

## القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في لواء الكورة وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين

ميس عبد المجيد محمد ثعلبي ، د.شروق محمد المعايرة

طالبة ماجستير، جامعة جدارا، الاردن  
مشرف، جامعة جدارا، الأردن

15/03/2024: قبول البحث:	10/03/2024: مراجعة البحث:	2024 /01/16: استلام البحث:
-------------------------	---------------------------	----------------------------

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في لواء الكورة وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين، لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الكورة اختيروا بالطريقة العشوائية المتيسرة، حيث تم تطوير أداة تكونت من (65) فقرة، موزعة على مجالاتها. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الكورة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال تفويض السلطة في المرتبة الأولى، ثم جاء مجال المشاركة بالمرتبة الثانية، بينما جاء مجال العلاقات الإنسانية بالمرتبة الأخيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لاستجابات أفراد العينة على مجالات مقياس القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية) والمقياس ككل تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). كما أظهرت النتائج أن مستوى جدية العمل لدى المعلمين في المدارس الثانوية في لواء الكورة من وجهة نظرهم بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال التحدي والتغيير بالمرتبة الأولى، يليه مجال الالتزام والمشاركة، ثم يليه مجال السيطرة والتحكم، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) لاستجابات أفراد العينة على مجالات مقياس الجدية في العمل (التحدي والتغيير، والالتزام والمشاركة، والسيطرة والتحكم) والمقياس ككل تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي)، بينما أظهرت وجود فروق حسب متغير سنوات الخبرة، ولصالح فئة الخبرة الأكثر، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الجدية في العمل لدى المعلمين، وأوصت الباحثة بضرورة تنظيم فعاليات وأنشطة تعزز التواصل والتفاعل الإيجابي بين المديرين والمعلمين، وتقديم دورات تدريبية للمديرين حول تطوير مهارات الاتصال وبناء علاقات قوية مع المعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية، الجدية في العمل، مديري المدارس، المعلمين، لواء الكورة.

## Abstract:

The study aimed to explore the extent of practicing collaborative leadership by school principals in Al-Koura district and its relationship with the seriousness of work among teachers. To achieve the study's objectives and address its questions, a correlational descriptive methodology was employed. The study sample consisted of 350 male and female teachers randomly selected from government high schools affiliated with the Ministry of Education in Al-Koura district. A tool comprising 65 items distributed across various domains was developed for data collection. The results indicated that, according to teachers' perspectives, the degree of collaborative leadership practiced by school principals in Al-Koura district was moderate. Delegation of authority ranked first, followed by participation, while human relations ranked last. Furthermore, the study found no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \geq 0.05$ ) in the responses of the sample participants regarding the areas of the collaborative leadership scale (participation in decision-making, delegation of authority, and human relations) and the scale as a whole based on study variables (gender, academic qualification, and years of experience). Additionally, the results revealed that the level of seriousness at work among teachers in secondary schools in Al-Koura district, from their perspective, was moderate. The area of challenge and change ranked first, followed by commitment and participation, and control and authority came next. The study found no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \geq 0.05$ ) in the responses of the sample participants regarding the areas of the seriousness at work scale (challenge and change, commitment and participation, and control and authority) and the scale as a whole based on study variables (gender and academic qualification). However, differences were found based on years of experience, favoring the more experienced category. Moreover, the results showed a significant negative correlational relationship at the ( $\alpha \leq 0.05$ ) significance level between the degree of collaborative leadership practiced by school principals and the level of seriousness at work among teachers. The researcher recommended the organization of effective events and activities to enhance positive communication and interaction between principals and teachers. She also suggested providing training courses for principals on developing communication skills and building strong relationships with teachers.

**Keywords:** Participative Leadership, Work Seriousness, School Principals, Teachers, Al-Koura District.

## المقدمة

حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة والذي يبرز من خلاله مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف. تأتي أهمية القيادات التربوية في تحقيق الأهداف التعليمية وتنمية شخصيات متكاملة بمقدورها التعامل بفعالية واتخاذ القرارات السليمة وحل المشكلات في مختلف جوانب الحياة، لهذا السبب، يتعين على القادة التربويين أن يكونوا على دراية بأحدث الأساليب في اتخاذ القرارات ووضع السياسات التعليمية المناسبة، بما يتناسب مع التحديات والظروف المتغيرة في المؤسسات التعليمية (Usadolo, 2020).

وعند التأمل في الواقع التربوي تبرز الحاجة لتعزيز العديد من الجوانب القيادية الجوهرية والتي تلعب دوراً أساسياً في فعالية القيادة، كالخدمة والأخلاق والروحانية وتجاوز ممارسات النفعية التبادلية في بيئات العمل، ومن هنا ظهرت الحاجة لنظريات قيادية حديثة، ومنها: القيادة التحولية، والقيادة التفاعلية الإيجابية (Grant, 2011).

ومن الأنماط القيادية والتي أفرزها التقدم العلمي والتقني نمط القيادة التشاركية والذي يتميز بقدرته العالية على مواجهة مختلف التغيرات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية، وحل مختلف المشكلات بطرق علمية إبداعية مختلفة بعيداً عن الطرق التقليدية، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاج في المؤسسات وتقدمها. (خير الله، 2015)

وتؤدي الجدية في العمل دوراً هاماً في نجاح المؤسسات وسعيها لتحقيق الأهداف المنشودة، وتمثل الجدية في العمل جوانب سلوكية للعاملين تعكس الأداء الإيجابي للمهام الوظيفية داخل المؤسسة، وتنعكس طبيعة هذا التوجه على تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم دعم سمعتها، حيث أن المؤسسات اليوم تمتلك العديد من الأصول، سواء الملموسة أو غير الملموسة والتي تفرض عليها إدارتها بكفاءة وفعالية (Musteen et al , 2013).

والقيادة التشاركية تمثل نهجاً حديثاً وفعالاً في بيئات العمل التي تسعى إلى تعزيز التفاعل والمشاركة الفعالة، وتعتبر هذه الطريقة القيادية أكثر فعالية في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الروح التعاونية بين الفريق الإداري والمعلمين، إذ تشجع على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وتفويض السلطة لديهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية، ويتيح هذا النهج للمعلمين التفاعل بشكل أكبر مع العملية التعليمية والتأثير في تطوير السياسات المدرسية (Bryk et al , 2010).

يعد اتجاه القيادة التشاركية من الاتجاهات القيادية التربوية الحديثة التي اهتم بها الباحثون، والتي تؤثر تأثيرًا إيجابيًا وسلبًا على تماسك المؤسسات ونشاط العاملين فيها، فيقوم على فكره رئيسة هي قدرة القائد على التأثير على الأفراد داخل المؤسسات المختلفة، من خلال إشراك القائد للعاملين في المؤسسة التعليمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وفي التخطيط لأهداف المؤسسة، ومنح الموظفين الصلاحيات في المهام المختلفة، فالقائد في ظل هذا النمط يعمل ضمن مجموعة متناسقة يسعى من خلالها إلى أن يجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم ودورهم في المؤسسة، ويشعرهم بالراحة والثقة من حيث إقامة العلاقات الإنسانية معهم، ويحفزهم على إتقان العمل والتعاون والانسجام؛ مما يؤدي إلى كسب احترام وود العاملين له، ويتطلب ذلك قدرات خاصة بالقائد في سلوكه الإداري المتميز، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها (الصليبي، 2015).

ويعرف لاحق (2012 : 7) القيادة التشاركية بأنها "عملية مشاركة المدير للمعلمين في القيام بالعمليات الإدارية بهدف تنمية الجوانب القيادية لديهم واستثمار طاقاتهم وإتاحة المجال للإبداع والابتكار".

كما يرى القرشي (2013 : 15) بأن القيادة التشاركية هي نمط ينبثق عن النمط الديمقراطي في القيادة ويقوم على احترام شخصية الفرد، ومشاركته في صنع القرار، وإدارة العمل، من خلال تفويض بعض المهام القيادية للعاملين والتي تزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالتالي تزيد الإنتاجية".

#### أسس القيادة التشاركية

تقوم القيادة التشاركية على مجموعة من الأسس والتي بدورها تمكن القيادة من النهوض بمستوى المؤسسة ونموها، ومن هذه الأسس الإقرار بالفروق الفردية لدى العاملين، والمحافظة عليها وتشجيعها، والتحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المؤسسة ومهامه وصلاحياته، وتنسيق جهود العاملين في المؤسسة، وتشجيع التعاون بينهم بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدًا عن الأنانية والذاتية، وإشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ، وتكافؤ السلطة مع المسؤولية؛ حيث يقوم القائد التشاركي بتفويض بعض الواجبات والمهام للعاملين بما يتفق مع استعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم (المحرج، 2017 : 9)

#### أهمية القيادة التشاركية

إن نموذج القيادة التشاركية قد فرض نفسه على واقع المؤسسات والإدارات التربوية وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق القادة التربويين، ومن الواضح أنه مهما كانت قدراته فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دون إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الأعمال، ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، والنمط التشاركي يؤمن بالقيمة الإنسانية والعلمية والعملية للموظف ويوليها أهمية كبيرة، فهي قيادة مؤمنة بالحوار على أسس بناءة هادفة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تثبيت المؤسسة وترسيخ أركانها وتحقيق أهدافها (عسكر، 2012)

#### أهداف القيادة التشاركية

مما لاشك فيه بان تطبيق مدخل القيادة التشاركية يهدف في العموم إلى خلق بيئة إدارية مختلفة تواكب التطورات المستجدة في عالم القيادة الإدارية، وبالإضافة لذلك فهي تسعى إلى تحقيق مايلي للحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين، بما يجدونه من دعم وثقة من القائد التشاركي من خلال التأكيد على الذكاء في التعامل مع المستجدات واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات، ومراعاة السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف، وقيادة المرؤوسين نحو الاستفادة من مجهوداتهم وشحنهم بتفويض طاقاتهم، ومواجهة النزاع وحله بالطرق الحديثة لمجابهته وعدم إهماله أو التحذير، والتأكيد على أن يتم الاتصال في القيادة التشاركية بشكل ثنائي وتبادلي بين القائد ومرؤوسيه، وضرورة اتخاذ القرارات بالطرق الاستراتيجية مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي، وإشراك المرؤوسين في خطط الاستراتيجية للمؤسسات (الحري، 2008).

#### صفات القائد التشاركي

هناك العديد من المواصفات الواجب توافرها بالقائد التشاركي يفضل أن تميزه عن غيره من القادة منها يؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها، ويوضح التعليمات للمرؤوسين بشكل لا يدع مجالاً للالتباس، ويتحمل المسؤولية مع المرؤوسين، ويسمح بحرية الرأي والمشاركة دون التعصب برأيه، ويحرص على أن يسود جو من المحبة بين أفراد المؤسسة، والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين (أبو مسامح، 2015).

### مجالات القيادة التشاركية

ذكر موكوينا (Mokoena, 2012) مجالات القيادة التشاركية في الآتي: مجال التفويض، ومجال المشاركة، ومجال العلاقات الإنسانية، والاتصال والتواصل والتي يمكن من خلالها تجميع المعلومات والأفكار والمشاعر وتبادلها ونقلها، إذ يتمكن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار والحقائق التي تؤثر في سلوكهم وتوجههم في اتجاه معين. وقد اقتصر الباحث على المجالات الآتية:

#### المجال الأول: العلاقات الإنسانية.

تعد العلاقات الإنسانية لب العمل الإداري، حيث تعد جزءاً من دائرة الاهتمامات بشؤون الفرد والجماعات، والعلاقات الإنسانية في العملية التربوية تؤدي دوراً هاماً في ترك الدوافع لتحقيق أكبر كفاية، وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة التربوية، فهي تعمل على تخفيف وطأة الآلية المفرطة في العمل، والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلًا ومملًا، والقائد في أي تنظيم إداري هو الذي يعمل على استثمار جهود الأفراد، وإثارة دوافعهم للعمل، وتنسيق تلك الجهود وحفزها، ورفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة. (زهير، 2017)

#### المجال الثاني: تفويض السلطة

يُعد مجال تفويض السلطة هاماً في القيادة لأنه يساعد القادة على إنجاز المهام من خلال تفويض بعض هذه المهام للمعلمين في المدرسة، مما يخفف الأعباء التي تواجه القيادة، ويسهم التفويض في تحفيز المعلمين وتنمية قدراتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم مما يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي تتحقق أهداف المؤسسة وأهداف المعلمين، ويسهم تفويض السلطة في تنمية وتدريب القيادات في الصفوف الدنيا وإعدادهم للقيادات المستقبلية (البكري، 2020).

#### الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية

تتفاوت حدود المشاركة من مؤسسة إلى أخرى، كما أن فاعلية المشاركة تتفاوت حسب حجم المعوقات التي تتعرض حركة العاملين بموجب النمط التشاركي، وهناك ثلاثة أصناف من المعوقات ذكرها الهواري (2010) في الآتي: المعوقات المؤسسية: تلك المعوقات التي تتبع من الثقافة السائدة في المؤسسة، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، والتي تعكس نفسها على المناخ المؤسسي بشكل عام. ومعوقات نابغة من المديرين أنفسهم: هذه المعوقات نابغة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية، وفي كثير من الحالات يشعر المديرون بالخوف والريبة اتجاه الدعوة إلى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، كل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلباً على فعالية العاملين ومشاركتهم في إدارة.

#### الخصائص السلوكية للقائد التشاركي

يعد القائد التربوي في هذا الاتجاه من القيادة التربوية وسيطاً رغم أنه صاحب القرار النهائي والمسؤول المسؤولية المباشرة عن النتائج، وهذا القائد له عدة سمات يتصف بها سلوكه القيادي التربوي ومنها ما ذكرها (Asubaie , 2021): أن يمارس القائد التربوي أكبر قدر من التوجيه الذاتي، وهذا يقتضي تحمله للمسؤولية والقيام بها على خير وجه مع ممارسة المبادرة وضبط النفس. وأن يسعى القائد التربوي لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار وذلك بإشراك كل من يتأثر باتخاذ القرار طالما أن الظروف تسمح بذلك مع تفويض بعض سلطاته للعاملين. وأن يسمع القائد التربوي ويشجع الآخرين على التمتع بنفس الدرجة من الحرية والحقوق والامتيازات التي يتمتع بها هو. وأن يستخدم القائد التربوي قدرته على التصرف الذكي والتفكير العقلاني في تحليل المشكلات والمواقف التي يواجهها وأن يحصل على الحقائق والمعلومات المتعلقة بهذه المشكلات من مصادرها الأصلية.

#### الدور القيادي لمدير المدرسة في ضوء القيادة التشاركية

يعتبر هذا الاتجاه من اتجاهات القيادة التربوية الحديثة الذي يراعي التوازن والتوافق بين وجهات نظر العاملين في إطار توفير الاحترام الكافي لأراء من يختلفون معه في الرأي، مؤمناً بأن في كل مجتمع عمل من يعتقدون أفكاراً مختلفة تؤثر بدورها في أساليب العمل وفي النظرة

للأمر وطرق علاجها، وأن التفاعل الحقيقي للمجتمع في قضايا التربية يتم من خلال المساهمة الفعلية في العملية التعليمية من تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات إلى تنفيذها ومتابعة سيرها من خلال الجماعة، والقيادة التشاركية هي الفلسفة الأساسية التي يقوم عليها الفكر الإداري المعاصر، تقوم على ما سبق بحيث تحدد كل مؤسسة تربوية عن طريق مشاركة المعلمين فيها أغراضها وأهدافها، ثم تعد وتطور خطط العمل اللازمة لبلوغ الأهداف من خلال معرفة واضحة بالطاقات والإمكانات التي تسهم في تنفيذ العمل خلال فترة معينة. (Harris , 2002) **الجدية في العمل**

تعد الجدية (Seriousness) من المواضيع الحيوية التي تستحق البحث والدراسة، والتي ظهرت في مختلف المجالات التربوية والإدارية والأمنية والصحية، وتعد الجدية من الموضوعات الحديثة في المجال التربوي، حيث بدأ البحث فيها وأثرها على تحقيق الأهداف، وبناء الشخصية التربوية للقادة في منتصف الثمانينات من القرن الماضي، ويعد العالم مادي (Maddi) أول من كتب في موضوع الجدية في العمل، ومؤسس معهد الجدية في العمل في العام (1975)، حيث نفذ "مادي" مجموعة من الدراسات التي تفحص الصفات المميزة للأشخاص مثل المعلمين الذين لديهم جدية في العمل، وقد تركزت معظم دراسات مادي وكوباسا (Maddi & Kobasa, 1996) على العلاقة بين الجدية في العمل والعوامل النفسية، واستخدمت الجدية كاستراتيجية للتكيف ومواجهة ضغوط العمل، واستطاعا توظيف واستثمار جدية الأشخاص في أماكن عملهم (صالح، 2012).

وعرفها جونسون (Johnson, 2020: 114) بأنها "تعبير عن التفرغ الكامل والاهتمام بتنفيذ المهام المهنية بكفاءة وفعالية، ويشمل ذلك تحمل المسؤوليات بشكل جدي ومنظم والالتزام بأعلى معايير الأداء المهني".

### أهداف وأهمية الجدية في العمل

تعمل الجدية في العمل على تحقيق الأهداف الآتية والتي ذكرها روبنس وكولتر وديكنزو (Robbins, Coulter & DeCenzo, 2021) في الآتي: **تحقيق الأهداف المهنية**: يُعدّ التفاني والجدية في العمل وسيلة لتحقيق الأهداف المهنية الشخصية والمهنية، ومن خلال التفرغ والالتزام بأداء المهام بكفاءة، يمكن للأفراد تحقيق التقدم والنجاح في مساراتهم المهنية. **زيادة الإنتاجية والجودة**: الجدية في العمل تسهم في زيادة مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء، فعندما يكون الفرد جاداً في مهمته، يقوم بإتمام المهام بكفاءة ودقة، مما يسهم في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات. **بناء سمعة جيدة**: الجدية في العمل تسهم في بناء سمعة كموظف موثوق وملتزم، فالأفراد الجادون يُعدون نموذجاً إيجابياً للزملاء والأرباب وأصحاب العمل، مما يسهم في بناء سمعة إيجابية.

أما أهمية الجدية في العمل، فلخصها لوثانز ويوسف (Luthans & Youssef, 2017) ودوبرين (DuBrin, 2018) في الآتي: **زيادة الفعالية الشخصية**: الجدية تسهم في تعزيز الفعالية الشخصية وتحفيز الأفراد على تحقيق أهدافهم بكفاءة، وتساعد الجدية في تطوير مهارات الإدارة الذاتية والتنظيم. **وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية**: من خلال الجدية في العمل، يمكن للأفراد تحقيق توازن أفضل بين حياتهم المهنية والشخصية، وذلك لأن الجدية تسهم في إدارة الوقت بفعالية وتقليل الضغط. **وتحقيق النجاح المؤسسي**: الجدية تلعب دوراً كبيراً في تحقيق النجاح المؤسسي، حيث يمكن للأفراد الجادين المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة تنافسيتها.

### مجالات الجدية في العمل

أشار العديد من التربويين والمهتمين بموضوع الجدية في العمل إلى أن الجدية تؤثر في الشخصية وفي كفاءة وفاعلية ودوافع الأفراد نحو العمل الجاد والمثمر، إلا أنها لا تتوافر لدى الأفراد والشخصيات جميع العاملة، آخذين بعين الاعتبار المتغيرات المستقلة المتعددة كالجنس وسنوات الخبرة ومكان العمل وغيرها من الأمور التي قد تلعب دوراً بارزاً في مدى جدية الفرد في العمل. إلا أن العالم كوباسا (Kobasa) وضع افتراضاته التي اعتمدت كمجالات للجدية في العمل وتعتمد في الدراسات التربوية ومن فرضيات كوباسا، حول مكونات الجدية ما يأتي (جرار، 2011): **السيطرة والتحكم Control**: أحد مجالات الجدية، حيث يمكن للشخص أن يكون مؤثراً وفعالاً، وأن يكون لديه مسؤولية تجاه حياته، وأن يتغلب على الأوضاع الضاغطة اليومية، بدلا من أن يكون ضعيف الإرادة والالتزام والمشاركة (Commitment): هو البعد الثاني للجدية حيث يوصف أنه الميل إلى المشاركة والانشغال بالعمل، والمواجهة بنجاح، والمشاركة والاندماج في النشاطات المستمرة **التحدي والتغيير Challenge**: إن الشخص الذي تكون لديه صفة (التحدي) ليواجه التغيير بصورة مستمرة يكون عند تعرضه الى الضغوط بعيدا عن الإصابة بالمرض، فالشعور الإيجابي عن التغيير الذي يحصل من البيئة يعد حافزا لإدراكه قيمة الحياة وتعلقه بها فضلا عن أنه يجد المتعة في هذه الخبرات (منصور، 2009).

الدراسات السابقة



كما جرى تقسيمها إلى دراسات عربية، ودراسات أجنبية، وهي على النحو الآتي:

### أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة جرار (2011) إلى معرفة درجة الجدية في العمل وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم أفراد مجتمع الدراسة (338) مديراً ومديرة من محافظات شمال الضفة الغربية. وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (121) مديراً ومديرة وقد قامت الباحثة بتعديل مقياسين هما: الأول: مقياس (مادي وكوباسا) لقياس الجدية في العمل، والثاني: مقياس (ماسلاش) لقياس الإحترق النفسي، وقد توصلت النتائج إلى أن درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت بدرجة عالية جداً، وتوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستويات مفهوم الجدية في العمل (التحدي والتغيير، الإلتزام والمشاركة السيطرة والتحكم ومستويات مفهوم الإحترق النفسي بأبعاده الثلاثة (الإجهاد الانفعالي، تبلد الشعور، نقص الشعور بالإنجاز) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

وجاءت دراسة بن نايف (2017) بهدف قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في المملكة العربية السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في منطقة الرياض التعليمية الموزعين على (362) مدرسة ثانوية (167 مدرسة و195 مدرسة للإناث)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من معلمي منطقة الرياض التعليمية مكوّنة من (450) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في منطقة الرياض، وتم تصميم أداة الدراسة والتي تكونت من (43) فقرة، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة ممارسة مرتفعة للقيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء مجال التحفيز في المرتبة الأولى؛ يليه مجال تفعيل العلاقات الإنسانية، يليه مجال الاتصال وبناء المعلومات، يليه مجال تفويض السلطة، وقد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة؛ بينما بلغ أدناها مجال المشاركة في عملية صناعة القرار وبدرجة متوسطة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، وكانت لصالح الذكور، والخبرة كانت لصالح فئة أقل من خمس سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ونوع المدرسة (عامة، خاصة)، وحجم المدرسة.

كما أجرت ريموي (2021) دراسة هدفت التعرف إلى فاعلية القيادة التشاركية من خلال فرق التطوير المدرسية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، استُخدم المنهج الوصفي؛ الكمي والنوعي، ووظفت أدوات بحثية متنوعة تمثلت في: استبانتيين، ومقابلات، وتحليل تقارير للبرنامج السنوية، حيث استهدفت الدراسة (403) مدارس التحقت ببرنامج "تطوير القيادة والمعلمين" في الفترة 3002-3004 في الضفة الغربية، وأشارت النتائج إلى أن أكثر ممارسات فرق التطوير المدرسية التشاركية تمثّلت في: إعداد رؤية المدرسة ورسالتها، والتقييم الذاتي والتحليل البيئي للمدرسة، وتقدير احتياجاتها، وترتيب أولوياتها، وإعداد الخطط الإجرائية، وأظهرت النتائج أيضاً رضى المديرين عن فاعلية الفرق، واتفاقاً عاماً على مساهمتها في جعل التخطيط المدرسي مستنداً إلى أسس علمية وبيانات واقعية، وفي إيجاد حراك جماعي، وسيادة روح التعاون في المدارس، وتحفيز المعلمين على توظيف استراتيجيات تعليمية تعلمية متنوعة، والمرافق والغرف التخصصية، وإشراك المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة، وصناعة القرار، فتولّد الإلتزام والمسئولية المشتركة لديهم، مما انعكس على الأداء العام للمدرسة.

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة غياسي (Gyasi, 2015) التعرف إلى واقع تطبيق القيادة التشاركية وسبل تحسينها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (30) مدرسة متوسطة في سيكير في شرق منطقة أشانتي في غانا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة وتطبيق القيادة التشاركية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن القادة اتخذوا القرارات بالاشتراك مع المعلمين والآباء عن طريق القيادة التشاركية.

وهدف دراسة كوتساي وأيونيدو (Koutsiai & Ioannidou, 2018) التعرف إلى الإدارة التشاركية التعاونية في المدارس ومناقشة دور مجلس المعلمين في ذلك، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء الدراسة في جميع أنحاء منطقة لاريسا اليونانية، باستخدام استبانة توزعت على أفراد عينة الدراسة البالغة (136) معلم ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة التشاركية تطبق بدرجة كبيرة

في مدارس المقاطعة , كما أن القرارات المتعلقة بوظيفة المدرسة هي في الغالب تعاونية ويتبعها جميع الأعضاء من مجلس المعلمين وإن الطريقة التي يعمل مجلس المعلمين لها تأثير أساسي على فعالية المدرسة.

دراسة يالكانكايا وآخرون (Yalçinkaya et al , 2021) هدفت إلى دراسة تأثير سلوكيات مديري المدارس الشخصية وأساليب قيادتهم على تحفيز المعلمين, اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان وزع على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (406) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المدارس الثانوية في مدينة مانيسا, وقد أظهرت نتائج الدراسة العلاقة بين سلوكيات مديري المدارس الشخصية القائمة على المبادرة وتحفيز المعلمين ترتبط بعلاقة هامة وإيجابية؛ وأن هناك علاقة هامة بين الأساليب القيادية لمديري المدارس وتحفيز المعلمين, وأظهرت النتائج أن سلوك المبادرات الشخصية لمديري المدارس يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحفيز المدرسين ويؤثر بشكل إيجابي على تحفيزهم وبالتالي يؤثر على نوعية تعليمهم.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد اطلاع الباحثة على الدراسات ذات العلاقة بموضوع القيادة التشاركية، وجدت أن أغلبها هدفت التعرف إلى واقع ودرجة ممارسة القيادة التشاركية في المدارس على اختلاف مراحلها (اساسية، إعدادية، ثانوية) أو مديريات التربية والتعليم أو المناطق التعليمية، كدراسة بن نايف (2017)

كما أن الدراسات الأخرى قد تناولت القيادة التشاركية وعلاقتها ودورها في المتغيرات المختلفة كأداء المعلمين والتحصيل الدراسي والنمو المهني للمعلمين كدراسة ريموي (2021) ودراسة يالكانكايا وآخرون (Yalçinkaya et al , 2021), ودراسة كوتساي وأيونيدو (Koutsiai & Ioannidou , 2018)

ويمكن حصر أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التشاركية بالآتي:

من حيث المنهج المتبع اتفقت الدراسة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مع دراسة ريموي (2021) ودراسة يالكانكايا وآخرون (Yalçinkaya et al , 2021), ودراسة كوتساي وأيونيدو (Koutsiai & Ioannidou, 2018), ودراسة أوتوم (Otom, 2018), دراسة غياسي (Gyasi, 2015), بينما اختلفت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات من حيث المنهج المتبع .

وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة من أجل جمع البيانات (الاستبانة)، واختلفت مع دراسة ريموي (2021) التي استخدمت المقابلات وتحليل تقارير للبرامج السنوية.

وتشابهت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في طريقة اختيار العينة وهي العشوائية البسيطة، باستثناء دراسة بن نايف (2017) والتي استخدمت عينة طبقية عشوائية.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات:

بناءً على ما سبق ولعدم وجود دراسات خاصة في المملكة الأردنية الهاشمية وخصوصاً في منطقة لواء الكورة على- حد علم الباحثة - تتطرق إلى القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في لواء الكورة وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين، وذلك لاعتبارها من المواضيع الهامة في حقل التعليم، ولذلك تقوم الباحثة بدراسة مفصلة لدرجة تطبيق القيادة التشاركية وعلاقتها بجدية العمل وتقديم توصيات قد تساعد في تحسين دور وزارة التربية والتعليم في تعزيز تطبيق هذا النوع من القيادة.

#### مشكلة الدراسة

من أهم عوامل نجاح القيادة إتباع الأنماط القيادية الملائمة في ظل متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة في بيئته المدرسية التي يعمل على قيادتها، ومن هذه الأنماط القيادة التشاركية والتي تعد ذات أهمية كبيرة لأنها تسعى إلى التأثير على الأفراد داخل المؤسسة التعليمية بما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام، كما تتمثل أهميتها في المشاركة بالعمليات القيادية كاتخاذ القرارات والاتصالات الإدارية وتقويم الأداء وذلك للوصول إلى الأهداف المرجو تحقيقها، وبالتالي إمكانية الإسهام في زيادة مستويات جدية العمل لدى المعلمين ، وقد لاحظت الباحثة أن هناك تبايناً في أنماط القيادة في الميدان التربوي، حيث غلب النمط القيادي التقليدي على القيادات المدرسية، وهذا النمط التقليدي له آثار سلبية على العملية التعليمية كتندي ولاء المدرسين لمهنتهم التي تتطلب منهم أن يكونوا على قدر أعلى من مستويات الولاء لها ويعتمد نجاح مدير المدرسة في تحقيق أهداف النظام التعليمي على اختيار النمط القيادي المناسب.

وقد أكدت الدراسات التي ركزت على القيادة القائمة على المدرسة أن القيادة التشاركية هي الوسيلة الرئيسة التي تعمل على تحسين مستوى الأداء في المدارس من خلال تركيزها على تكافؤ السلطة وتقاسم حل المشكلات مع المعلمين من خلال التشاور معهم قبل اتخاذ القرار،

فالقيادة التشاركية يتحمل فيها المعلمون مسؤولية أكبر في عملية اتخاذ القرارات، فالقيادة التشاركية تعد أفضل نهج قيادي. وهذا ما أوصت به نتائج دراسة الخروصية (2021)، ودراسة (Alsubaie, 2021) ودراسة (Stuart, 2021) إلى ضرورة ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس كون ممارسة القيادة التشاركية تتيح فرصاً للتمييز، وتعمل على حل المشكلات المدرسية، وبناءً على ما سبق تتمحور مشكلة الدراسة في محاولة التعرف إلى درجة تبني مديري المدارس لأساليب القيادة التشاركية ومدى تفعيلها في بيئة المدرسة، وتقييم مستوى جدية العمل والالتزام لدى المعلمين في أداء مهامهم التعليمية والمساهمة في تحقيق أهداف المدرسة.

#### أسئلة الدراسة

تجيب الدراسة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05=\alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العملي)؟
3. ما مستوى جدية العمل لدى المعلمين في المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05=\alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى جدية العمل لدى المعلمين في المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العملي)؟
5. هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين. والتعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة في تقديرات أفراد عينة الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العملي)؟ والتعرف إلى مستوى جدية العمل لدى المعلمين في المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة من وجهة نظرهم.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال الآتي:

#### الأهمية النظرية

تلقي هذه الدراسة الضوء على موضوع مهم من مواضيع الإدارة التربوية وهو القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين، ومن هنا فإنه من خلال ما تتوصل إليه الدراسة، إذ تم التعرف على واقع تطبيق القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى جدية العمل لدى المعلمين وهي من المسائل التربوية المهمة، كما تسهم الدراسة في تزويد المكتبة العربية بإطار نظري حول الموضوع.

#### الأهمية التطبيقية

تبرز أهمية الدراسة التطبيقية من خلال نتائج التي تتوصل إليها الدراسة قد يتم توجيه أنظار المهتمين، والدارسين، والباحثين إلى البحث في هذا المجال، كما يمكن أن يستفيد الباحثون من أداة الدراسة في الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتطبيقها في بيئات إدارية أخرى، ويترتب نتائج هذه الدراسة العديد من الفوائد العملية في الميدان التربوي.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تناولت الدراسة الحالية عدداً من المصطلحات تم تعريفها على النحو الآتي:

**القيادة التشاركية:** وتعرف بأنها "هي نمط ينبثق عن النمط الديمقراطي في القيادة ويقوم على احترام شخصية الفرد ومشاركته في صنع القرار وإدارة العمل من خلال تفويض بعض المهام القيادية للعاملين والتي تزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالتالي تزيد الإنتاجية" (الغامدي، 2014: 35). وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: نمط من أنماط القيادة الحديثة التي يتبعها مديرو المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الكورة، بهدف



مشاركة المعلمين في كل خطوات العمل بدءاً من الأهداف ومروراً بصنع القرارات وتنفيذ الخطط وانتهاءً بالتقويم، ويتم ذلك ببناء علاقات إنسانية طيبة مع المعلمين، وتقاس من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة عن المقياس المعد والمحدد.

**جدية العمل:** وتعرف بأنها "مقياس لاتجاه الشخص لعمل علاقات مع نفسه ومع العالم الخارجي وذلك لفهم الظروف المحيطة به" (Kanfer & 7 : 2016, Chen). وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها الدرجة التي تقيس بها الدراسة ردود أفعال معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة جراء تطبيق مديري المدارس لمبادئ وأساليب القيادة التشاركية والتي حصل عليها المستجيب على مقياس الدراسة المعد خصيصاً لذلك.

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

**الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين.

**الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الكورة.

**الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023-2024.

**الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الكورة.

**محددات الدراسة:** تحددت تعميم نتائج الدراسة على مدى صدق أداة الدراسة وثباتها، وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة

#### الطريقة والإجراءات

##### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يصف الظاهرة المراد دراستها، وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها.

##### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الكورة ، وعددهم (1905) معلماً ومعلمة، منهم (722) معلماً ، (1183) معلمة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2023-2024م.

##### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية ميسرة تمثل مجتمع الدراسة من معلمي المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الكورة، وذلك لتطبيق الاستبانة الإلكترونية عليهم، وقد ضمت عينة البحث (350) معلماً ومعلمة، ويوضح الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

**الجدول (1) وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة**

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	125	35.7
	أنثى	225	64.3
المؤهل العلمي	بكالوريوس	237	67.7
	دراسات عليا	113	32.3
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	107	30.6
	5-10 سنوات	122	34.9
	أكثر من 10 سنوات	121	34.6
المجموع		350	100.0

#### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات التربوية السابقة المتعلقة بموضوع القيادة التشاركية والجدية في العمل تم إعداد استبيان مكون من ثلاثة أجزاء: الأول المتمثل بالمتغيرات الديموغرافية التي تضمنت الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، واستبيان يقيس درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الكورة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، واستبيان يقيس مستوى جدية العمل لدى المعلمين في المدارس الثانوية في لواء الكورة من وجهة نظرهم، على مقياس ليكرت خماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة،

بدرجة قليلة جدًا)، وصحح الاستبيان الدرجة المذكورة بإعطاء الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1)، وقد تم التحقق من صحة وموثوقية الاستبيان، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد أداة الاستبيان من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي الدراسة مثل دراسة النوفل (2021)، ودراسة ريموي (2021)، ودراسة الخوالدة (2020)، والحجيج (2019)، ودراسة البقمي وعطية (2018)، ودراسة العنزي (2018)، ودراسة النمروطي (2017)، ودراسة محمد (2013).

## صدق أداة الدراسة

### أ. الصدق الظاهري:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضها على (10) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية. ملحق رقم (2). والأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم، من حيث صلاحية الصياغة اللغوية، ودرجة انتماء الفقرة لمجالها، ومدى ملائمة الفقرات، بالإضافة إلى التغذية الراجعة من المحكمين حول أية تعديلات مقترحة.

وبناء على إجماع مجموعة المحكمين تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية، حيث تم تعديل واستبدال بعض الفقرات ليصبح عددها النهائي (31) فقرة تتعلق بمحور القيادة التشاركية، و(34) فقرة تتعلق بمستوى الجدية في العمل، وبذلك خرجت أداة الدراسة بصورتها النهائية، ملحق رقم (ج).

### صدق البناء لأداة الدراسة

لاستخراج دلالات صدق البناء لأداة الدراسة، تم استخراج معاملات الارتباط بين كل فقرة وارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والأداة ككل لمقياس القيادة التشاركية ومقياس الجدية، بحيث يتوافر شرطان رئيسيان لتلك المعاملات؛ هما: ان لا يقل معامل الارتباط المصحح عن (0.30)، ووجود دلالة إحصائية لتلك المعاملات. والجدول (2) يبين قيم تلك المعاملات.

جدول (2): معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه لمقياس القيادة التشاركية

رقم الفقرة	معامل الارتباط المجال(1)*	معامل الارتباط مع المقياس*	رقم الفقرة	معامل الارتباط المجال(2)*	معامل الارتباط مع المقياس*	رقم الفقرة	معامل الارتباط المجال(3)*	معامل الارتباط مع المقياس*
1	.82	.81	8	.89	.71	18	.96	.95
2	.87	.83	9	.92	.74	19	.93	.91
3	.90	.85	10	.93	.79	20	.95	.92
4	.89	.86	11	.89	.75	21	.93	.90
5	.74	.70	12	.86	.77	22	.94	.92
6	.87	.85	13	.87	.82	23	.90	.86
7	.87	.86	14	.93	.86	24	.88	.87
			15	.89	.81	25	.88	.83
			16	.93	.83	26	.88	.85
			17	.96	.87	27	.94	.91
						28	.87	.84
						29	.82	.80
						30	.86	.77
						31	.87	.82

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومن الجدول (2) نجد أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول (3): معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه لمقياس الجدية

رقم الفقرة	معامل الارتباط المجال(1)*	معامل الارتباط مع المقياس*	رقم الفقرة	معامل الارتباط المجال(2)*	معامل الارتباط مع المقياس*	رقم الفقرة	معامل الارتباط المجال(3)*	معامل الارتباط مع المقياس*
1	.91	.90	15	.74	.70	25	.81	.80
2	.89	.87	16	.87	.85	26	.81	.83
3	.89	.83	17	.82	.81	27	.89	.86
4	.92	.87	18	.87	.83	28	.86	.85
5	.91	.88	19	.90	.85	29	.84	.88
6	.86	.83	20	.89	.86	30	.82	.82
7	.93	.90	21	.78	.77	31	.82	.85
8	.93	.86	22	.85	.89	32	.83	.89
9	.91	.81	23	.76	.79	33	.83	.84
10	.84	.85	24	.80	.83	34	.90	.90
11	.89	.82						

معامل الارتباط مع المقياس*	معامل الارتباط المجال(3)*	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المقياس*	معامل الارتباط المجال(2)*	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المقياس*	معامل الارتباط المجال(1)*	رقم الفقرة
						.72	.79	12
						.78	.86	13
						.75	.85	14

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومن الجدول (3) نجد أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من صحة وثبات المقياس المستخدم في إجراء الدراسة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا على عينة الدراسة، وذلك لمعرفة معامل ثبات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ولمعرفة تلك القيم جدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4) قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة

المجالات	قيمة كرونباخ ألفا	المجالات	قيمة كرونباخ ألفا
المشاركة في اتخاذ القرار	0.94	التحدي والتغيير	0.93
تفويض السلطة	0.97	الالتزام والمشاركة	0.94
العلاقات الإنسانية	0.95	السيطرة والتحكم	0.90
مقياس القيادة التشاركية	0.96	مقياس الجدية	0.97

يتبين لنا من جدول (4) أن قيم معاملات الثبات لمجالات مقياس القيادة التشاركية تراوحت (0.94-0.97) كما بلغت قيمته للمقياس ككل (0.96)، كما تراوحت قيم المعاملات لمقياس الجدية (0.90-0.94) وكما بلغت قيمته للمقياس ككل (0.97) وهي قيم مرتفعة ومقبولة وكافية لإجراء الدراسة.

### تصحيح أداة الدراسة

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (5):

الجدول (5) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس

المتوسط الحسابي	درجة الرضا
من 1.00 - 2.33	منخفضة
من 2.34 - 3.67	متوسطة
من 3.68 - 5.00	مرتفعة

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}}{\text{عدد الفئات}}$$

### متغيرات الدراسة

#### المتغيرات الرئيسية

ولها مستويان، وتشمل:

- درجة ممارسة القيادة التشاركية.
- مستوى جدية العمل.

#### المتغيرات الوسيطة

ولها ثلاثة مستويات، وتشمل:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، ودراسات عليا).
- سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات) (من 5- أقل من 10 سنوات) (10 سنوات فأكثر).

## إجراءات الدراسة:

لغايات تحقيق أهداف الدراسة أتبعت الإجراءات الآتية:

- قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة الحالية بعد الاطلاع الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية.
- جرى مخاطبة جامعة جدارا للحصول على كتاب رسمي لمخاطبة مديرية التربية والتعليم للواء الكورة للموافقة على تنفيذ الدراسة.
- قامت الباحثة بالحصول على كتاب من مديرية التربية والتعليم للواء الكورة موجه إلى المدارس التابعة لها لتسهيل مهمة الباحثة على تنفيذ الدراسة.
- قامت الباحثة بزيارة المدارس المعنية، والاجتماع مع مديرها لتسهيل المهمة في تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة).
- قامت الباحثة بتصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.
- قامت الباحثة بجمع البيانات.
- قامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS)
- قامت الباحثة باستخراج النتائج والقيام بمناقشتها في ضوء أسئلة الدراسة.
- قامت الباحثة بوضع التوصيات المناسبة استناداً إلى نتائج الدراسة.

## أساليب المعالجة الإحصائية:

- للإجابة على السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة القيادة التشاركية.
- للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الرباعي المتعدد، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة القيادة التشاركية.
- للإجابة على السؤال الثالث: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى جدية العمل لدى المعلمين.
- للإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الرباعي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى جدية العمل لدى المعلمين.
- للإجابة على السؤال الخامس تم استخدام اختبار معامل بيرسون Pearson Correlation، لمعرفة العلاقة الارتباطية بين درجة القيادة التشاركية وبين مستوى الجدية في العمل لدى المعلمين.

## عرض النتائج ومناقشتها

**السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟**  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس القيادة التشاركية والمقياس ككل، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تلك المجالات، جدول (6) توضح ذلك:

**جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس القيادة التشاركية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	تفويض السلطة	3.68	.62	مرتفعة
2	1	المشاركة في اتخاذ القرار	3.67	.66	متوسطة
3	3	العلاقات الانسانية	3.66	.65	متوسطة
		مقياس القيادة التشاركية ككل	3.67	.56	متوسطة

يتبين لنا من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لمقياس القيادة التشاركية بلغ ككل (3.67) وبانحراف معياري (0.56) وبدرجة موافقة متوسطة، أن مجال تفويض السلطة احتل المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (0.62) وبدرجة موافقة مرتفعة، ثم جاء مجال المشاركة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (0.66) وبدرجة موافقة متوسطة، بينما جاء مجال العلاقات الانسانية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري (0.65). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة التشاركية توفر بيئة عمل صحية تعزز الأداء والإنتاجية العالية، والتي تؤكد على إعادة الهيكلة والتحول لتلبية متطلبات التعليم في القرن الحادي والعشرين، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يدركون أن الإدارة المدرسية التي تطبق نمط القيادة التشاركية تعمل على توفير فرص

للتعبير عن الرأي، والمساهمة بآراء وتوصيات لاتخاذ القرارات السليمة داخل المدرسة، كما أنها تقلل من النزاع بين المعلمين، وتمنع عزلهم داخل المدرسة، وتهتم بأفكارهم، كما تعطي أهمية لمشاركتهم في القرارات والتخطيط الذي يجب أن تتخذه المدرسة.

أولاً: مجال (تفويض السلطة)

### جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تفويض السلطة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	يقوم مدير المدرسة بتوكيل بعض المهمات الروتينية للمعلمين ليمسح نفسه بقضاء وقت اكبر لمهامه الأساسية	3.93	1.13	مرتفعة
2	9	يشكل مدير المدرسة اللجان (الثقافية والصحية والمالية والنظام وغيرها) لمتابعة أنشطتهم في المدرسة	3.87	1.09	مرتفعة
3	4	يعطي مدير المدرسة الصلاحيات للمعلمين ضمن إمكانياتهم	3.70	1.03	مرتفعة
4	2	يعد مدير المدرسة مساعدين ذوي كفاءة عالية ليكونوا عنه في أوقات انشغاله أو غيابه	3.67	1.09	متوسطة
4	3	يتابع مدير المدرسة التزام المعلمين بالمهام التي فوضت إليهم ويقومها	3.67	1.06	متوسطة
6	7	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين لمتابعة سجلات الحضور والغياب	3.66	1.17	متوسطة
7	6	يكلف مدير المدرسة أحد المعلمين بإعداد الجدول المدرسي وتوزيعه على المعلمين	3.61	1.18	متوسطة
8	5	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع خطة طوارئ في حال غياب بعضهم	3.58	1.13	متوسطة
9	8	يوكّل مدير المدرسة أحد المعلمين عملية توزيع الطلبة على الصفوف الدراسية	3.56	1.16	متوسطة
10	10	يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات للطلبة والتي تتعلق بتشكيل بعض المجالس المدرسية	3.54	1.15	متوسطة
		تفويض السلطة ككل	3.68	.62	مرتفعة

يظهر من جدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تفويض السلطة تراوحت بين (3.54-3.93) بدرجات موافقة مرتفعة ومتوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي ككل (3.68) وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "يقوم مدير المدرسة بتوكيل بعض المهمات الروتينية للمعلمين ليمسح نفسه بقضاء وقت اكبر لمهامه الأساسية"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.87) للفقرة رقم (9) والتي تنص على "يشكل مدير المدرسة اللجان (الثقافية والصحية والمالية والنظام وغيرها) لمتابعة أنشطتهم في المدرسة"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.70) للفقرة رقم (4) والتي تنص على "يعطي مدير المدرسة الصلاحيات للمعلمين ضمن إمكانياتهم"، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (10) والتي تنص على "يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات للطلبة والتي تتعلق بتشكيل بعض المجالس المدرسية".

ثانياً: مجال (المشاركة في اتخاذ القرار).

### جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المشاركة في اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	يجمع مدير المدرسة المعلومات اللازمة قبل عملية اتخاذ القرار	3.79	1.07	مرتفعة
2	4	يشرك مدير المدرسة المعلمين في تحديد مواعيد الاجتماعات بما يناسبهم	3.71	1.14	مرتفعة
3	1	يشرك مدير المدرسة المعلمين ويستفيد من آرائهم لصنع القرار أو بدائله	3.70	1.22	مرتفعة
4	3	يناقش مدير المدرسة القرارات التي يتخذها بصورة جماعية	3.69	1.11	مرتفعة
5	6	يستفيد مدير المدرسة من إبداع المعلمين للتوصل إلى القرارات المناسبة	3.68	1.10	مرتفعة
6	4	يدرس مدير المدرسة الآثار المترتبة على اتخاذ قرار ما بشكل جماعي مع العاملين	3.61	1.10	متوسطة
7	7	يشرك مدير المدرسة الطلبة في اتخاذ القرارات التي تخصهم	3.50	1.13	متوسطة
		المشاركة في اتخاذ القرار ككل	3.67	.66	متوسطة

يظهر من جدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار تراوحت بين (3.50-3.79) بدرجات موافقة مرتفعة ومتوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي ككل (3.67) وبدرجة موافقة مرتفعة حيث كان أعلاها للفقرة رقم (2) والتي تنص على "يجمع مدير المدرسة المعلومات اللازمة قبل عملية اتخاذ القرار"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.71) للفقرة رقم (4) والتي تنص على "يشرك مدير المدرسة المعلمين في تحديد مواعيد الاجتماعات بما يناسبهم"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.70) للفقرة رقم (1) والتي تنص على "يشرك مدير المدرسة المعلمين ويستفيد من آرائهم لصنع القرار أو بدائله"، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (7) والتي تنص على "يشرك مدير المدرسة الطلبة في اتخاذ القرارات التي تخصهم".

ثالثاً: مجال (العلاقات الإنسانية).

### جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	يشرك مدير المدرسة المعلمين لتطوير علاقة المجتمع المحلي بالمدرسة	4.09	1.02	مرتفعة



الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
2	12	يطور مدير المدرسة من معلومات وأفكار المعلمين ليساعدهم على تغير نظرتهم واتجاهاتهم بما يخدم العملية التربوية	3.85	1.10	مرتفعة
3	15	يوظف مدير المدرسة قنوات مختلفة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة واللازمة لعمله كمدير مدرسه	3.81	1.07	مرتفعة
4	2	يبنى مدير المدرسة الثقة بينه وبين العاملين في المدرسة	3.71	1.20	مرتفعة
5	3	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تشارك الخبرات داخل المدرسة	3.67	1.13	متوسطة
5	8	يقوي مدير المدرسة العلاقة بين العاملين في المدرسة وأولياء الأمور	3.67	1.05	متوسطة
7	9	ينظم مدير المدرسة ويرتب المعلومات بطريقة يسهل الوصول إليها لاحقاً	3.62	1.13	متوسطة
8	4	يوفر مدير المدرسة جوا يسوده المشاركة والتعاون	3.60	1.16	متوسطة
8	10	يسمح مدير المدرسة للمعلمين في المدرسة بإبداء آرائهم إزاء التعليمات الصادرة منه	3.60	1.05	متوسطة
10	5	يحقق مدير المدرسة التفاعل الاجتماعي داخل المدرسة بين المعلمين	3.58	1.16	متوسطة
11	6	يجنب مدير المدرسة التميز لأحد المعلمين في المدرسة على حساب الآخرين	3.57	1.16	متوسطة
12	7	يسمح مدير المدرسة بإبداء الرأي والمناقشة بينه وبين العاملين داخل المدرسة	3.54	1.14	متوسطة
12	13	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع المعلومات والبيانات اللازمة	3.54	1.13	متوسطة
14	14	يبنى مدير المدرسة في اتصاله وتواصله مع الطلبة سياسة الباب المفتوح	3.51	1.12	متوسطة
15	11	يملك مدير المدرسة مهارات الاتصال والتواصل الحديثة ويطبقتها مع المعلمين	3.50	1.15	متوسطة
		العلاقات الإنسانية ككل	3.66	.65	متوسطة

يظهر من جدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية تراوحت بين (3.50-4.09) بدرجات موافقة مرتفعة ومتوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي ككل (3.66) وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "يشرك مدير المدرسة المعلمين لتطوير علاقة المجتمع المحلي بالمدرسة"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.85) للفقرة رقم (12) والتي تنص على "يطور مدير المدرسة من معلومات وأفكار المعلمين ليساعدهم على تغير نظرتهم واتجاهاتهم بما يخدم العملية التربوية"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.81) للفقرة رقم (15) والتي تنص على "يوظف مدير المدرسة قنوات مختلفة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة واللازمة لعمله كمدير مدرسه"، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (11) والتي تنص على "يملك مدير المدرسة مهارات الاتصال والتواصل الحديثة ويطبقتها مع المعلمين".

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العملي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات مقياس القيادة التشاركية والمقياس ككل حسب متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي)، والجداول التالية تبين ذلك.

الجدول (10) نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة على مقياس الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	الإحصائي	المجال (1)	المجال (2)	المجال (3)	المقياس ككل
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.71	3.73	3.68	3.70
	الانحراف المعياري		.65	.61	.64	.55
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.65	3.65	3.65	3.65
	الانحراف المعياري		.66	.62	.66	.57
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.67	3.64	3.63	3.64
	الانحراف المعياري		.66	.62	.66	.57
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	3.67	3.77	3.72	3.72
	الانحراف المعياري		.64	.60	.63	.54
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	3.62	3.66	3.64	3.64
	الانحراف المعياري		.65	.64	.61	.55
	5 - أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.74	3.66	3.61	3.65
	الانحراف المعياري		.63	.53	.63	.50
	10 سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	3.63	3.72	3.72	3.70

.62	.71	.68	.68	الانحراف المعياري	
-----	-----	-----	-----	-------------------	--

يبين الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس القيادة التشاركية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ولبيان دلالات الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد، والجدول (11) يبين ذلك:

**جدول (11) نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة على مقياس الدراسة حسب متغيرات الدراسة**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج=0.004 ح=3.00	المشاركة في اتخاذ القرار	1	.168	.534	
	تفويض السلطة	1	.466	.269	
	العلاقات الانسانية	1	.097	.633	
	المقياس ككل	1	.201	.424	
المؤهل العلمي هوتلنج=0.012 ح=3.00	المشاركة في اتخاذ القرار	1	.001	.962	
	تفويض السلطة	1	1.062	.095	
	العلاقات الانسانية	1	.515	.271	
	المقياس ككل	1	.443	.236	
سنوات الخبرة ويلكس=0.973 ح=6.00	المشاركة في اتخاذ القرار	2	1.009	.313	
	تفويض السلطة	2	.240	.729	
	العلاقات الانسانية	2	.709	.434	
	المقياس ككل	2	.160	.775	
الخطأ	المشاركة في اتخاذ القرار	345	149.226		
	تفويض السلطة	345	131.015		
	العلاقات الانسانية	345	146.036		
	المقياس ككل	345	108.415		
الدرجة الكلية	المشاركة في اتخاذ القرار	350	4858.857		
	تفويض السلطة	350	4872.740		
	العلاقات الانسانية	350	4829.080		
	المقياس ككل	350	4814.937		

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين لنا من الجدول السابق (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات أفراد العينة على مجالات مقياس القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية) والمقياس ككل تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

**السؤال الثالث: ما مستوى جدية العمل لدى المعلمين في المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة من وجهة نظرهم؟**  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس جدية العمل والمقياس ككل، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تلك المجالات، جدول (12) توضح ذلك:

**جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس جدية العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	التحدي والتغيير	3.58	.49	متوسطة
2	2	الالتزام والمشاركة	3.56	.55	متوسطة
3	3	السيطرة والتحكم	3.43	.60	متوسطة
		مقياس جدية العمل ككل	3.53	.45	متوسطة

يتبين لنا من الجدول السابق (12) أن المتوسط الحسابي لمقياس جدية العمل ككل بلغ (3.53) وبتحرف معياري (0.45) وبدرجة موافقة متوسطة أن مجال التحدي والتغيير احتل المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (3.58) وبتحرف معياري (0.49) وبدرجة موافقة متوسطة، ثم جاء مجال الالتزام والمشاركة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.56) وبتحرف معياري (0.55) وبدرجة موافقة متوسطة، بينما جاء مجال السيطرة والتحكم بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.43) وبتحرف معياري (0.60).

ويعزى ذلك إلى أن المعلمين بغض النظر عن جنسهم ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم يعيشون في مناخ تنظيمي موحد، كما أنهم يتشابهون في ظروف العمل ويتبعون نفس التعليمات والأوامر، الأمر الذي يجعلهم متساوون في الاستجابات، وذلك يعني أن المعلمين والمعلمات يرون بشكل متشابه درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية وذلك نتيجة لخضوع جميع المعلمين لنفس النمط القيادي من قبل مديريهم، ووجود فهم مشترك من جميع المعلمين على مختلف خبراتهم حول طبيعة القيادة التشاركية من قبل مديريهم، كما يعزى ذلك إلى أن الطريقة والأسلوب المستخدم من قبل مديري المدارس في توزيع مهام القيادة التشاركية هو من يؤثر على المعلمين سواء كانوا حديثي العهد أم لهم خبرة طويلة في التعليم أو يحملون مؤهلات علمية عالية أو متوسطة أو ممكن هم من الذكور أو الإناث .

**أولاً: مجال (التحدي والتغيير).**

### جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التحدي والتغيير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	أراعي التنوع في أنشطة عملي في المدرسة	3.93	1.01	مرتفعة
2	3	يساعدني التخطيط المسبق في مواجهة المشكلات المستقبلية	3.80	1.05	مرتفعة
3	4	أستطيع تغيير ما سوف يحدث بما أفعله اليوم	3.71	1.07	مرتفعة
3	13	الشخص ذو العقلية والفكر المستنير يمكن الاعتماد عليه لإعطاء حكم معقول	3.70	1.08	مرتفعة
5	8	تعد الخبرات العملية هي الأفضل من اجتهاداتي الشخصية	3.68	1.09	مرتفعة
6	14	أصل بجدية في إدارة المدرسة إلا أن الاعتراف والتقدير كله للإدارة العليا	3.63	1.08	متوسطة
7	1	استيقظ وأنا جاهز للاستمرار بالعمل الذي توقفت عنده .	3.62	1.13	متوسطة
8	4	عمل تغيير في برنامجي اليومي يسبب لي عدم الارتياح	3.61	1.08	متوسطة
9	10	يجب تجنب وضع قوانين جديدة من شأنها أن تمس فرصة ترقية شخص ما	3.58	1.13	متوسطة
10	12	أعتقد أن كل ما في الحياة مقدر له أن يحدث	3.51	1.20	متوسطة
11	6	أتردد في التقدم للوظائف حتى لو كنت جادا في العمل	3.47	1.14	متوسطة
11	11	رغم جديتي في العمل لم أستطع تحقيق طموحاتي	3.47	1.18	متوسطة
13	9	يتم استغلال معظم المنراء من مسؤوليتهم	3.21	1.14	متوسطة
14	7	أجد صعوبة في التفاعل مع عملي الإداري	3.12	1.19	متوسطة
		التحدي والتغيير ككل	3.58	.49	متوسطة

يظهر من جدول (13) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التحدي والتغيير تراوحت بين (3.12-3.93) بدرجات موافقة مرتفعة ومتوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي ككل (3.58) وبدرجة موافقة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (2) والتي تنص على "أراعي التنوع في أنشطة عملي في المدرسة"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.87) للفقرة رقم (3) والتي تنص على "يساعدني التخطيط المسبق في مواجهة المشكلات المستقبلية"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.71) للفقرة رقم (4) والتي تنص على "أستطيع تغيير ما سوف يحدث غدت بما أفعله اليوم"، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (7) والتي تنص على "أجد صعوبة في التفاعل مع عملي الإداري".

وهذا يشير إلى أن المعلمين يرون أن مديري المدارس يمارسون تفويض السلطة بدرجة مناسبة، وربما يعود ذلك إلى أن مديري المدارس يميلون إلى توزيع المهام على المعلمين في المدرسة نتيجة لزيادة الأعباء الملقاة على عاتقهم، والتي يفرضها عليهم مركزهم القيادي، وبالتالي يتفرغون للعمليات الإدارية الأكثر أهمية، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن وتيرة الأعباء المتزايدة تجلب ضغطاً زمنياً متزايداً على الإدارة المدرسية، فالإدارة المدرسية يناط بها إدارة المناهج والتدريس، ورعاية الطلبة، والانضباط والامتحانات، وتخصيص الموارد والتخطيط المسبق، وتقييم الموظفين والعلاقة مع المجتمع واستخدام المهارات العملية اللازمة مثل صنع القرار، والتفاوض والمسامحة، والتواصل، وإدارة الاجتماعات، وغيرها من المهام الإدارية والإشرافية التي تتطلب من مدير المدرسة إشراك المعلمين في بعض هذه المهام من خلال تفويض السلطة.

**ثانياً: مجال (الالتزام والمشاركة).**

### جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الالتزام والمشاركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3	أضع خططا عندما أكون متأكدًا من إمكانية تنفيذها	3.92	1.06	مرتفعة
2	6	عندما أقوم بمهمة صعبة في المدرسة أعرف متى احتاج لمساعدة	3.75	1.09	متوسطة
3	8	تفكيري بنفسي كشخص حر يشعرني بالتعاسة	3.73	1.10	متوسطة
4	5	أتضابق إذا كنت مهتماً بإنجاز عمل معين وطلب مني عمل شيء آخر	3.64	1.11	مرتفعة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
5	7	أجد من الصعب تغيير تفكير ورأي صديق عن شيء معين	3.61	1.13	متوسطة
6	2	الشيء المثير للاهتمام هو أحلامي	3.55	1.11	مرتفعة
7	9	انزعج عندما يحدث تغيير في روتين حياتي اليومية	3.53	1.18	متوسطة
8	10	التزم بالقوانين حتى لو تعارضت مع أفكارتي	3.46	1.13	متوسطة
9	3	أجيب عن أي سؤال بعد التأكد من فهمي له	3.26	1.21	متوسطة
10	1	امتنع عن الدخول في النقاش عندما يكون الآخرون مرتبكين بما يقصدون قوله	3.15	1.26	متوسطة
		الالتزام والمشاركة ككل	3.56	.55	متوسطة

يظهر من جدول (14) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الالتزام والمشاركة تراوحت بين (3.15-3.92) بدرجات موافقة مرتفعة ومتوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي ككل (3.56) وبدرجة موافقة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (3) والتي تنص على "أضع خططا عندما أكون متأكدا من إمكانية تنفيذها"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.75) للفقرة رقم (6) والتي تنص على "عندما أقوم بمهمة صعبة في المدرسة اعرف متى احتاج لمساعدة"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.73) للفقرة رقم (8) والتي تنص على "تفكرتي بنفسك كشخص حر يشعرك بالتعاسة"، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "امتنع عن الدخول في النقاش عندما يكون الآخرون مرتبكين بما يقصدون قوله".

ثالثاً: مجال (السيطرة والتحكم).

#### جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات السيطرة والتحكم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	أفضل الأشياء التي تكون جادة	4.02	1.04	مرتفعة
2	2	يجب إعطاء دعم مادي كامل من المجتمع للأشخاص ذو الجدية في العمل	3.76	1.09	مرتفعة
3	10	أحاسب نفسي إذا قصرت في عملي الإداري في المدرسة	3.74	1.04	مرتفعة
4	9	أعتقد أن الناس يؤمنون بالانعزال لجذب نظر الآخرين	3.35	1.22	متوسطة
5	7	يصعب تصديق الأشخاص الذين يقولون أن العمل الذي يقومون به مفيد للمجتمع	3.33	1.15	متوسطة
6	5	العمل العادي ممل جداً	3.31	1.15	متوسطة
7	3	التنظريات غير الواقعية لا تثير اهتمامي	3.28	1.17	متوسطة
8	8	إذا حاول احد أن يؤذي لا يمكنني عمل شيء يمنعه من ذلك	3.25	1.27	متوسطة
9	3	معظم الوقت لا اعرف حقيقة أفكارتي	3.13	1.23	متوسطة
10	6	يغضب الناس مني لأسباب بسيطة	3.09	1.25	متوسطة
		السيطرة والتحكم ككل	3.43	.60	متوسطة

يظهر من جدول (15) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال السيطرة والتحكم تراوحت بين (3.09-4.02) بدرجات موافقة مرتفعة ومتوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي ككل (3.43) وبدرجة موافقة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "أفضل الأشياء التي تكون جادة"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.76) للفقرة رقم (2) والتي تنص على "يجب إعطاء دعم مادي كامل من المجتمع للأشخاص ذو الجدية في العمل"، ثم يليها المتوسط الحسابي (3.74) للفقرة رقم (10) والتي تنص على "أحاسب نفسي إذا قصرت في عملي الإداري في المدرسة"، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (6) والتي تنص على "يغضب الناس مني لأسباب بسيطة".

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha=0.05)$  في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى جدية العمل لدى المعلمين في المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات مقياس جدية العمل والمقياس ككل حسب متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي)، والجداول التالية تبين ذلك.

والجدول (16) نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة على مقياس الدراسة حسب متغيرات

#### الدراسة

المتغير	المستوى	الإحصائي	التحدي والتغيير	الالتزام والمشاركة	السيطرة والتحكم	المقياس ككل
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.56	3.53	3.48	3.53
		الانحراف المعياري	.52	.55	.64	.45
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.58	3.58	3.40	3.53
		الانحراف المعياري	.48	.55	.57	.45
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.58	3.56	3.42	3.53	

.45	.59	.54	.49	الانحراف المعياري			
3.53	3.45	3.55	3.57	المتوسط الحسابي	دراسات عليا		
.46	.62	.57	.51	الانحراف المعياري			
3.51	3.41	3.57	3.54	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	
.50	.67	.59	.55	الانحراف المعياري			
3.59	3.56	3.57	3.62	المتوسط الحسابي	5 - أقل من 10 سنوات		
.45	.53	.55	.52	الانحراف المعياري			
3.48	3.30	3.54	3.56	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر		
.41	.57	.52	.41	الانحراف المعياري			

يبين الجدول (16) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس جدية العمل لدى المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ولبيان دلالات الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد، والجدول (17) يبين ذلك:

جدول (17) نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة على مقياس جدية العمل حسب متغيرات الدراسة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.626	.238	.059	1	.059	الجنس
.472	.518	.158	1	.158	هوتلنج=0.009
.349	.878	.308	1	.308	ح=3.00
.906	.014	.003	1	.003	التحدي والتغيير
.835	.043	.011	1	.011	الالتزام والمشاركة
.908	.013	.004	1	.004	السيطرة والتحكم
.585	.299	.105	1	.105	المقياس ككل
.940	.006	.001	1	.001	التحدي والتغيير
.372	.991	.244	2	.488	الالتزام والمشاركة
.916	.088	.027	2	.054	السيطرة والتحكم
*.005	5.419	1.899	2	3.799	المقياس ككل
.166	1.808	.371	2	.741	التحدي والتغيير
		.246	345	84.900	الالتزام والمشاركة
		.305	345	105.295	السيطرة والتحكم
		.351	345	120.930	المقياس ككل
		.205	345	70.714	التحدي والتغيير
			350	4558.898	الالتزام والمشاركة
			350	4542.700	السيطرة والتحكم
			350	4233.430	المقياس ككل
			350	4425.298	المقياس ككل

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين لنا من الجدول السابق (17) :

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات أفراد العينة على مجالات مقياس الجدية في العمل (التحدي والتغيير، الالتزام والمشاركة، السيطرة والتحكم) والمقياس ككل تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي).
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات أفراد العينة على مجالات مقياس الجدية في العمل (التحدي والتغيير، الالتزام والمشاركة)، والمقياس ككل تبعاً لمتغير الدراسة (سنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجال السيطرة والتحكم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة هذه الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، الجدول التالي (18) يوضح ذلك:



الجدول (18) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال السيطرة والتحكم تبعاً

#### لمتغير سنوات الخبرة

الفرق بين المتوسطات الحسابية			المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
أكثر من 10	من 5-10	أقل من 5		
			3.41	أقل من 5 سنوات
*0.26			3.56	10-5 سنوات
			3.30	أكثر من 10 سنوات

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \leq \alpha$ )

يتبين من الجدول (18) وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال (السيطرة والتحكم) بين ذوي سنوات الخبرة (5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)، حيث كانت هذه الفروق لصالح ذوي سنوات الخبرة (5-10 سنوات).

وهذا يعزى إلى أن المعلمين يخضعون لنفس الدورات التدريبية والورش التعليمية، وإلى تشابه البيئة التربوية لكل من المعلمين والمعلمات وخضوعهم لنفس القوانين والأنظمة والتعليمات من وزارة التربية والتعليم، وإلى تشابه درجة اهتمامهم بمستويات جديتهم بالعمل، كما يعزى ذلك إلى أن متغيري الجنس والمؤهل العلمي لم تكن مؤثرة في مستويات جدية العمل لدى المعلمين وهذا يعني توافق في الرؤى ما بين المعلمين بمختلف مؤهلاتهم وجنسهم حول الجدية في العمل، مما انعكس على استجاباتهم على أداة الدراسة المعدة لذلك.

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الكورة وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة القيادة التشاركية والجدية في العمل، جدول (19) يوضح ذلك:

#### جدول (19) نتائج استخراج قيم معامل الارتباط بيرسون بين مقياس القيادة التشاركية ومقياس الجدية في العمل

المقياس	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	التحدي والتغيير	الالتزام والمشاركة	السيطرة والتحكم	الشراسة المجتمعية ككل
المشاركة في اتخاذ القرار	معامل الارتباط بيرسون	.219**	.321**	.229**	.303**	
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	
تفويض السلطة	معامل الارتباط بيرسون	.356**	.375**	.207**	.375**	
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	
العلاقات الانسانية	معامل الارتباط بيرسون	.325**	.331**	.183**	.336**	
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.001	.000	
القيادة التشاركية ككل	معامل الارتباط بيرسون	.356**	.392**	.230**	.390**	
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يظهر من خلال الجدول السابق رقم (19) أن قيم معاملات الارتباط بين مجالات مقياس القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية) ومجالات مقياس الجدية في العمل (التحدي والتغيير، الالتزام والمشاركة، السيطرة والتحكم) كانت ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين مجالات مقياس القيادة التشاركية ومجالات مقياس الجدية في العمل لدى المعلمين.

وربما تفسر هذه العلاقة الإيجابية بين القيادة التشاركية ومستوى جدية العمل من وجهة نظر المعلمين، بأن نمط القيادة التشاركية الذي يمارسه مدير المدرسة يسهم بشكل كبير في فعالية المدرسة، ويوفر بيئة مدرسية ملائمة للتعلم، وبيئة داعمة للمعلمين لإكمال جميع المهمات بشكل صحيح، ويحافظ على التزام المعلمين باحتياجات العمل، ويقوم دائماً بإجراء الاتصالات والتفاعلات في المدرسة، الأمر الذي ربما عمل على رفع مستوى جدية العمل، وربما تعود هذه النتيجة من وجهة نظرهم إلى أن القادة يؤثرون بشكل كبير في بيئات العمل، وقد تكون القيادة التشاركية مفيدة بشكل خاص لإبداع المعلم وجديته بالعمل، حيث يتشاور القادة مع الموظفين في اتخاذ القرارات التنظيمية بالإضافة إلى ذلك، تكون القيادة التشاركية مهمة باعتبارها استحضار آليات تحفيزية أو نفسية لها تأثيرات رئيسية على ابتكار المعلمين وجديتهم بالعمل.

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت الباحثة بما يلي:

- تشجيع المديرين على توظيف أساليب القيادة التشاركية لتحفيز المعلمين وتعزيز جودة العمل التعليمي.

- تشجيع المديرين على تطوير مهارات القيادة التشاركية من خلال دورات تدريبية وورش عمل.
- تشجيع المديرين على تطبيق سياسات وإجراءات، تعزز المشاركة الفعالة للمعلمين في تطوير المدرسة واتخاذ القرارات المهمة.
- دعم المديرين في تطوير استراتيجيات تحفيزية لزيادة مستوى الجدية والالتزام في التعامل مع التحديات التعليمية المتغيرة.
- تنظيم فعاليات وأنشطة تعزز التواصل والتفاعل الإيجابي بين المديرين والمعلمين، وتقديم دورات تدريبية للمديرين حول تطوير مهارات الاتصال وبناء علاقات قوية مع المعلمين.
- تحفيز المديرين على استمرارية تفويض الصلاحيات للمعلمين، خاصة فيما يتعلق بالمهام الروتينية، لتمكينهم من التركيز على مهامهم الأساسية.

### المراجع العربية والأجنبية

- أبو مسامح، أحمد. (2015). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأغا، صهيب والعساف، محمود (2015). الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية، عمان: الجندرية للنشر والتوزيع.
- البكري، عزيزة. (2020). تقييم ممارسات تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(36)، 1-25.
- بن نايف، محمد. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- جرار، سنابل. (2011). الجدية في العمل وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح، نابلس: فلسطين.
- عسكر، عبد العزيز. (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- لاحق، حليلة. (2012). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها.
- المحرج، عبد الكريم. (2017). القيادة التشاركية، ملتقى المعاهد القرآنية الأول للفترة من 24 - 25 شباط، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الهوري، سيد. (2010) الإدارة بالمشاركة بالأهداف والنتائج، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافده. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ريماوي، صوفيا. (2021). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(1)، 236 - 262.
- الصليبي، عائد. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- القرشي، عبد الله. (2013). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- زهير، سليمان. (2017). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- صالح، صبحي. (2012). درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة في فلسطين وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية لدى المعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الغامدي، عبد الرحمن. (2014). القيادة التشاركية مدخل استراتيجي لتطوير مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، (ط 1)، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

- Bryk, A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J. Q. (2010). **Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago**. University of Chicago Press.
- Chen, L., Wadei, K. A., Bai, S., & Liu, J. (2020). Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement. **Leadership & Organization Development Journal**. 41 (6): 741-759.
- Gyasi, K. (2015). **Participative Leadership Practice in Junior High Schools and Actions to Improve the Practice: A Case Study of Sekyere South District**. (Unpublished Thesis Master), University of Jyväskylä, Ghana.

- Grant,C.(2011). **The Relationship between Distributed Leadership and Principals Leadership Effectiveness in North Carolina**.Master Thesis, North Carolina State University.
- Harris, A. (2002). Distributed leadership and school improvement. **Educational Management Administration & Leadership**, 30(3), 227-243.
- Johnson, A. L. (2020). The Role of Employee Commitment and Seriousness in Organizational Success. **Harvard Business Review**, 75(2), 112-125.
- Koutsiai, G and Ioannidou, I.(2018). Participatory-collaborative administration of a school unit: The role of the Teachers' Council , **Journal of Contemporary Education, Theory & Research**, 2(1) , pp. 15-20.
- Maddi, S.R. & Kobasa, S.C. (1996). The Hardy Executive; Health.
- Musteen, Martina; Rhyne, Lawrence ;& Zheng Congcong.(2013). Aset or constraint: Corporate reputation and MNCS' involvement in the least developed countries" **Journal of World Business**, Volume 1A, Issue T, July pp:321-328.
- Mokoena, S. (2012) Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?, **Journal of Social Sciences**, 30(1) 24-35.
- Otoun . N .(2018). The Extent Of The Application Of Participatory School Management In Jordanian Public Schools From The Point Of View Of The Teachers , **British Journal of Education** , 6(7) , 1-9.
- Yalçinkaya. S ; Dagh . G ; Altınay. F ; Altınay. Z ; Kalkan .U .(2021). The Effect of Leadership Styles and Initiative Behaviors of School Principals on Teacher Motivation , **Sustainability**, 13(2711) , 1-18.