسم الوظيفة يؤثر بشكل كبير على التنظيم وتحسين الأداء التنظيمي بشكل فعال وملحوظ، وقد وصت الدراسة فس ضوء النتائج التي توصلت لها بضرورة اعتماد مديري شركات الاتصالات أسلوب التشارك في العمل وتطوير الممارسات التي تشجع على المشاركة في العمل كشكل من أشكال المرونة مما يحسّن من الأداء التنظيمي بشكل كبير.

دراسة (Mahmudova and Solovova، ٢٠١٩) بعنوان "Job-Sharing":

"Sharing" As A Form Of Work Organization

وقد هدفت الدراسة إلى التعرّف على نقاط القوّة والضعف لأسلوب التشارك في العمل كأحد الاستراتيجيات الحديثة لتطوير الكفاءات وتوفير بيئة العمل المناسبة داخل المنظمات، وقد كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمّها ايجاد نهج جديد لحل مشكلة البطالة والهجرة من خلال خلق فرص عمل تشاركية بين العاملين تضمن الكفاءة والفاعلية والتطور داخل العمل، وتزيد من فرص التشغيل للكفاءات وتزويد الأفراد بالمهارات والخبرات التي قد تساعدهم على ايجاد فرص عمل أفضل ممّا ينعكس على الفرد والمجتمع.

دراسة (Watton et al، ٢٠١٩) بعنوان "How Job Sharing Can

Lead to More Women Achieving Senior Leadership Roles in Higher Education: A UK Study"

وقد هدفت الدراسة إلى التعرّف على لفرصة التي يوفرها تقاسم الوظائف كطريقة لتشجيع المزيد النساء على تولي مناصب الإدارة العليا في قطاع التعليم العالي، وقد بينت الدراسة أن هناك العديد من التأثيرات الأساسية التي تحد من تمثيل المرأة في الأدوار القيادية منها المسؤوليات الاجتماعية الكبيرة وضغوط العمل، وصعوبة الموازنة بينهما، ولمعالجة ذلك اقترحت الدراسة تطبيق أسلوب التشارك في العمل كحل ممكن لتسخير مهارات ومواهب المرأة في المناصب القيادية والحد من العقبات والتحديات التي تواجهها، وذلك لما لأسلوب التشارك في العمل من منافع والتأثير الإيجابي لذلك على المنظمة والأفراد والمجتمع.

دراسة (Branine، ٢٠٠٤) بعنوان " Job Sharing: An Option for Professional Nurses "

وقد سعت الدراسة إلى التعرف على مزايا نظام التشارك في العمل كأسلوب للتغيير في الإدارة الحديثة وما هو مدى توافر السياسات الإدارية لتطبيق هذا النظام، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من المنافع التي يمكن الاستفادة منها من خلال تطبيق التشارك في العمل وهذه المنافع هي تكافؤ فرص العمل وتوفير أكبر قدر من فرص العمل الإضافية مع توفير هذا الأسلوب إمكانية الاستفادة المثلى للموظفين ذوي الخبرة المهنية، كما توصلت الدراسة إلى أن هذا الأسلوب يحتاج إلى التأكد من تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفاعلية.

دراسة (Eick، ٢٠٠٢) بعنوان " Job sharing their first year: a narrative of two partnered teachers' induction into middle school science teaching "

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة على إمكانية تطبيق أسلوب التشارك في وظيفة التعليم بين المعلمين لنفس المادة التعليمية وذلك من خلال العمل كشركاء لترتيب العمل وشرح المحاضرات الخاصة بالطلبة وقد بينت الدراسة الآثار الإيجابية والمزايا المترتبة على ذلك من خلال تطبيق التشارك في العمل على إحدى المواد في المدرسة وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من المزايا التي يوفرها هذا الأسلوب إلا أنه له بعض الصعوبات في البداية وذلك لعدم فهم النظام بشكل جيد لكن بعد فترة أدى تطبيقه إلى نجاح باهر.

● منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من خلال التعرف على اتجاهات المعلمة السعوديات في القطاع الحكومي نحو تطبيق أسلوب التشارك في العمل كدراسة تطبيقية على المعلمة في مدينة الرياض، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من المعلمة في مدينة الرياض، بينما تكوّنت عينة الدراسة من (١٥٩) معلّمة، حيث تمّ توزيع

اتجاهات المعلمات السعوديات في القطاع الحكومي نحو تطبيق أسلوب التشارك في العمل...

د/ عبدالرحمن بن عبداللّٰه الشمري

الاستبانات بشكل إلكتروني نظرا لظروف تفشي جائحة كورونا، وصعوبة التوزيع الورقي والوجهي، والجدول الآتي يبين أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية وهي (المسمى الوظيفي، العمر، الخبرة الوظيفية).

جدول (١): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
المسمى الوظيفي	معلمة	137	86.2
	وكيلة مدرسة	8	5.0
	قائدة مدرسة	6	3.8
	مسمى تعليمي آخر	8	5
العمر	٢٤ سنة فأقل	1	.6
	٢٥-٣٥ سنة	20	12.6
	٣٦-٤٥ سنة	99	62.3
	٣٧-٥٥ سنة	35	22.0
	٥٦ سنة فأكثر	4	2.5
الخبرة الوظيفية	أقل من ١٠ سنوات	41	25.8
	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	72	45.3
	من ٢١ إلى ٣٠ سنة	42	26.4
	أكثر من ٣٠ سنة	4	2.5
الكلي		159	100%

● أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تمّ بناء مقياس؛ للتعرف على اتجاهات المعلمات السعوديات في القطاع الحكومي نحو تطبيق أسلوب التشارك في العمل وذلك من خلال الاستعانة في الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تكون المقياس من محاور وهي (المحور الأول: الرغبة في التشارك العمل ب (٧ فقرات)، المحور الثاني: الآثار الايجابية لأسلوب التشارك في العمل ب(١٤ فقرة)، المحور الثالث: الآثار السلبية لأسلوب التشارك في العمل ب(٩ فقرات)، المحور الرابع: معوقات تطبيق أسلوب التشارك في العمل ب (٤ فقرات).

اتجاهات المعلمة السعوديات في القطاع الحكومي نحو تطبيق أسلوب التشارك في العمل...

د/ عبدالرحمن بن عبداللّٰه الشمري

● ثبات المقياس

قام الباحث بالتأكد من ثبات المقياس من خلال معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمقياس الدراسة، وبلغ معامل الثبات ألفا للمقياس ككل (0.98) وتراوح بين (0.91 - 0.95) للأبعاد وهي قيمة مرتفعة وتبين ثبات مرتفع وفقاً ل(Hair et al، 2010)، ويبين الجدول (2) معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمقياس الدراسة.

جدول (2): معاملات ثبات مقياس الدراسة

الأبعاد	كرونباخ ألفا
المحور الأول: الرغبة في التشارك في العمل	0.94
المحور الثاني: الآثار الايجابية لأسلوب التشارك في العمل	0.91
المحور الثالث: الآثار السلبية لأسلوب التشارك في العمل	0.95
المحور الرابع: معوقات تطبيق أسلوب التشارك في العمل	0.91
الكلية	0.98

● تصحيح مقياس الدراسة

اعتمد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح المقياس بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب للفقرات الإيجابية، وتعكس في حالة الفقرات السلبية، وتم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

جدول (3) تصحيح مقياس الدراسة

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
مقياس المتوسطات الحسابي 1- 2.33	منخفض
2.34 - 3.67	متوسط
3.68 فما فوق	مرتفع

اتجاهات المعلمة السعوديات في القطاع الحكومي نحو تطبيق أسلوب التشارك في العمل...

د/ محمد الرحمن بن عبد الله الشمري

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، واستخراج نتائجها.

عرض النتائج ومناقشتها

□ ما هي اتجاهات المعلمات العاملات في منطقة الرياض نحو مبدأ التشارك في العمل أو الوظيفة؟

للإجابة عن السؤال، تمَّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الرغبة في التشارك في العمل، والجدول التالي يُبين هذه النتيجة.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية للمحور الأول

المستوى	المتوسط الحسابي	المجال
متوسط	2.84	1 أرغب بمشاركة عملي مع معلمة أخرى.
منخفض	1.89	2 أقل بتقاسم الراتب الذي احصل عليه من عملي مع معلمة أخرى.
منخفض	2.10	3 أجد ان تقاسم العوائد التي احصل عليها من عملي مع معلمة أخرى شيء مرضي بالنسبة لي.
متوسط	2.77	4 تطبيق أسلوب التشارك في العمل يزيد من رغبتني في الإستمرار بالعمل
متوسط	2.71	5 أرغب في أسلوب تطبيق أسلوب التشارك في العمل مع ذوي الإحتياجات والظروف الخاصة فقط.
متوسط	2.85	6 أرغب بالتشارك في العمل في حال تم إعادة هيكلة الرواتب في قطاع التعليم.
متوسط	2.83	7 أرغب بالتشارك في العمل في حال كانت الأعباء التدريسية عالية

يُبيّن الجدول (٤) المتوسطات الحسابية لمحور الدراسة الرغبة في التشارك العمل، وقد توزعت على سبعة فقرات، وقد أظهرت النتائج أنّ أربعة من المتوسطات الحسابية جاءت بدرجة متوسطة، في حين أنّ ثلاثة منها جاءت بمستوى منخفض، ممّا يُشير إلى أنّ آراء عينة الدراسة حول الرغبة في التشارك في العمل بشكل عام هي بمستوى متدني، ويعزو الباحث ذلك إلى تخوّف المعلمات من تأثر الدخل المالي والحوافز إذا ما شاركن أحد في العمل ولا سيما أنّ هذا النظام أو الأسلوب لم يتم تطبيقه من قبل وليس هناك تجارب سابقة.

كما بيّنت النتائج أنّ أكثر موافقة عينة الدراسة من حيث المتوسط الحسابي على الفقرة " أرغب بالتشارك في العمل في حال تم إعادة هيكلة الرواتب في قطاع التعليم" بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٥) ممّا يؤكّد النتيجة الكليّة التي أشارت إلى رغبة ضعيفة لدى المعلمات لتخوفهنّ من نقص في الدخل أو تشارك في الحوافز.

من ناحية أخرى، بيّنت النتائج أنّ الفقرات الأقل من حيث المتوسطات الحسابية هي "اقبل بتقاسم الراتب الذي احصل عليه من عملي مع معلمة أخرى" بمتوسط حسابي بلغ (١.٨٩)، مما يعكس عدم رغبة المعلمات بتطبيق أسلوب التشارك في العمل في حال بقي الراتب نفسه وتمّ تقسيمه على الطرفين المتشاركين في العمل.

□ ما هي الآثار الايجابية والسلبية المترتبة على تطبيق مبدأ التشارك في العمل أو الوظيفة من وجهة نظر المعلمات العاملات في منطقة الرياض؟
للإجابة عن السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الرغبة في التشارك العمل، والجدول التالي يُبيّن هذه النتيجة.

اتجاهات المعلمات السعوديات في القطاع الحكومي نحو تطبيق أسلوب التشارك في العمل...

د/ عبدالرحمن بن عبدالله الشمري

جدول (٥): المتوسطات الحسابية للمحور الثاني الآثار الايجابية

المستوى	المتوسط الحسابي	المجال
متوسط	3.30	يساعد تطبيق أسلوب التشارك في العمل على حل كثير من المشكلات.
متوسط	3.16	يساعد أسلوب التشارك في العمل على تخفيف الأعباء الوظيفية.
متوسط	3.47	يعود أسلوب التشارك في العمل بمرود إيجابي على المجتمع.
متوسط	3.07	يوفر أسلوب التشارك في العمل الفرصة لإكمال المسيرة العلمية.
متوسط	3.15	يسهل أسلوب التشارك في العمل القيام بالمهام الوظيفية بكفاءة.
متوسط	3.21	يعطي أسلوب التشارك في العمل المرونة في أوقات الدوام.
متوسط	3.44	يوفر أسلوب التشارك في العمل المزيد من الوقت للبقاء مع عائلتي
متوسط	3.53	يساعد أسلوب التشارك في العمل على تبادل الخبرات مع من اشاركه العمل.
متوسط	3.20	يساعد أسلوب التشارك في العمل على التزامي بكامل مهامي الوظيفية.
متوسط	3.39	يسهم أسلوب التشارك في العمل في الحد من البطالة.
متوسط	3.55	يفيد أسلوب المشاركة في العمل المعلمات ذوات الإحتياجات والظروف الخاصة.
متوسط	3.59	يساعد أسلوب التشارك في العمل في إكساب المعلمة مزيد من الفرص للتطوير والتنمية الذاتية.
متوسط	3.17	يخفض أسلوب التشارك في العمل من تكاليف سد العجز في عدد المعلمات.
متوسط	3.03	يسهم أسلوب التشارك في العمل في بقاء المعلمة في الوظيفة مدة طويلة دون تسربها.

يبيّن الجدول (٥) المتوسطات الحسابية لمحور الدراسة الآثار الايجابية للتشارك العمل، وقد توزعت على أربعة عشر فقره، وقد أظهرت النتائج أنّ جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، ممّا يُشير إلى أنّ عينة الدراسة يرون أنّ هناك آثار ايجابية للتشارك في العمل بشكل عام، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك المعلمّات أنّ تطبيق التشارك في العمل يعود بالنفع والمزايا العديدة عليهنّ كالمرونة في العمل والتخفيف من أعباء العمل وتوفير فرص أكبر للتطوير التعليمي والمهني.

اتجاهات المعلمة السعودية في القطاع الحكومي نحو تطبيق أسلوب التشارك في العمل...

د/ عبدالرحمن بن عبدالله الشمري

كما بيّنت النتائج أن أكثر موافقة عينة الدراسة من حيث المتوسط الحسابي على الفقرة " يساعد أسلوب التشارك في العمل في إكساب المعلمة مزيد من الفرص للتطوير والتنمية الذاتية" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٩) ممّا يؤكّد النتيجة الكلية التي أشارت إلى أن تطبيق أسلوب التشارك في العمل يُتيح للمعلّمت الاستمرار في التنمية والتطوير العلمي والعملّي والاستفادة من الفرص المتاحة لذلك.

من ناحية أخرى، بيّنت النتائج أنّ الفقرات الأقل من حيث المتوسطات الحسابية هي " يسهم أسلوب التشارك في العمل في بقاء المعلمة في الوظيفة مدة طويلة دون تسربها" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٣)، مما يعكس عدم العلاقة بين أسلوب التشارك في العمل والبقاء في العمل لفترة طويلة.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية للمحور الثالث الآثار السلبية

المستوى	المتوسط الحسابي	المجال
متوسط	3.59	1 أسلوب التشارك في العمل يؤدي الى اضعاف عملية الرقابة على الأداء.
متوسط	3.18	2 أسلوب التشارك في العمل يؤدي الى نزاعات تنظيمية في إطار العمل.
متوسط	3.64	3 أسلوب التشارك في العمل قد يؤدي الى تضرر احد الأطراف المتشاركة في العمل في حال عدم انضباط الطرف الاخر.
متوسط	3.35	4 أسلوب التشارك في العمل قد يفرض علي التعامل مع شريك قد لا يناسبني.
متوسط	3.30	5 أسلوب التشارك في العمل يقلل من فرص في الحصول على إثراء وظيفي.
متوسط	3.41	6 أسلوب التشارك في العمل يزيد من الأعباء المتعلقة بالأنشطة اللامنهجية.
متوسط	3.28	7 أسلوب التشارك في العمل يتطلب عدد كبير من الموظفين مما قد يؤدي إلى توظيف عناصر غير مؤهلة.
متوسط	3.44	8 أسلوب التشارك في العمل يخلق حالة من الإتكالية عند المعلمة.
متوسط	3.13	9 أسلوب التشارك في العمل يضعف قدرة المعلمة على الابداع.

اتجاهات المعلمة السعودية في القطاع الحكومي نحو تطبيق أسلوب التشارك في العمل...

د/ عبدالرحمن بن عبداللّٰه الشمري

يبيّن الجدول (٦) المتوسطات الحسابية لمحور الدراسة الآثار السلبية للتشارك العمل ، وقد توزعت على تسعة فقرات، وقد أظهرت النتائج أنّ جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، ممّا يُشير إلى أنّ عينة الدراسة يرون أنّ هناك آثار سلبية أيضا للتشارك في العمل بشكل عام، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك المعلمة أنّ تطبيق التشارك في العمل لديه العديد من الآثار السلبية منها ضياع المسؤوليات والرقابة بين العاملات التشاركات في العمل، وقد ينشأ عنه حالة من الاتكالية وازعاف القدرة على الابتكار والابداع.

كما بيّنت النتائج أنّ أكثر موافقة عينة الدراسة من حيث المتوسط الحسابي على الفقرة " أسلوب التشارك في العمل قد يؤدي الى تضرر احد الأطراف المتشاركة في العمل في حال عدم انضباط الطرف الاخر " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤) ممّا يؤكّد موافقة عينة الدراسة أنّ التشارك في العمل يتطلّب جدية في العمل من الأطراف المتشاركة وغير ذلك يكون هناك ضرر قد يقع على أحد الاطراف.

من ناحية أخرى، بيّنت النتائج أنّ الفقرات الأقل من حيث المتوسطات الحسابية هي " أسلوب التشارك في العمل يضعف قدرة المعلمة على الابداع" بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٣)، مما يعكس عدم وجود علاقة بين تطبيق أسلوب التشارك في العمل والابداع فيه، فهذا يعتمد على العاملة نفسها وما تكتلحه من مهارات وقدرات.

□ ما هي معوقات تطبيق مبدأ التشارك في العمل أو الوظيفة من وجهة نظر المعلمة العاملات في منطقة الرياض؟

للإجابة عن السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الرغبة في التشارك العمل، والجدول التالي يبيّن هذه النتيجة.

اتجاهات المعلمة السعوديات في القطاع الحكومي نحو تطبيق أسلوب التشارك في العمل...

د/ عبدالرحمن بن عبداللّٰه الشمري

جدول (٧): المتوسطات الحسابية للمحور الرابع المعوقات

المستوى	المتوسط الحسابي	المجال
متوسط	3.30	1 عدم التوافق في الشخصية بين المعلمات المتشاركات في العمل.
متوسط	3.16	2 عدم وجود نظام في الخدمة المدنية يتيح هذا الأسلوب من أساليب العمل.
متوسط	3.47	3 صعوبة توفير وسائل نقل تتناسب مع أوقات العمل المرنة التي يقتضيها أسلوب التشارك في العمل.
متوسط	3.07	4 وجود نصاب قليل للمعلمة في بعض المدارس.
متوسط	3.15	5 صعوبة التنسيق الفاعل لضمان حسن سير العمل.

يُبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية لمحور الدراسة معوقات تطبيق أسلوب التشارك في العمل، وقد توزعت على خمسة فقرات، وقد أظهرت النتائج أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن عينة الدراسة يرون أن هناك بعض المعوقات التي قد تحول دون تطبيق أسلوب التشارك في العمل منها عدم التوافق بين الخصائص الشخصية للمتشاركين في العمل مما قد يتسبب ببعض الصراعات التنظيمية، كما أن التنسيق بين المتشاركين في الوظيفة يتطلب تعاوناً كبيراً بين الجميع وتضافراً للجهود لنجاح هذا التطبيق.

التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. العمل على هيكلة الرواتب والحوافز المادية والمعنوية في القطاع العام لتشجيع المعلمات على تبني أسلوب التشارك في العمل لما لذلك من فوائد عديدة تعود بالنفع على الأفراد والمنظمة والمجتمع ككل.

٢. تشريع ووضع الأنظمة والتعليمات التي تُنظّم تطبيق أسلوب التشارك في العمل وتحفظ المسؤوليات والواجبات وتضمن وجود رقابة عالية على المتشاركين في العمل لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية.
٣. العمل على التوعية ونشر المعلومات الإرشادية التي تعمل على زيادة ثقافة المعلمات والعاملات في القطاع العام حول أسلوب التشارك في العمل وما له من دور كبير في التقليل من أعباء العمل وزيادة فرص التطوير والتنمية.
٤. يوصي الباحث القائمين على القطاع العام ومتخذي القرار بأهمية وضرة تطبيق أسلوب التشارك في العمل كأحد الحلول الاستراتيجية لتقليل معدّل البطالة ولا سيما بين الإناث والاستفادة منه في إعانة المرأة السعودية العاملة على القيام بمسؤولياتها المختلفة اجتماعيا دون وجود ضغط كبير عليها في العمل.
٥. إجراء دراسات مستقبلية على مجتمع دراسي مختلف حول التشارك في العمل ليكون هناك دراسات تشمل كافة القطاعات قبل البدء بتطبيق أسلوب التشارك في العمل ليكون التطبيق بناء على أسس نظرية واضحة ومدروسة.

المراجع

- Branine, M. (2004). Job sharing and equal opportunities under the new public management in local authorities. *International Journal of Public Sector Management*.
- Brocklebank, J., & Whitehouse, H. (2003). Job sharing in academic libraries at the senior management level: experiences of job sharing at deputy and director level. *Library Management*.
- Budd, J. W., & Mumford, K. A. (2006). Family-friendly work practices in Britain: Availability and perceived accessibility. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(1), 23-42.
- Computing, P. (2019). An efficient job sharing strategy for prioritized tasks in mobile cloud computing environment using acs-js algorithm. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 97(4).
- Edwin, I. M. (2020). Job Sharing and Organizational Performance of Telecommunication Companies in Rivers State, Nigeria.
- Eick, Charles. (2002). job sharing their first year: a narrative of two partnered teachers' induction into middle school science teaching. *Teaching and Teacher Education*. Volume 18, Issue 7, October 2002, Pages 887-904
- Freeman, B. J., & Coll, K. M. (2009). Solutions to faculty work overload: A study of job sharing. *The Career Development Quarterly*, 58(1), 65-70.
- Gholipour, A., Bod, M., Zehtabi, M., Pirannejad, A., & Kozekanan, S. F. (2010). The feasibility of job sharing as a mechanism to balance work and life of female entrepreneurs. *International Business Research*, 3(3), 133.

- Guglielmo, W. J. (2008). Job sharing: flexibility has a price. *Medical economics*, 85(2), 40-43.
- Harris, G. (1997). Is job sharing worthwhile? A cost-benefit analysis in UK universities. *Higher Education*, 33(1), 29-38.
- Mahmudova, I. N., & Solovova, N. V. (2019, January). "Job-Sharing" As A Form Of Work Organization. In International Scientific Conference" Far East Con"(ISCFEC 2018) (pp. 360-363). Atlantis Press.
- Mahmudova, I. N., & Solovova, N. V. (2019, January). "Job-Sharing" As A Form Of Work Organization. In International Scientific Conference" Far East Con"(ISCFEC 2018) (pp. 360-363). Atlantis Press.
- Robbins, M., Judge, A., Liang, L., McClintock, K., Yaworski, E., & MacLachlan, I. (2007). 2'-O-methyl-modified RNAs act as TLR7 antagonists. *Molecular Therapy*, 15(9), 1663-1669.
- Shepherd, S. (2015). Appointing deputy and pro vice chancellors in pre-1992 English universities: Managers, management and managerialism (Doctoral dissertation, University of Kent,).
- Watton, E., Stables, S., & Kempster, S. (2019). How job sharing can lead to more women achieving senior leadership roles in higher education: A UK study. *Social Sciences*, 8(7), 209.
- Wheatley, D. (2013). Is it good to share? Debating patterns in availability and use of job share. Discussion papers in Economics, Nottingham Trent University, United Kingdom.