

درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن

محمد فالح مسلم الجبور
في وزارة التربية والتعليم

تاريخ القبول: 2023/03/18

تاريخ الاستلام: 2022/12/21

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (620) مشرفاً تربوياً، في مديريات التربية والتعليم في الأردن لعام 2022، وقد تم استخدام المنهج المسحي الوصفي في هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتم التحقق من صدقها وثباتها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \infty$) تبعاً لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \infty$) تبعاً لمتغير الخبرة العملية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \infty$) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بضرورة إعداد دليل تربوي يتضمن موضوع القيادة التشاركية ومبادئها وآلية تنفيذها لمديري المدارس ومديراتها، بحيث تكون مرجعاً لهم يعودون له في قراراتهم التي يتخذونها، وضرورة متابعة المشرفين التربويين لمديري المدارس لتفعيل وتطبيق القيادة التشاركية الموضوعية في الدليل.

الكلمات المفتاحية: ممارسة، القيادة التشاركية

The Degree School Principals' Practice of Participatory Leadership from the Point of View of Educational Supervisors in Jordan

Mohammad Faleh Al- Jboor

ABSTRACT

This study aimed to find out the degree of school principals' practice of participatory leadership from the point of view of educational supervisors in Jordan. A questionnaire was used in this study to collect information. Its validity and reliability were verified. The results of the study showed that the degree of school principals' practice of participatory leadership from the point of view of educational supervisors in Jordan was moderate. Also the results showed that there were no statistically significant differences at the level of $(0.05 \geq \infty)$ according to the gender variable, and there were no statistically significant differences at the level of $(0.05 \geq \infty)$ according to the practical experience variable. In addition, there were no statistically significant differences at the level $(0.05 \geq \infty)$ according to the educational qualification variable.

In the light of the results of the study, it recommends the need to prepare an educational guide that includes the topic of participatory leadership, its principles and its implementation mechanism for school principals. So that, it is a reference for them to return to in their decisions that they take. The study also recommends the need for educational supervisors to follow up with school principals to activate and apply the participatory leadership established in the guide.

Keywords: practice, participatory leadership

مقدمة

بناء على التطورات التي يشهدها المجتمع هذه الأيام والتغيرات المتسارعة في شتى المجالات، فإنه يتحتم على المؤسسات التعليمية أن تتوجه نحو تحقيق التميز في الأداء، فكان لا بد لها أن تواكب المستجدات بقيادة حديثة وحكيمة تعمل على تحقيق الأهداف والرؤى المخطط لها لتتلاءم مع هذه التطورات، فتتخطى حدود الحاضر وتنتبأ لما سيحدث في المستقبل. ولأن موضوع القيادة التربوية من أهم مواضيع علم الإدارة الحديثة التي تحقق هذا التميز، فقد أصبحت الإدارات التربوية تبحث عن اتجاهات قيادية حديثة للتعامل مع العاملين للنهوض بالمؤسسات التعليمية وتحقيق أعلى النتائج.

وتطورت النظرة في موضوع القيادة التربوية نحو الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم وطموحاتهم، باعتبار القيادة هي فن التأثير في السلوك الإنساني، وتوجه الأفراد نحو هدف محدد يضمن احترامهم وتعاونهم مع المنظمات والمؤسسات التربوية على حدٍ سواء، مما ركز الاهتمام نحو نظريات حديثة تعمل على كسب الثقة للعاملين وولائهم من خلال مشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها (قرواني، 2017).

ويعد مديرو المدارس القادة القادرون على توظيف السمات الإبداعية في طبيعة عملهم للحصول على الغايات والأهداف المنشودة للعملية التربوية التعليمية، من خلال تبني السمات في تحمل المسؤولية والتعاون، والاتصال والتواصل مع الآخرين. (الطوبيسي، 2017)

ومع تطور الفكر الإداري في القرن السابق، ظهرت اتجاهات حديثة في نظرية الإدارة، كإدارة الموقفية والتحويلية والإبداعية والتشاركية والخادمة والأصيلة، لتحل محل النظريات التقليدية، كنظرية السمات والرجل العظيم (البحيري، 2018)

ومن الأنماط القيادية الحديثة والتي أفرزها التقدم العلمي، نمط القيادة التشاركية والذي يتميز بقدرة القائد على مواجهة مختلف التغيرات والتطورات الحديثة من خلال التأثير على سلوكيات العاملين وتنمية قدراتهم وإمكاناتهم، ودفع الحماس لديهم للقيام بأعمالهم طواعية دون استخدام السلطة الرسمية، مما يرفع من إنتاجية المدرسة ويطورها، ويحقق أهدافها وخططها الاستراتيجية والمستقبلية (الخصاونة، 2019)

ويرى (الشمري واللوغان، 2018: ص 24) أن القيادة التشاركية هي "مشاركة القائد للعاملين في الأعمال مشاركة فعلية من خلال تفويض المهام القيادية، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون البناء والتخطيط السليم وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة"

ويشير مفهوم القيادة التشاركية إلى النمط القيادي الذي يتم فيه استشارة أعضاء الفريق في أثناء عمليات صنع القرار وحل المشكلات. إضافة إلى أنه يعبر عن تكافؤ السلطة وتقاسم حل المشكلات مع العاملين من خلال التشاور معهم قبل اتخاذ القرار، فالقيادة التشاركية يتحمل فيها الأفراد مسؤوليات أكبر في عملية اتخاذ القرارات، وتعكس القيادة التشاركية بشكل أساسي مقدرة القائد على إنشاء بيئة عمل تعاونية وداعمة وتمكينية وديمقراطية (تشرين وآخرون، 2020)

لقد أن الأوان لمديري المدارس أن يغيروا أدوارهم التقليدية في قيادة المدرسة. فقد انتهى الوقت الذي كان فيه المديرون هم الشخصيات الديكتاتورية بينما المعلمون هم التابعون الخاضعون، فمديرو المدارس الذين يمارسون أسلوب القيادة الاستبدادي، والنظام الهرمي والنموذج البيروقراطي في مدارسهم يقوضون إبداع معلمهم، فإذا لم يسمح للمعلمين بالمشاركة في قرارات المدرسة، ولم يكونوا راضين عنها، فإن ذلك سيؤثر على أدائهم. (أديجوزل وكاكير وكوتشوكوجلو، 2020).

ومن هنا نلاحظ أن القيادة التشاركية تسهم في تحسين المؤسسات التعليمية، وخاصة فيما يتعلق في توزيع المهام بين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحديد المجالس، فنتراجع الممارسات الظالمة، وتتوافر الفرص المتكافئة للناس، وتعطى الأولويات للمشاركة وإبداء الآراء وتقديم الخدمات والدعم.

أهمية القيادة التشاركية

تنطلق القيادة التشاركية من ممارسة الثقة العالية بالجماعة، والتي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف، وتقوم فلسفة هذا الاتجاه على قيام المدير بعرض المشاكل على مرؤوسيه، ثم تداول النقاش فيها، ثم اتخاذ القرار الجماعي بخطوات علاجها، وهي بذلك تعبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بحيث يتم الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها (ويلسون، 2017).

وإن إشراك مدير المدرسة للمعلمين في العملية التعليمية يؤدي إلى المشاركة بالمسؤولية لإنجاز المهام والشعور بالمشاركة في ملكية هذه المهام، والتعرف على دوافع وحاجات المعلمين التي تؤثر على سلوكهم وتدفعهم إلى العمل الذي يتفق مع قدراتهم ورغباتهم، ويشجع الابتكار والتجديد وتقديم فرص مساندة لهم. فكلما وجد المعلم التحفيز والتشجيع من مديره، ارتفعت روحه المعنوية وزادت دافعيته للعمل وثقته وتقديره لمرؤوسه (كاجز وماكولم، 2015).

وقد أشار (براشيو ونيلسون، 2015) إلى عدة مجالات للقيادة التشاركية منها:

1. مجال التحفيز: يعمل التحفيز على زيادة كفاءة العمل وتصحيح مساره، وإثارة دافعية العاملين، وتحقيق التوازن الحيوي للمؤسسة، مما يظهر التناغم بين عناصر بيئة العمل.
2. مجال تفويض السلطة: يفوض المدير جزءاً من المهام المناطة به، وهذا يعمل على إثارة دافعية العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.
3. مجال المشاركة في اتخاذ القرارات: يتيح المدير للعاملين الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات ويناقش مقترحاتهم وآرائهم، مما يزيد من قوة وفاعلية القرارات المتخذة والتزام العاملين في تطبيقها.
4. مجال التخطيط: يتيح القائد للعاملين الفرصة في صياغة رؤية المدرسة وتحديد أهدافها، والمشاركة في صياغة آليات العمل.
5. مجال الاتصال وبناء المعلومات: الاتصال الفعال يقود سلوك العاملين ويوجهه نحو الأهداف المطلوبة، ويكشف عن مقترحات وأفكار ووجهات نظر العاملين للاستفادة منها في صنع القرارات، مما يحقق المشاركة والانسجام في جميع الفعاليات المؤسسية.

الأسس التي تقوم عليها القيادة التشاركية

تقوم القيادة التشاركية على أهم ثلاثة أسس وهي كما يأتي:

1. المشاركة في اتخاذ القرار: فتوسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح مؤثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، فالإجراء المتخذ يصبح أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، بالإضافة إلى أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف، ويكسبه خبرات أكثر، وتزداد كفاءته ونضجه.
2. تفويض السلطة: فيقوم القائد التشاركي بتفويض بعض الواجبات والمهام للعاملين وفقاً لقدراتهم وخبراتهم، لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم. وهذا يساهم في توفير الوقت والجهد للقائد، ويعمل على رفع

المعنويات وتوليد الثقة والمسؤولية لدى العاملين، ويزيد من فرص الإرشاد والتوجيه من أجل الوصول إلى قرارات سريعة.

3. العلاقات الإنسانية: وهي التعامل الإنساني الحسن الذي يشمل المعاملة الطيبة القائمة على الفضائل ومكارم الأخلاق والقيم التي تعكس الترابط والتلاحم، وتنتشر المحبة والتعاطف والتآلف في جو يسوده الوئام والود وبيعت على الطمأنينة والراحة ويشجع على الإنتاجية وحسن الأداء.

وهناك أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية الجيدة وتحسين الروح المعنوية والرضا عن العمل والتقدير من قبل الجماعة وكذلك التنظيم غير الرسمي. فالمشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دوراً مهماً يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار. (بن تاسة وبيتور، 2022).

ومن هنا نجد أنه لا بد أن يشارك القائد فريق العمل في صنع القرارات مشاركة فعلية، كما يشاركونهم حل المشكلات التي تواجههم، ومنحهم المزيد من الصلاحيات، وتعزيز الثقة لديهم الذي سيساهم بدوره، في زيادة الإنتاجية وشعورهم بالانتماء. ولكن ما نراه في واقع مدارسنا الأردنية في بعض الأحيان هو خوف مدير المدرسة من مشاركة معلميه في صنع القرارات وذلك اعتقاداً منه أن هذا قد يؤثر على شخصيته ومكانته في المدرسة. لذلك لا بد من توعية مديري المدارس بأثر القيادة التشاركية على تحسين أداء العاملين وتوفير بيئة جاذبة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد القيادة التشاركية بيئة جاذبة وآمنة لما توفره من شراكة حقيقية للمعلمين، وتفعيل لقنوات الحوار البناء، واحترام لمقترحاتهم وآرائهم، وفسح المجال لهم للمشاركة في صنع القرارات، ومنحهم مزيداً من الصلاحيات، فترتفع ثقة المعلمين بأنفسهم، ويزيد من انتمائهم، ويحدث تسارع في إنجاز الأعمال، فتسود أجواء الثقة والاحترام المتبادل في المدرسة، وهذا يساهم بشدة في تحقيق الأهداف المرجوة، وعلى النقيض من ذلك فإن إغفال دور القيادة التشاركية في المجتمعات المدرسية يثير الضغينة والكره والإحباط، فتقل نسبة الإنجاز، وينشغل المعلمون عن تحقيق الأهداف.

نلاحظ ومن واقع مدارسنا الأردنية ومن خلال تواصل الباحث بالميدان التربوي المحيط بالمدارس الحكومية كمدير تربية وتعليم ولأكثر من مديرية في إقليم وسط الأردن، فقد نجمت الكثير من القضايا والمشكلات بسبب عدم تشاركية المعلمين في اتخاذ القرارات مع مديري المدارس، كما أن معظم التحقيقات التي يتم تشكيلها في المديرية متعلقة بانفراد مديري المدارس في قراراتهم وعدم مشاركة المعلمين لها. لذلك فهناك حاجة ماسة للمديري المدارس لتوعيتهم بأهمية القيادة التشاركية وأثرها الإيجابي لتوفير بيئة عمل مناسبة وجاذبة وتحسين الأداء ورفع الكفاءة والإنتاج.

وإن دراسة (الشمري، 2020) تؤكد أهمية التعريف بالقيادة التشاركية ومجالاتها، لقادة المدارس والمعلمين، من خلال النشرات والدورات التدريبية وورش العمل، مما يثري المعرفة لديهم، ويحسن الأداء ويوفر بيئة جاذبة.

ولذلك فإن الباحث لديه إيماناً بأهمية تفعيل القيادة التشاركية في بناء بيئة عمل آمنة وصحية تحفز المعلمين والعاملين على العمل والقيام بالأدوار المنوطة بهم، وأنه من الضروري القيام بهذه الدراسة لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن.

وتسعى الدراسة للإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن ؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية؟

هدف الدراسة

هدف الدراسة هو تعرف درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، ومعرفة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية، ومن ثم تقديم توصيات لتحسين درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع القيادة التشاركية كونها مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، ونتائج تفيد واضعي السياسات التربوية والمؤسسات التعليمية للوقوف على واقع القيادة التشاركية وأثرها في تحسين الإنجاز ورفع كفاءة العاملين وتحقيق الأهداف، وتفيد مديرو المدارس ومديراتها في التعرف على أهمية ممارستهم للقيادة التشاركية مع المجتمع المدرسي من معلمين ومشرفين وإداريين وأولياء أمور وغيرهم، من خلال تشكيل روابط قوية معهم، وتحفزهم لتبني فكرة تطبيقها. كما أنها تعمل على زيادة ثقة المعلمين بمدير المدرسة لأنه يتعامل معهم بتشاركية مما يساهم في تحقيق النزاهة والعدالة والاستقامة أكثر لتحقيق الأهداف المنشودة. كما تقدم هذه الدراسة رؤية لوزارة التربية والتعليم حول درجة مساهمة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس، لتصميم ورشات تدريبية متعمقة بمفاهيم القيادة التشاركية لمديري المدارس والقيادة التربويين، وإعداد دورات بهدف تطوير القيادة التشاركية في مدارسهم. كما قد تفسح نتائج الدراسة المزيد من البحث من قبل الطلبة والباحثين المهتمين بمجال القيادة التشاركية والمناخ التنظيمي، وتعمل على رفد المكتبة العربية بدراسة حديثة عن القيادة التشاركية وأهميتها للقيادة التربويين. وتساهم هذه الدراسة أيضاً في رجوع الباحثين لها لتطوير أدوات القياس كالأستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

تحديد المصطلحات

اشتملت الدراسة على مصطلحات سيتم تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً على النحو الآتي:

الممارسة: هي النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة المهام المطلوبه. ما. (طعيمة ومناع، 2000)

وهي أيضاً مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة لمزاولة المهنة. (الدهامشة، 2022، ص 377) ويقصد بها إجراء: السلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة ليكون تشاركياً مع المجتمع المدرسي وتقاس من خلال مجالات المقياس الأربعة، مجال القيادة والقيم والرؤية، مجال التخطيط والتقييم، مجال الاتصال والتواصل، مجال إدارة الموارد

القيادة التشاركية: هي "النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والفعالية للعاملين في المؤسسة بعمليات صنع القرار المتعلقة بسياسة المنظمة ومهامها ومشكلاتها" (كيث وجيرلينج، 1991، ص 24)

كما عرفت بأنها نمط حديث من أنماط القيادة، يقوم فيها القادة بمشاركة العاملين باتخاذ القرار ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وآرائهم وتفويض الصلاحيات لهم والسلطة وهذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف وحاجات العاملين في آن واحد. (العميري، 2018، ص 26)

وتعرف إجرائياً بأنها إشراك القائد التربوي للمعلمين في المهام الإدارية والفنية في جو يسوده الاحترام المتبادل والذي ينعكس بدوره على زيادة الإنتاج.

حدود الدراسة:

نظراً لاتساع مجالات التعلم والتعليم، اقتصرت الدراسة الحالية على تعرف درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، وتحددت الدراسة بالحدود الآتية:

- الحد البشري: جميع المشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن.
- الحد المكاني: مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحد الزمني: العام الدراسي 2022-2023

محددات الدراسة

تحدد محددات الدراسة في ضوء صدق وثبات أداة الدراسة، واستجابات عينة الدراسة. ولمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، تم الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع

لقد أجرى نيمايي (2016) دراسة هدفت التعرف على المشكلات المصاحبة للقيادة التحويلية ومعالجتها من خلال نمط القيادة التشاركية، وتم استخدام المنهج المقارن من خلال ثلاثة متغيرات (الدافع، الرضا الوظيفي والابتكار) وتأثير كل أسلوب قيادة على المتغيرات المعتمدة، علاوة على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مجموعة من الإرشادات المناسبة لاستخدام القيادة التشاركية وتكونت عينة الدراسة من (20) موظف في شركة خاصة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن نمط القيادة التشاركية هو الأكثر تأثيراً في دافعية العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم

اجرت طيفور (2020) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية، وتحديد معوقاتهما، ووضع مقترحات لتطويرها من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (226) معلماً، ومعلمة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم تطوير الأداة لقياس تحقق أهداف البحث، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية كبيرة، وكشفت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، مستوى المدرسة، الخبرة التدريسية)، وبينت النتائج أن درجة معوقات القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون جاءت متوسطة.

وأجرى الشمري (2020) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ومقترحات التحسين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق الهدف وتطوير استبانة مكونة من (38) فقرة موزعة على (4) مجالات، طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (364) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس

الثانوية، جاء بدرجة ممارسة متوسطة وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (نوع الجنس، نوع المدرسة) على الأداة ككل، باستثناء متغير سنوات الخدمة، جاء لصالح فئة 10 سنوات فأكثر. وقد أجرى أبو مديغم (2021) دراسة هدفت معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر هؤلاء المعلمين، وتم استخدام النهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الإبتدائية في منطقة رهط التعليمية في شمال النقب، في العام الدراسي 2020م/2021م. وتكونت عينة الدراسة من (30) معلماً و(40) معلمة، وتم تصميم استبيان، وتبين ان درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية تعد متوسطة في المجالات مجتمعة، وتبين ان مستوى الدافعية يعد متوسطاً لدى المعلمين في هذه المدارس، وتبين وجود علاقة دالة احصائياً وإيجابية ما بين ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الابتدائية في رهط ودافعية المعلمين.

وأجرى جراد (2022) دراسة هدفت تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية لواء القويسمة، ولتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، تم تطبيق المنهج الوصفي بجانبه التحليلي، كما تم تطوير استبانتيين لجمع البيانات: الأولى لقياس درجة القيادة التشاركية والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية، طبقت على عينية بلغت (339) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة متوسطة، وكشفت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات (جنس المدرسة، المؤهل العلمي)، كما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع هذه الدراسة منها

تتفق هذه الدراسة مع دراسة أبو مديغم (2021)، إذ تبين من خلال دراسته ان درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية تعد متوسطة في المجالات مجتمعة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية متوسطة.

واتفقت مع دراسة الشمري (2020)، إذ تبين من خلال دراسته أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية، جاء بدرجة ممارسة متوسطة وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

واتفقت أيضاً مع دراسة جراد (2022)، إذ تبين من خلال دراسته ان درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة متوسطة، وكشفت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة تعزى لمتغيرات (جنس المدرسة، المؤهل العلمي)، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

ولكنها تختلف مع دراسة طيفور (2020)، إذ أظهرت نتائج دراسته أن درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية كبيرة، في حين أظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية متوسطة. ورغم هذا الاختلاف إلا أن دراسة طيفور (2020) اتفقت مع هذه الدراسة في استخدام المنهج التحليلي الوصفي لتحليل نتائج الدراسة، إذ أن هذه الدراسة طبقت المنهج التحليلي الوصفي لتحليل نتائج الدراسة. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية في الأردن، وتم تقديم مقترح إعداد دليل تربوي يتضمن القيادة التشاركية ومبادئها وآلية تنفيذها. كما وقد جاءت هذه الدراسة امتداداً لتوصيات الدراسات السابقة التي أوصت بضرورة دراسة درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى لأهمية هذا المدخل في تحسين أداء القادة التربويين في المجتمع المدرسي.

منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الحالية لأنه المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023/2022 إذ بلغ عددهم (1027) مشرفاً ومشرفةً موزعين الى (573) ذكور و(454) وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2022/2021.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية إذ بلغ عددهم (620) مشرفاً ومشرفةً ويمثلون ما نسبته (60%) من مجتمع الدراسة، وموزعين الى (372) ذكوراً و(248) إناثاً.

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس، والخبرة التعليمية والمؤهل

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	372	60.0%
	إناث	248	40.0%
الخبرة	أقل من 10 سنوات	78	12.6%
	من 10-أقل من 15 سنة	168	27.1%
	من 15- أقل من 20 سنة	168	27.1%
	20 سنة فأكثر	206	33.2%
المؤهل	بكالوريوس	168	27.1%
	ماجستير	336	54.2%
	دكتوراه	116	18.7%

أداة الدراسة

بالرجوع إلى الإطار النظري والكتب والدوريات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وموضوعها، وبالإعتماد على مجموعة الدراسات السابقة العربية والإنجليزية المرتبطة بالدراسة الحالية، تم تطوير استبانة لغايات جمع المعلومات المتعلقة في أهداف الدراسة الحالية، وتكونت أداة الدراسة (الإستبانة) من (31) فقرة، تم توزيعها على ثلاثة مجالات رئيسية، وهي: اشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية، إشراك مدير المدرسة للمعلمين في اتخاذ القرارات، تفعيل العلاقات الإنسانية.

وتم اعتماد مقياس ليكرت التدرج الخماسي للإجابة على فقرات أداة الدراسة (الإستبانة)، واعتمدت الدرجات الآتية: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وقابلها الأرقام الآتية: (1,2,3,4,5) وفقاً لنفس ترتيب الدرجات السابقة.
صدق الأداة:

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرض الأداة على مجموعة الأساتذة المختصين في الإدارة والقيادة والقياس والتقويم في الجامعات الأردنية، إذ بلغ عددهم (10) محكمين، وطلب إليهم التحقق من فقرات الأداة ومدى وضوحها، وصلاحياتها، ومدى اتساقها مع أهداف الدراسة، وعدت الفقرة صادقة إذا اتفق عليها 80% من المحكمين فأكثر، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وتعديل الفقرات التي طلب بعض المحكمين تعديلها، وقد اقتصر ملاحظات المحكمين على تعديل الفقرات، ولم يجر أي إضافة أو حذف لأية فقرة، وبقيت الأداة مكونة من (31) فقرة.
ثبات الأداة:

تم استخدام طريقتين من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة وهي:
أولاً: طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددهم (30) فرد.
ثانياً: طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test /re-test) حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددهم (30) فرداً، ثم تم تطبيق الاختبار على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين حسب معامل الارتباط بيرسون بين التطبيقين.

الجدول (2): معاملات ثبات أداة الدراسة

الرقم	المجال	كرونباخ الفا	معامل الارتباط بيرسون
1	اشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	0.83	0.87
2	إشراك مدير المدرسة للمعلمين في اتخاذ القرارات	0.85	0.84
3	تفعيل العلاقات الإنسانية	0.80	0.82
	الدرجة الكلية	0.87	0.89

يُلاحظ أن معاملات الثبات على الدرجة الكلية بلغت (0.87) بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، و(0.89) بطريقة الاتساق الداخلي، وتراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.82-0.87) بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، و(0.85-0.80) بطريقة الاتساق الداخلي، وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

إجراءات الدراسة:

تم القيام بعدة خطوات إجرائية لتنفيذ الدراسة ومن أبرزها حصر أعداد المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم، وبعد ذلك اختيار عينة ممثلة للمجتمع ثم بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها وتطبيقها على العينة الاستطلاعية والعينة الرسمية، وتوزيعها على المشرفين التربويين، ثم تم تجميع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) لاستخراج النتائج.

المعالجة الإحصائية:

من أجل الإجابة عن سؤالي الدراسة وتحقيق أهدافها تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:
1- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، والدرجة، وقد تم الحكم على المتوسط الحسابي أما مرتفعاً، أو متوسطاً أو منخفضاً، باستخدام المعادلة الآتية لتحديد الدرجة:

القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} =$$

وبذلك تكون الدرجة منخفضة من 1 - 2.33

والدرجة المتوسطة من 2.34 - 3.67

وتكون الدرجة المرتفعة من 3.68 - 5.

2- للإجابة عن السؤال الثاني فقد تم استخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA).

3- للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ الفا.

الفصل 1 : نتائج الدراسة: يتناول هذا الجزء نتائج الدراسة ومناقشتها وعلى النحو التالي:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن ؟

بغرض الإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب لكل مجال من مجالات أداة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب لكل مجال من مجالات أداة درجة ممارسة مديري

المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	اشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	2.61	0.22	1	متوسطة
3	تفعيل العلاقات الإنسانية	2.61	0.21	1	متوسطة
2	إشراك مدير المدرسة للمعلمين في اتخاذ القرارات	2.53	0.79	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.59	0.28		متوسطة

يلاحظ أن درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للأداة (2.59) وانحراف معياري يساوي (0.28)، وكانت جميع المجالات في الدرجة المتوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.61 - 2.53)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "اشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية، وتفعيل العلاقات الإنسانية" بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري يساوي (0.22)، وعلى الترتيب، وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الاخيرة مجال "إشراك مدير المدرسة للمعلمين في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي كلي للمجال (2.53) وانحراف معياري يساوي (0.79)، وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق مديري المدارس لمجالات القيادة التشاركية يحتاج إلى فهم وإدراك أوسع لأهمية القيادة التشاركية وما لها من تأثير في الآخرين لتحقيق رؤيتهم ورسالتهم وأهدافهم، وكذلك قد تعزى إلى عدم كفاية إدراك مديري المدارس لأهمية عرض نتائج وقصص نجاح سابقة لمديرين ناجحين، قد حققوا إبداعات ونتائج مميزة نتيجة ممارستهم للقيادة التشاركية، ليصبحوا مثلاً يحتذى به، وقد تعزى أيضاً لعدم تواجد استراتيجيات أو منهجية للقيادة التشاركية يرجعون لها في تنفيذ وتطبيق القيادة التشاركية، ولذلك جاءت نتيجة درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن متوسطة.

أما فيما يتعلق بفقرات كل مجال فقد جاءت على النحو التالي.

1- مجال اشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب لكل فقرة من فقرات مجال اشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب لكل فقرة من فقرات مجال اشراك مدير المدرسة للمعلمين

في المهام القيادية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين لتنفيذ المهام الإدارية	3.58	1.04	1	متوسطة
4	يتابع مدير المدرسة المعلمين في أداء المهام التي يفوضهم بها	3.12	0.61	2	متوسطة
1	يفوض مدير المدرسة فريق العمل لتحديد الفعاليات المدرسية ومتطلبات المدرسة	3.08	0.81	3	متوسطة
5	يقدم مدير المدرسة للمعلم الذي تم تفويضه المعلومات والبيانات اللازمة لتنفيذ المهام المطلوبة	2.94	0.89	4	متوسطة
2	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المدرسية	2.91	0.28	5	متوسطة
7	يتدارس مدير المدرسة مع المعلمين نقاط القوة والضعف المترتبة على اتخاذ القرارات	2.27	0.86	6	منخفضة
6	يحفز مدير المدرسة المعلمين للمشاركة في المؤتمرات العلمية	2.08	0.62	7	منخفضة
9	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في تحديد الاحتياجات التطويرية للمدرسة	2.07	0.45	8	منخفضة
10	يتساعد مدير المدرسة مع المعلمين في حل المشكلات الإدارية	2.03	0.50	9	منخفضة
8	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع رؤية ورسالة المدرسة والخطة التطويرية للمدرسة	2.00	0.68	10	منخفضة
	اشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	2.61	0.22		متوسطة

يلاحظ أن درجة اشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.61) وانحراف معياري يساوي (0.22)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المتوسطة والمنخفضة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.00 - 3.58)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على "يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين لتنفيذ المهام الإدارية" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري يساوي (1.04)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (4) التي تنص على "يتابع مدير المدرسة المعلمين في أداء المهام التي يفوضهم بها" بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري يساوي (0.61)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على "يتساعد مدير المدرسة مع المعلمين في حل المشكلات الإدارية" بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري يساوي (0.50)، وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على "يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع رؤية ورسالة المدرسة والخطة التطويرية للمدرسة" بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري يساوي (0.68)، وبدرجة منخفضة.

وقد تعزى نتيجة ظهور الفقرة (3) التي تنص على "يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين لتنفيذ المهام الإدارية" في الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة إلى قناعة مديري المدارس ومديراتها بأهمية مشاركة المعلمين والمعلمات بالمهام الإدارية لتخفيف الأعباء عنهم وعن الإداريين وإعطاء فرصة للمعلمين لبناء ذواتهم وشخصياتهم للتطور ليصبحوا قادة في المستقبل، ولذلك حصلت هذه الفقرة على الرتبة الأولى، ولكن رغم قناعة مديري المدارس بأهمية مشاركة المعلمين والمعلمات إلا أنهم لم يصلوا للحد المطلوب في ذلك، فما زالوا يخافون من تمادي المعلمين في مشاركتهم لتتعدى حدوداً معينة قد رسموها بأنفسهم لتعطي على نفوذهم وسلطتهم في قيادة المدرسة، ولذلك ظهرت الفقرة بدرجة متوسطة. ولذلك فإن دراسة

طيفور (2020) أكدت أن أكثر معوقات القيادة كانت ضعف قناعة القادة المدارس بجدوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وأن أكثر المقترحات تكرارًا لتطوير القيادة التشاركية كانت نشر ثقافة القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون

وقد تعزى نتيجة ظهور الفقرة (8) التي تنص على "يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع رؤية ورسالة المدرسة والخطة التطويرية للمدرسة" في الرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة إلى أهمية الرؤية والرسالة بالنسبة لمديري المدارس في تنفيذ الخطة التطويرية ومتابعتها، لذلك فإنهم يرغبون بوضع الرؤية والرسالة بأنفسهم، وتكون المشاركة ظاهرية فقط، إذ لا زال يعتقد بعض المديرين والمديرات أن الخطة التطويرية خاصة بهم، وأنها من مهامهم الإدارية فقط، ولذلك فإنهم يحتاجون توعية مكثفة بذلك.

2- مجال تفعيل العلاقات الإنسانية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب لكل فقرة من فقرات مجال تفعيل العلاقات الإنسانية الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب لكل فقرة من فقرات مجال تفعيل العلاقات الإنسانية مرتبة

تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يشرك مدير المدرسة المعلمين الآراء ويتقبلها	3.79	1.80	1	مرتفعة
6	يتصف مدير المدرسة بالصبر في التعامل مع المعلمين	3.47	1.89	2	متوسطة
9	يتعرف مدير المدرسة إلى رغبات وميول المعلمين	2.65	1.00	3	متوسطة
13	يرسخ مدير المدرسة العلاقة بين المعلمين وأولياء أمور الطلبة	2.59	1.05	4	متوسطة
12	يحفز مدير المدرسة المعلمين ويمدحهم ويعززهم باستمرار	2.57	0.97	5	متوسطة
2	يحفز مدير المدرسة المعلمين ويوفر جو يسوده التفاهم	2.50	0.95	6	متوسطة
8	يتواصل مدير المدرسة مع المعلمين اجتماعياً في المناسبات المختلفة	2.49	1.06	7	متوسطة
10	يساعد مدير المدرسة في حل مشكلات المعلمين الخاصة بهم	2.49	1.06	7	متوسطة
11	يتعامل مدير المدرسة بنزاهة وشفافية وعدالة مع المعلمين	2.46	1.04	9	متوسطة
1	يتفهم مدير المدرسة مشاكل المعلمين ويحافظ على اسرارهم	2.30	1.03	10	منخفضة
3	يقضي مدير المدرسة جزءاً من وقته مع المعلمين في أوقات الفراغ	2.26	0.79	11	منخفضة
4	يوفر مدير المدرسة المناخ المناسب للعلاقات الإنسانية	2.22	1.05	12	منخفضة
7	يعزز مدير المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين	2.08	0.89	13	منخفضة
	تفعيل العلاقات الإنسانية	2.61	0.21		متوسطة

الفصل 2

يلاحظ أن درجة تفعيل العلاقات الإنسانية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.61) وانحراف معياري يساوي (0.21)، وجاءت الفقرات في الدرجات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.79-2.08)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على "يشرك مدير المدرسة المعلمين الآراء ويتقبلها" بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري يساوي (1.80)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (6) التي تنص على " يتصف مدير المدرسة بالصبر في التعامل مع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري يساوي (1.89)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "يوفر مدير المدرسة المناخ المناسب

للعلاقات الإنسانية" بمتوسط حسابي (2.22) وبانحراف معياري يساوي (1.05)، وبدرجة منخفضة، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على "يعزز مدير المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين" بمتوسط حسابي (2.08) وبانحراف معياري يساوي (0.89)، وبدرجة منخفضة.

وقد تعزى نتيجة ظهور الفقرة (5) التي تنص على "يشرك مدير المدرسة المعلمين الآراء ويتقبلها". في الرتبة الأولى وبدرجة عالية إلى قناعة مديري المدارس ومديراتها بوجود عقليات مفكرة وإبداعية لدى المعلمين والمعلمات ولا بد من الاستفادة منها، وهذه القناعة تتولد وتزداد باستمرار مع انجازات المعلمين الإبداعية، ولذلك حصلت هذه الفقرة على الرتبة الأولى وبدرجة عالية. ولذلك فإن (الطويسي، 2017)، أكد أن مديري المدارس هم القادة القادرون على توظيف السمات الإبداعية في طبيعة عملهم للحصول على الغايات والأهداف المنشودة للعملية التربوية التعليمية من خلال مشاركة المعلمين بأرائهم.

وقد تعزى نتيجة ظهور الفقرة (7) التي تنص على "يعزز مدير المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين" في الرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة إلى ان مدير المدرسة ورغم أنه لديه قناعة بوجود عقليات مفكرة وإبداعية لدى المعلمين والمعلمات ولا بد من الاستفادة منها، إلا أنه يتردد في تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين، فلا زال يشعر بأنه المسؤول الوحيد إدارياً عن المدرسة، ويخشى تحميل المسؤولية أو تعزيز الشعور بها لدى المعلمين، ويعتقد أنه بذلك يمسك زمام الأمور ويضبطها، وهو بذلك يجهل أهمية تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين ولذلك جاءت هذه الفقرة بدرجة منخفضة وفي الرتبة الأخيرة. ولذلك فإن (Kajs & Mocollm, 2015) أكد أن إشراك مدير المدرسة للمعلمين في العملية التعليمية يؤدي إلى المشاركة بالمسؤولية لإنجاز المهام والشعور بالمشاركة في ملكية هذه المهام.

3- مجال إشراك مدير المدرسة للمعلمين في اتخاذ القرارات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب لكل فقرة من فقرات مجال إشراك مدير المدرسة للمعلمين في اتخاذ القرارات.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب لكل فقرة من فقرات مجال إشراك مدير المدرسة للمعلمين

في اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يشرك مدير المدرسة المعلمين في توزيع المهام الإدارية بناء على قدراتهم وميولهم	4.51	1.31	1	مرتفعة
2	يشرك مدير المدرسة المعلمين في تحديد احتياجاتهم التدريبية	2.62	1.24	2	متوسطة
7	يشعر مدير المدرسة بالمتعة عند اشراك المعلم في اتخاذ القرارات	2.55	1.35	3	متوسطة
5	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع سياسات المدرسة	2.39	1.29	4	متوسطة
4	يشرك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات الإدارية	2.18	1.11	5	منخفضة
3	يعطي مدير المدرسة المعلمين بعض الصلاحيات لاتخاذ القرار	2.06	0.81	6	منخفضة
8	يشرك مدير المدرسة المعلمين في اختيار المجالس التربوية في المدرسة	2.06	0.82	6	منخفضة
6	يشرك مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات	1.85	0.76	8	منخفضة
	إشراك مدير المدرسة للمعلمين في اتخاذ القرارات	2.53	0.79		متوسطة

الفصل 3

يلاحظ أن درجة إشراك مدير المدرسة للمعلمين في اتخاذ القرارات كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.53) وبانحراف معياري يساوي (0.79)، وجاءت الفقرات في الدرجات المرتفعة المتوسطة والمنخفضة، حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (1.85 - 4.51)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يشرك مدير المدرسة المعلمين في توزيع المهام الإدارية بناء على قدراتهم وميولهم" بمتوسط حسابي (4.51) وبانحراف معياري يساوي (1.31)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على "يشرك مدير المدرسة المعلمين في تحديد احتياجاتهم التدريبية" بمتوسط حسابي (2.62) وبانحراف معياري يساوي (1.24)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على "يشرك مدير المدرسة المعلمين في اختيار المجالس التربوية في المدرسة"، بمتوسط حسابي (2.06) وبانحراف معياري يساوي (0.82)، وبدرجة منخفضة، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) والتي تنص على "يشرك مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات" بمتوسط حسابي (1.85) وبانحراف معياري يساوي (0.76)، وبدرجة منخفضة.

وقد تعزى نتيجة ظهور الفقرة (1) التي تنص على "يشرك مدير المدرسة المعلمين في توزيع المهام الإدارية بناء على قدراتهم وميولهم"، في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة إلى قناعة المدير بمشاركة المعلمين في المهام الإدارية لتخفيف الأعباء عنه والتسهيل عليه، ولاستثمار جهود المعلمين ومهاراتهم وخبراتهم في المهام الإدارية، ولثقة المدير بأهمية بناء شخصيات المعلمين القيادية، ولذلك ظهرت هذه الفقرة في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة. ولذلك أكد Kajs & Mocollm, (2015)، على ضرورة تعرف مديري المدارس على دوافع وحاجات المعلمين التي تؤثر على سلوكهم وتدفعهم إلى العمل الذي يتفق مع قدراتهم ورغباتهم.

وقد تعزى نتيجة ظهور الفقرة (6) التي تنص على "يشرك مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات" في الرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة، إلى أن مدير المدرسة ورغم أن لديه قناعة بمشاركة المعلمين في المهام الإدارية لتخفيف الأعباء عنه والتسهيل عليه، إلا أن هذه القناعة محدودة في تنفيذ المهام فقط، دون السماح لهم في اتخاذ القرارات المتعلقة في حل المشكلات، فهو مستعد أن يتركهم يشاركون في تنفيذ المهام التي يطلبها منهم، ولكن لا يسمح لهم أن يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة في حل المشكلات، فهو يشعر بأنه المسؤول الوحيد بهذا النوع من القرارات والمتعلق في حل المشكلات، ويعتقد أن مشاركة المعلمين في حل المشكلات قد تنتقص من قدره ومن شأنه، ويعتقد بأن حل المشكلات من قبله يرفع من قيمته أمام المعلمين وأولياء الأمور والطلبة، ولذلك ظهرت هذه الفقرة في الرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو التالي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للأداة ولكل مجال من مجالات أداة درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة للتعرف على الفروق تبعاً إلى الجنس.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة

نظر المشرفين التربويين في الأردن تبعاً إلى الجنس واختبار (t-test) للعينات المستقلة

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
--------	-------	-------	-----------------	-------------------	-----------------	---------------

0.820	0.227	.231	2.61	372	ذكور	إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية
		.211	2.61	248	إناث	
0.635	0.475	.799	2.54	372	ذكور	إشراك مدير المدرسة للمعلمين في اتخاذ القرارات
		.777	2.51	248	إناث	
0.450	-0.756	.208	2.60	372	ذكور	تفعيل العلاقات الإنسانية
		.213	2.61	248	إناث	
0.866	0.169	.275	2.59	372	ذكور	الدرجة الكلية
		.277	2.58	248	إناث	

يظهر لدينا عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن تبعاً إلى الجنس، بالاستناد إلى قيمة ت المحسوبة التي بلغت (0.169) وبمستوى دلالة تساوي (0.866) وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في جميع المجالات بالاستناد إلى قيم ت المحسوبة التي بلغت (-0.756 - 0.227) وبمستوى دلالة تساوي (0.820 - 0.450).

وقد تعزى هذه النتيجة لقناعة مديري المدارس ذكورا وإناثا بأهمية ممارسة القيادة التشاركية، وهذه القناعة نابعة من الوازع الأخلاقي الذي تربي عليه الشعب الأردني ذكورا وإناثا بأهمية التعاون والمشاركة، وخاصة القادة التربويين ذكورا وإناثا، كما أن العادات والتقاليد في البيئة الاجتماعية للشعب الأردني تؤكد ضرورة احترام الآخرين وخاصة من خلال احترام الرأي والرأي الآخر، والاستماع للآخرين والسماح بمشاركتهم، وذلك تلبيةً للتنشئة الاجتماعية والتقاليد الشعبية في المجتمع الأردني وبغض النظر عن الجنس. فرغم أن مديري المدارس لم يصلوا بعد للحد المطلوب من ممارسة القيادة التشاركية، وخاصة فيما يتعلق بالفقرات التي أظهرت ضعفاً كمشاركة المعلمين في القرارات وحل المشكلات، إلا أن التنشئة الاجتماعية والوازع الأخلاقي الذي تربي عليه الشعب الأردني، يدفعهم للتحسين من ممارساتهم ذكورا وإناثا على حدٍ سواء، ولذلك تبين من خلال الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها بالقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن تبعاً للجنس. ولذلك فإن دراسة الشمري (2020) أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى نوع الجنس

2- متغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للأداة ولكل مجال من مجالات أداة درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، تبعاً إلى الخبرة.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة

نظر المشرفين التربويين في الأردن تبعاً إلى الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	أقل من 10 سنوات	78	2.65	.282
	من 10-أقل من 15 سنة	168	2.59	.213
	من 15-أقل من 20 سنة	168	2.63	.257
	20 سنة فأكثر	206	2.59	.169
	Total	620	2.61	.223
إشراك مدير المدرسة للمعلمين في اتخاذ القرارات	أقل من 10 سنوات	78	2.50	.712
	من 10-أقل من 15 سنة	168	2.49	.718

.880	2.63	168	من 15- أقل من 20 سنة	
.794	2.49	206	20 سنة فأكثر	
.790	2.53	620	Total	
.194	2.63	78	أقل من 10 سنوات	تفعيل العلاقات الإنسانية
.197	2.58	168	من 10-أقل من 15 سنة	
.226	2.62	168	من 15- أقل من 20 سنة	
.213	2.61	206	20 سنة فأكثر	
.210	2.61	620	Total	
.240	2.60	78	أقل من 10 سنوات	الدرجة الكلية
.256	2.56	168	من 10-أقل من 15 سنة	
.326	2.62	168	من 15- أقل من 20 سنة	
.256	2.57	206	20 سنة فأكثر	
.275	2.59	620	Total	

يظهر لدينا وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن تبعاً إلى الخبرة، ومن أجل التحقق من معنوية هذه الفروق أو دلالتها، فقد تم تطبيق اختبار تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA).

الجدول (9): تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة

التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن تبعاً إلى الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
اشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	بين المجموعات	.372	3	.124	2.503	.058
	داخل المجموعات الكلي	30.513	616	.050		
		30.885	619			
إشراك مدير المدرسة للمعلمين في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	2.248	3	.749	1.203	.308
	داخل المجموعات الكلي	383.737	616	.623		
		385.985	619			
تفعيل العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	.144	3	.048	1.091	.352
	داخل المجموعات الكلي	27.160	616	.044		
		27.304	619			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.412	3	.137	1.818	.143
	داخل المجموعات الكلي	46.557	616	.076		
		46.969	619			

يظهر لدينا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن تبعاً إلى الخبرة، اعتماداً على قيمة (ف) المحسوبة التي بلغت (1.818) وبمستوى دلالة تساوي (0.143)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في جميع المجالات بالاستناد إلى قيم ف المحسوبة التي بلغت (1.091 - 2.503) وبمستوى دلالة تساوي (0.352 - 0.058).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التنشئة الاجتماعية والدينية التي اكتسبها الشعب الأردني من خلال البيئة الاجتماعية والتعليم المدرسي والجامعي، أعطى مجالاً واسعاً لهم لاكتساب مبادئ القيادة التشاركية وبغض النظر عن الخبرة العملية لديهم، كما أن اللقاءات المتكررة من قبل المشرفين التربويين مع مديري المدارس ومديراتها التي تؤكد على أهمية ممارسة القيادة التشاركية قد أثرت إيجاباً على التزام مديري المدارس ومديراتها بها، كما أن الاجتماعات المتكررة من قبل مديري التربية والمديرين المختصين مع مديري المدارس ومديراتها التي تركز على أهمية ممارسة القيادة التشاركية، قد انعكست بشكل إيجابي على سلوكياتهم، ولذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن تبعاً لمتغير الخبرة العملية.

4- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للأداة ولكل مجال من مجالات أداة درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من

وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن تبعاً إلى المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	بكالوريوس	168	2.58	.193
	ماجستير	336	2.62	.238
	دكتوراه	116	2.61	.218
	Total	620	2.61	.223
إشراك مدير المدرسة للمعلمين في اتخاذ القرارات	بكالوريوس	168	2.48	.761
	ماجستير	336	2.56	.815
	دكتوراه	116	2.52	.757
	Total	620	2.53	.790
تفعيل العلاقات الإنسانية	بكالوريوس	168	2.58	.169
	ماجستير	336	2.62	.221
	دكتوراه	116	2.60	.227
	Total	620	2.61	.210
الدرجة الكلية	بكالوريوس	168	2.55	.236
	ماجستير	336	2.61	.297
	دكتوراه	116	2.58	.260
	Total	620	2.59	.275

يظهر لدينا وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومن أجل التحقق من معنوية هذه الفروق أو دلالتها فقد تم تطبيق اختبار تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA).

الجدول(11): تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة

التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن تبعاً إلى المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
--------	--------------	----------------	--------------	----------------	--------	---------------

.145	1.936	.096	2	.193	بين المجموعات	اشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية
		.050	617	30.692	داخل المجموعات	
			619	30.885	الكلية	
.543	.612	.382	2	.764	بين المجموعات	إشراك مدير المدرسة للمعلمين في اتخاذ القرارات
		.624	617	385.221	داخل المجموعات	
			619	385.985	الكلية	
.101	2.300	.101	2	.202	بين المجموعات	تفعيل العلاقات الإنسانية
		.044	617	27.102	داخل المجموعات	
			619	27.304	الكلية	
.131	2.037	.154	2	.308	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.076	617	46.661	داخل المجموعات	
			619	46.969	الكلية	

يظهر لدينا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، اعتماداً على قيمة (ف) المحسوبة التي بلغت (2.037) وبمستوى دلالة تساوي (0.131)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع المجالات بالاستناد إلى قيم ف المحسوبة التي بلغت (2.300 - 0.612) وبمستوى دلالة تساوي (0.101 - 0.543).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن اللقاءات المتكررة والاجتماعات المتكررة من قبل مديري التربية والمديرين المختصين مع مديري المدارس ومديراتها التي تركز على أهمية ممارسة القيادة التشاركية، قد انعكست بشكل إيجابي على سلوكياتهم، كما أن الورشات التدريبية والدورات التي يتم عقدها بشكل دوري من قبل المشرفين التربويين مع مديري المدارس ومديراتها التي تؤكد على أهمية ممارسة القيادة التشاركية قد أثرت إيجاباً على التزام مديري المدارس ومديراتها بها، وكانت هذه الاجتماعات والورشات التدريبية لجميع المديرين والمديرات ولأصحاب المؤهلات العلمية المختلفة، وبغض النظر عن مستوى مؤهلاتهم العلمية، ولذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فإن الباحث يوصي بالآتي:

- عقد ورشات تدريبية لمديري المدارس ومديراتها عن القيادة التشاركية الأخلاقية، وأهم السمات التي يجب أن يتصف بها القائد، ومبادئ القيادة التشاركية، وكيفية الالتزام بها.
- إعداد دليل تربوي أو منهجية تربوية تتضمن القيادة التشاركية وأهميتها ومبادئها وآلية تنفيذها لمديري المدارس ومديراتها تكون مرجعاً أساسياً لهم في القضايا التربوية، يعودون إليها في سلوكياتهم وتعاملهم مع المجتمع المدرسي من المعلمين والإداريين وأولياء الأمور والطلبة وغيرهم.
- التأكيد على المشرفين التربويين لمتابعة درجة ممارسة مديري المدارس بالقيادة التشاركية وتفعيل المبادئ الأخلاقية المتواجدة في الاستراتيجية، وعقد لقاءات متكررة عن أهميتها وكيفية الالتزام بها.
- التأكيد على ضرورة تدريس المبادئ التشاركية في المقررات الدراسية المدرسية والجامعية وبشكل متسلسل ومدرّس.

- إجراء دراسة إضافية لتطوير منهجية القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين ومن وجهة نظر مديري التربية، ومن وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم.

الفصل 4 المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو مديغم، عبدالكريم سالم (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (1، 22، 163-181)، جامعة العلوم الإنسانية والاجتماعية، بيروت، لبنان.
- البحيري، محمد (2018). واقع ممارسات قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية واستراتيجية تطويرها، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، (29، 1، 21-61)، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- بن تاسة، إيمان وبيبتور، رباب (2022). القيادة التشاركية ودورها في تحسين العاملين-دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بولاية غرداية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غرداية، الجزائر.
- جراد، مجاهد (2022). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (30، 4، 620-650)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الخصاونة، فؤاد (2019). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية، (1، 43، 656- 676)، جامعة بابل، العراق.
- الدهامشة، بثينا أحمد علي (2022). درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، (2، 10، 374-390)، مركز الأبحاث والدراسات الإنسانية، الخرطوم، السودان.
- الشمري، خالد بن أحمد معيوف (2020). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها، مجلة كلية التربية، (4 (44) 15-58)، جامعة عين شمس، الجمهورية المصرية.
- الشمري، سامي واللوقان، محمد (2018). واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (1، 3، 57-113)، جمهورية مصر العربية.
- طعيمة، رشدي أحمد ومناع محمد السيد (2000). تدريس العربية في التعليم العام (نظريات وتجارب)، ط1، ص: 245، القاهرة، جمهورية مصر، دار الفكر العربي.
- لطويسي، زياد أحمد (2017). الدعم الفني المقدم من المشرفين التربويين للمعلمين في ضوء معايير اقتصاد المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس في الأردن، مجلة دراسات، العلوم التربوية، مجلد 44 عدد 4 ص121-132، الجامعة الأردنية، الأردن.
- طيפור، هيفاء على (2020). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (4، 9، 94-120)، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.
- العميري، محمد (2018). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر/ كونا بولاية الجلفة.
- قرواني، خالد (2017). دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين، مجلة كلية التربية، أسبوط، مصر، (33، 299-365)، جمهورية مصر العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adigüzel, Z., Çakir, F. S., & Küçükoğlu, İ. (2020). The Effects of Organisational Communication and Participative Leadership on Organisational Commitment and Job Satisfaction in Organisations. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(4), 829-856. Turkey Universities and research institutions, Turkey.
- Brattio, J., & Nelson, D. (2015). *Organization leadership*. Thomson, Australea:NAMA-9.
- 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), United Kingdom.

- Kajs, T. & McCollum, D. (2015). A Confirmatory Factor Analytic Study of the Goal Orientation Theory of Motivation in Educational Leadership, *Educational Research Quarterly*, 33(1) 3-17, Grambling, LA, USA.
- Keith & Girling, R: (1991). *Educational Management and participation*, USA: Allyn & Baccon.
- Nemaei, B. (2016). *The Impact of Participative Leadership on Employees Motivation, Job Satisfaction and Innovation- The degree of MSc in Project Management*, The British University, Dubai, UAE
- Wilson,L. (2017). *Sharing Leadership in Top Teams: A Qualitative Case Study of One Governing Board in the Nonprofit Sector* Doctoral dissertation, The Open University. Milton Keynes, UK.