

# القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

شادي خالد قشوع

باحث تربوي، برنامج دكتوراه الإدارة التربوية  
الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين

جولتان حسن حجازي

أستاذ علم النفس  
جامعة فلسطين التقنية، خضوري - فلسطين  
joltanhijazi@gmail.com

قبول البحث: 2020/8/20

مراجعة البحث: 2020 /8/11

استلام البحث: 2020/7/29

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.2.20>



## القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

جولتان حسن حجازي

أستاذ علم النفس - جامعة فلسطين التقنية/ خضوري - فلسطين  
joltanhijazi@gmail.com

شادي خالد قشوع

باحث تربوي، برنامج دكتوراه الإدارة التربوية - الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين

استلام البحث: 2020/7/29 مراجعة البحث: 2020/8/11 قبول البحث: 2020/8/20 DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.2.20>

### الملخص:

هدفت الدراسة الوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية بفلسطين للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقتها ببعض المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، كما اتجهت الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدمت الدراسة مقياس القيادة التشاركية، ومقياس الثقافة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (140) معلماً ومعلمة من مديري المدارس الحكومية الأساسية بمحافظة قلقيلية، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.87)، ونسبة مئوية (77.4%)، كما أظهرت أن مستوى الثقافة التنظيمية لديهم جاء مرتفعاً، وبمتوسط حسابي (3.93)، ونسبة مئوية (78.6%)، كما انتهت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً ( $\alpha=0.05$ ) بين الدرجة الكلية لمقياس القيادة التشاركية، والدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في درجات عينة الدراسة على مقياس القيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس باستثناء بعد العلاقات الإنسانية، وكانت الفروق لصالح الذكور، في حين وجدت فروق تعزى للمؤهل العلمي في الدرجة الكلية للمقياس، وفي بعد العلاقات الإنسانية لصالح البكالوريوس مقابل الماجستير فأعلى، ولم تظهر تلك الفروق تبعاً لمتغير لسنوات الخبرة، وقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في درجات عينة الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية وأبعاده تعزى للجنس، ولصالح الذكور، وكذلك في الدرجة الكلية للمقياس وعلى بعدي أنظمة الحوافز والعمليات تعزى للمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس مقابل الماجستير فأعلى، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس تعزى لسنوات الخبرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية؛ الثقافة التنظيمية؛ محافظة قلقيلية.

### المقدمة:

تشكل القيادة محورياً هاماً لكل مؤسسة من المؤسسات على كافة الأصعدة؛ لأنها تمثل الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري تجاه العاملين في المؤسسة؛ حيث تتضمن إصداراً لتعليمات والأوامر للموظفين للتأثير عليهم؛ لإنجاز المهام المطلوب تنفيذها على أكمل وجه، مع تحفيزهم وتوجيههم للعمل بشكل تعاوني وإبداعي، ويواجه المجتمع الفلسطيني كغيره من المجتمعات كثيراً من التطورات والتغيرات التي تنعكس على كافة المجالات ومنها التعليمية؛ مما يدفع القائمين على النظام التربوي إلى مواكبة التغيرات المتسارعة، وتحديث أنظمتها بممارسة أساليب قيادية حديثة لمواجهة هذه التطورات والتغيرات.

ويُعد النظام التربوي الذي يركز على القيادة الناجحة هو الأفضل؛ حيث تعمل هذه القيادة بخطوات جريئة وبنءاء على تحقيق أهداف التربية والتعليم، بإشراك العاملين في صياغتها، ورفع الروح المعنوية لديهم، وإشباع حاجاتهم؛ مما يكفل إخلاصهم في العمل، فالقيادة تمثل الدور الرئيس الذي يقوم به القائد من خلال متابعته وإشرافه وتفاعله مع العاملين، وعلى القائد أن يملك القوة والقدرة والسمات التي تؤهله للتأثير على الآخرين، وتوجيه سلوكهم نحو الإنجاز الذي يتجلى من خلال العلاقة التشاركية بين القائد والأعضاء (خليل، 2013)، فالقائد الناجح هو القادر على توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته على التأثير على سلوكهم، وجعل العمل الإداري أكثر فعالية وديناميكية، وهو القادر على التأثير على العاملين، وعلى دوافعهم وأهدافهم؛ لتكون متسقة مع أهداف المنظمة (George & John, 2008). كما يعمل على تحديد الأهداف، والتأثير في مرؤوسيه؛ لحثهم على العمل، وخلق التعاون بين الموظفين (شقيب، 2011)، وتضافر جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (الكردي، 2014).

ومما لا شك أن القيادة التربوية الفعالة الناجحة تستطيع أن تبث روح الحياة والعمل والإنتاج لدى العاملين في المؤسسة التربوية من خلال توثيق العلاقات الودية بينها وبينهم، وهذا ما أكدته نظريات كثيرة في علم الإدارة كالمدرسة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية؛ بهدف تحقيق المصلحة العامة، وضمان الإخلاص والالتزام لدى العاملين، وجعل كل عضو فيها يسعى لتحقيق أهداف المجموعة، ويقضي ذلك عدم الوقوف عند المصالح الشخصية والاعتبارات المادية والعلاقات الرسمية؛ بل لابد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية والمصالح العامة، فالقيادة الناجحة تزود العاملين بالحماس، وتغرس في نفوسهم روح التعاون والمحبة والاعتزاز بالمهنة، وتبعاً لذلك، فقد نشاهد من خلال الوقوف على أعمال الكثير من الإدارات المدرسية أنها تنهج هذا النهج، وتتبنى أنماطاً قيادية مختلفة أهمها القيادة التشاركية (الخصاضي، 2000).

وتعرف القيادة التشاركية بأنها: مشاركة الرئيس للمرؤوسين 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 (الشمرى واللوقان، 2018)، كما يعرفها درويش (2019) بأنها: نمط ديمقراطي يسعى إلى مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات مع منحهم السلطات والصلاحيات التي تزيد من ثقتهم بانفسهم؛ مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً بأقل وقت وجهد، وبأقل تكلفة مادية وبشرية، وبأكثر فعالية، كما يعرفها العرابيد (2010) بأنها: ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وغالباً ما تقترن بالنمط القيادي الديمقراطي؛ حيث يؤكد (Pardo, Roig & Martinez, 2012) على أن نمط القيادة التشاركية يأتي عند طرف نقيض الأنماط الاستبدادية في القيادة، وهو يعتبر العاملين جزءاً أساسياً من العملية الإدارية، وهم ليسوا منفذين للتعليمات الصادرة من أعلى المستويات في الهرم الإداري، ولكنهم الأشخاص القادرون على تحمل المسؤولية والمشاركة لمعالجة المشاكل والعقبات ووضع الحلول المناسبة.

ويتضح مما سبق: أن القيادة التشاركية هي أحد الأنماط القيادية التي يمارسها القائد الإداري، والتي تهتم بتفويض الصلاحيات للمعلمين والمعلمات، واستشارتهم، ومنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير نظم اتصالات فعالة يسودها الاحترام والتعاون والمرونة، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار بما يساهم في الارتقاء بالعمل وتجويده.

وتعد القيادة التشاركية من الاتجاهات الرائدة في الإدارة؛ حيث تساهم في توليد مشاعر التمكين لدى العاملين (Huang, Iun, Liu, Gong, 2010)، وتهتم بالتأثير والإقناع الشخصي للآخرين، وتعطي أهمية كبيرة للمرؤوسين بعيداً عن التهديد والتخويف، وهدفها الأساسي احترام شخصية المرؤوسين، وتركز على العلاقات الإنسانية، وتمنح العاملين حرية الاختيار، وتؤمن بالحوار البناء الهادف، وتساهم في تنمية الشعور بالمسؤولية، وتنبني القدرة على الإبداع والابتكار لدى العاملين، وتعزز لديهم روح التعاون، وتعطي حرية الاتصال والتواصل، وتحفزهم على الأداء الجيد، فهي قيادة إنسانية جماعية تؤدي إلى التفاف العاملين حول قائدهم، وإلى زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة (أبو الكشك، 2006)، وتساهم بشكل كبير في صنع القرارات المدرسية، وتعزيز الروح المعنوية لدى العاملين، ورفع مستوى أدائهم، وحل مشكلات المنظمة (عسكر، 2012)، وتسمح بتنظيم اللقاءات الإدارية بين القادة والمرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرار، وتكسبهم المزيد من الثقة المتبادلة، وتساهم في تحفيزهم لبذل قصارى جهدهم، وزيادة الروح المعنوية لديهم، (المحمادي، 2015)، كما تساهم في وضوح الرؤية، وحل الخلافات بشكل فعال، وتنمية الالتزام، وتحمل المسؤولية، وتعظيم مستوى الاتفاق حول القرارات النوي تنفيذها في المجتمع المدرسي (أبو عيطة، 2013، الرباعي، 2009).

كما أن للقيادة التشاركية مجالات تتمثل في: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، والاتصال وبناء المعلومات (Mokoena, 2012)؛ حيث يعتمد اتجاه القيادة التشاركية في المؤسسة التعليمية على إشراك القائد العاملين في المؤسسة التعليمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وفي التخطيط الهادف، ومنح الموظفين الصلاحيات بما يشعرون بأهميتهم، وبنبي الثقة من حيث إقامة علاقات إنسانية معهم، ويحفزهم على إتقان العمل والتعاون والانسجام؛ مما يؤدي إلى كسب احترام وود العاملين للمدير، ويتطلب ذلك قدرات خاصة بالقائد في سلوكه الإداري المتميز؛ مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها (محسن، 2012؛ الصليبي، 2015).

وبالرغم من إيجابيات القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية، فإنها تواجه مجموعة من الحواجز والتحديات أمام تبنيها كمنهج إداري ناجح، وتتمثل أهمها في: العدد الكبير من أعباء التدريس والإدارة التي تقع على عاتق المعلمين، وضعف اقتناع قادة المدارس بفائدة مشاركة المعلمين في صنع

القرار (طيفور، 2020)، وكبر حجم المؤسسة، وحرص القائد على الاحتفاظ بالسلطة، وكثرة المهام التدريسية والإدارية، وقلة وجود الكفاءات والمؤهلات، والثقافة السائدة في المدرسة (أبو عيطة، 2013، الشمري واللوقان، 2018).

ويرتكز نجاح القيادة التشاركية على القائد التربوي الذي يتحلى بصفات تربوية منها الثقافة التي يمتلكها القائد؛ لما لها من تأثير في بناء شخصية الفرد ودوافعه واتجاهاته، والتي تشكل نمطاً سلوكياً للفرد، كما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة، ولكل مؤسسة ثقافتها الخاصة التي تتطور مع مرور الوقت، فهي ظاهرة خاصة بالإنسان لها أهمية في التأثير على سلوك الأفراد العاملين (حريم، 2004).

وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، والذي ينبغي على قادتها أن يدركوا أبعادها وعناصرها، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات (الشلوي، 2005)، وهي تشير إلى نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم لتصبح موجبة للسلوك الجماعي والفردية، وهي نظام تتداخل في تركيبها كثير من العناصر، فهي تمثل الإطار القيمي والسلوكي والأخلاقي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأعضاء (الغالي، وإدريس، 2009). وقد عرفها (Bratianu, 2007) بأنها: كل متكامل ومتربط من رأس المال الفكري، والذي يمكن تشبيهه بالمركب الناتج من مزج عنصرين أو أكثر من أجل الحصول على هوية جديدة تستند إلى التأزر والمشاركة (Kosar&yalcinkaya, 2013). وعرفها المرسي (2006) بأنها: مجموعة الأيديولوجيات، والفلسفات، والقيم، والمعتقدات، والافتراضات، والاتجاهات المشتركة، وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم مؤسسي، بينما عرفها أبو بكر (2000) بأنها: مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، ويتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.

وتتميز الثقافة التنظيمية بميزات مختلفة تسمى السمات الشاملة والتاريخية، والتي تشمل المثل، والقيم، وقواعد الحياة، والميزات الوظيفية، والقدرة على حل المشكلات التكيفية، والتعاضد، والعادات المكتسبة من معظم الضوابط الاجتماعية، والميزات الهيكلية التي تشمل السلوكيات الرمزية التي تظهر علاقة وأسلوباً محدداً لهذه المنظمة، مثل جميع أعضاء فريق المدرسة من الطلاب الذين يرتدون شعاراً مميزاً أو محدداً (Ghinea, Mihaylova&Papazov, 2015).

وقد ازداد الاهتمام بالثقافة التنظيمية نتيجةً لزيادة المعرفة بمكوناتها وتأثيرها على عمل المنظمة، فهي الروح في جسم المنظمة، حيث أن جميع الأنشطة الحيوية التي تؤديها متجذرة في ثقافة المنظمة، كما أن مستقبل الإدارة في جميع المنظمات اليوم مرتبط بثقافته التنظيمية (2016، szymanska).

وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات الإدارية تؤثر في مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين والقادة بالرضا والتعاون والتضامن والانتماء، خاصةً أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية، وتؤثر في سلوك الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة السائدة (الشلوي، 2005)، فهي تلعب الدور الرئيس في جميع الأنشطة والمستويات داخل التنظيم الإداري؛ حيث إنها تساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحسين الأداء بشكل ملائم وفعال؛ مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة، وتطوير الأداء الوظيفي (الحريري، 2011)، فالثقافة التنظيمية لها تأثير قوي على النتائج التنظيمية الرئيسية، مثل: الأداء، والابتكار، والالتزام بالمنظمات وتحديثها، والرضا الوظيفي (liu, Cia, Li, Shi& Fang, 2013, Boyce, Nieminen, Gillespie, Ryan& Denison, 2015). وتعد البيئة الثقافية المدرسية مصدراً مهماً ذا معنى للمعلمين والطلاب والمديرين والإداريين فيما يتعلق بكيفية إدراك كل منهم لهذه الثقافة؛ حيث تعمل الثقافة التنظيمية للمدرسة كبوصلة للموظفين للعمل بشكل جماعي من خلال وضع القواعد المتعلقة بالتزامات العاملين في المدرسة (Sergiovanni, 2000).

وترتبط الثقافة التنظيمية بشكل وثيق بالقيادة التشاركية والإبداعية؛ حيث يؤكد (Trice& Beyer, 1993, Schein, 2010) على أن أحد أهم الجوانب الأساسية للقيادة هو التأثير على الإدراك المشترك والمعايير السلوكية التي يمتلكها العاملون بالمنظمة؛ لذا على القادة الفعالين بذل الكثير من الجهود؛ لتشكيل الثقافة التنظيمية وصيانتها وتغييرها، كما يؤكد (Hatch, 1993) على أن القادة هم عنصر رئيس في عملية إدارة الثقافة، وهناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها للقيادة إدارة الثقافة التنظيمية، مثل توصيل رؤية واضحة وقوية، وتخصيص الموارد والمكافآت، والأنظمة التنظيمية. ويؤكد الحريري (2011): على أنه يتوجب على القيادي ممارسة عمله بروح التعاون والتشارك والتماسك، وترسيخ مبدأ العلاقات الإنسانية، والحرص على إشراك جميع العاملين في المؤسسة في عملية صنع القرار؛ ليقوي روح المبادرة والتعاون والحماس؛ لتطوير الثقافة التنظيمية وبلورتها.

#### الدراسات السابقة:

وقد أجريت العديد من الدراسات حول متغيرات الدراسة،

- فقد هدفت دراسة (Mintari, Said Musnadi, Abd. Majid, 2020) إلى قياس وتحليل الآثار الوسيطة لأداء الموظف على آثار أسلوب القيادة التشاركية والمشاركة في العمل، وتعويض الأداء التنظيمي لمؤسسة Kotaku في إندونيسيا، وتم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (140) من

موظفي الشركة، وكشفت الدراسة عن أن لأسلوب القيادة التشاركية، والمشاركة في العمل، وأثر التعويض نتائج إيجابية وهامة على أداء الموظف، وأشارت الدراسة إلى ضرورة توجيه جهود تحسين الأداء التنظيمي نحو التركيز على تعزيز أداء الموظفين على أساس تمكين القيادة التشاركية والمشاركة الوظيفية.

- وقامت طيفور (2020) بدراسة للكشف عن درجة تعرف قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية، وتحديد معوقاتهما، وتقديم مقترحات لتطويرها من وجهة نظر المعلمين على عينة تكونت من (226) معلماً، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية مرتفع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تعزى للجنس، والمستوى المدرسي، وتجربة التدريس.
- وأجرى الخصاونة (2019) دراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية، ومستوى الإبداع الإداري بين مديري مدارس التعليم العام في نجران من وجهة نظر المعلمين على عينة مكونة من (226) معلماً، وأظهرت النتائج درجة عالية من ممارسة القيادة التشاركية ومن الإبداع الإداري بين مديري مدارس التعليم العام بنجران، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية، ومستوى الإبداع الإداري تعزى للجنس والمؤهلات الأكاديمية والخبرة التعليمية.
- وهدفت دراسة الليمون (2019) للكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ومتطلبات تحسين القيادة التحويلية على عينة مكونة من (436) معلماً من المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية، وأظهرت النتائج مستوى عالياً من ممارسة القيادة التحويلية بكافة أبعادها، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الثانوية في الأردن تعزى لمتغير الجنس، الخبرة.
- وقام العازي (2019) بدراسة لتحديد مستوى الثقافة التنظيمية بين مديري ومعلمي المدارس المتوسطة والثانوية في مدينة عرعر على عينة تكونت من (62) معلماً ومديراً. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية، ووجود اختلافات في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى للمؤهل الأكاديمي لصالح البكالوريوس، ولسنوات الخبرة لصالح (نطاق الخبرة 5-10).
- وقام درويش (2019) بدراسة لتحديد درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات على عينة مكونة من (443) معلمة، وانتهت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية وفعالية اتخاذ القرار، وتوصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في القيادة التشاركية تعزى للمؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى للتخصص والخبرة التدريسية.
- وهدفت دراسة الشمري، واللوقان (2018) التعرف إلى واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس لدى (856) معلماً من معلمي المدارس الثانوية بمدينة حائل. وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية يرون أن قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل يمارسون جميع أبعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية، وموافقهم على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل.
- وقام (Desselle, Raja, Andrews & Lui, 2018) بدراسة لفحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية على عينة مكونة من (177) عضو هيئة تدريس من كلية الصيدلة بجامعة Touro بكاليفورنيا، وأشارت النتائج إلى تمتعهم بمستوى مقبول من الثقافة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- وأجرى (Chipunza & Malo, 2017) دراسة هدفت تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي على عينة تكونت من (230) أكاديمياً بجامعة جنوب أفريقيا للتكنولوجيا، وانتهت النتائج إلى أن المعلمين لديهم توجهات وإدراكات إيجابية نحو الثقافة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- وقام سليمان (2017) بدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين على عينة تكونت من (470) معلماً ومعلمة، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كبيرة، وعدم وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي.
- وأجرى المطيري (2015) دراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للمرحلة الثانوية للقيادة التشاركية في منطقة حفر الباطن وعلاقتها بالولاء التنظيمي، وانتهت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي.

- وهدفت دراسة (Efang & Ifejiagwa, 2014) إلى الكشف عن العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وإدارة الأداء لمديري المدارس الثانوية في نيجيريا، وتكونت عينة الدراسة من (137) معلماً، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين إدراك المعلمين لدرجة الثقافة التنظيمية وإدارة الأداء في المدارس الثانوية.
- وأجرى عسكر (2012) دراسة هدفت فحص العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهات نظر المعلمين على (727) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية عالية، بينما كان مستوى الثقافة التنظيمية جيداً، ووجود علاقة إحصائية بين القيادة التشاركية، والثقافة التنظيمية، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات المعلمين لممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي في المجال الأول والثاني.
- وهدفت دراسة (Huang, Iun, Liu, Gong, 2010) التعرف إلى علاقة النمط القيادي التشاركي بتحسين أداء العمل من خلال عملية التمكين على عينة مكونة من (527) من موظفي شركة الاتصالات بالصين، وتوصلت النتائج إلى أن القيادة التشاركية تؤثر على أداء العمل وسلوك المواطنين التنظيمية من خلال تأثير التمكين النفسي.
- وقام الليثي (2008) بدراسة هدفت تحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية على (115) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الثقافة السائدة كبيره جداً، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وقام العجمي (2007) بدراسة للتعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين على (910) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة أن درجة استخدام النمط الإدارة التشاركية عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في نمط الإدارة تعزى للجنس لصالح الإناث في بإستثناء المجال الإداري، وللمؤهل لصالح حملة البكالوريوس.
- يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة أنها أكدت على أهمية وتأثير القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية، وأكدت على أهمية بناء ثقافة تنظيمية قادرة على الارتقاء بالعمل وتطويره وتجويده من خلال القيادة التشاركية، كما أشارت لمستويات مقبولة لدى عيناتها في مستوى القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية، وقد تشابهت مع الدراسة الحالية موضوعها، ومنهجها، واستفادت منها الدراسة الحالية في صياغة مشكلتها وأسئلتها وفرضياتها، وبناء أدواتها، وتحليل نتائجها ومناقشتها.
- كما يتضح أهمية الدور القيادي التشاركي للتأثير على الأفراد؛ من أجل توجيه طاقاتهم لإنجاز العمل، كما يتضح أهمية وجود ثقافة تنظيمية تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وتطوير خططها واستراتيجياتها؛ وصولاً للنجاح المنشود، ومن هنا اتجهت الدراسة الحالية لدراسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

#### مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية الدور القيادي الذي يمثله مدير المدرسة؛ لكونه يمثل أعلى سلطة في المدرسة، وهو المملكف بمهام كثيرة إدارية وفنية وتطويرية، تتطلب منه متابعة نمو المدرسة، والارتقاء بالعملية التعليمية فيها من خلال رفع مستوى تحصيل الطلبة، وبناء مهاراتهم الشخصية؛ لتحقيق النمو المتكامل لديهم باعتبارهم محور العملية التعليمية، وتطوير أداء المعلمين، وانطلاقاً من مبدأ الإدارة المدرسية الفاعلة التي تتطلب وجود مدير تتوفر فيه المهارات الإدارية والمهارات القيادية تؤهله لتحقيق رؤية تطويرية للمدرسة، وانطلاقاً من الضرورة الملحة التي تدفع بالقيادة المدرسية أن تكون قيادة تغيير من أجل تحقيق الجودة الشاملة في التعليم من خلال توظيف مبدأ المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وأثر ذلك وانعكاسه على تنمية الثقافة التنظيمية، فقد تحددت مشكلة الدراسة في: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

#### أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
2. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
4. هل توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

5. هل توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

#### فرضيات الدراسة:

1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

#### أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة بما يلي:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
2. التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
3. التعرف إلى طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
4. التعرف إلى طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
5. تحديد طبيعة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

#### أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

1. أهمية موضوعها المتعلق بالقيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية؛ حيث إنها مدخل لعلاج كثير من المشكلات المهنية التي يواجهها المعلمون، ويسعى لتعزيز الثقة المتبادلة بين القادة التربويين ومرؤوسهم، وما يترتب على ذلك من مواكبة للمستجدات العلمية والتربوية من خلال تبني هذا النمط القيادي، والأخذ به، وربطه بالثقافة التنظيمية.
  2. تُعد من الدراسات البحثية الأولى التي تناولت موضوع القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية خاصة والمحافظات الشمالية عامة حسب علم الباحثين.
  3. إثناء المكتبات الجامعية في فلسطين خاصة، ومواقع المكتبات الجامعية الإلكترونية عامة بالمادة البحثية والعلمية المتعلقة بالقيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية؛ نظراً لقلّة الدراسات والأبحاث والمراجع التي تناولت هذا الموضوع في فلسطين.
- الأهمية التطبيقية: تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في:

1. توجيه أنظار المهتمين من متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم لأهمية ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية، والتعرف إلى واقع ممارستها في الميدان، والاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تصميم برامج تدريبية، وخطط لتدريب القيادات التربوية على كيفية توظيف القيادة التشاركية، ونشر ثقافة تنظيمية تساهم في تطوير المؤسسة التعليمية.
2. توجيه الباحثين وطلبة الدراسات العليا؛ لإعداد دراسات مشابهة تتناول هذا الموضوع في مجتمعات دراسية مختلفة.
3. قد تفيد العاملين في مجال القيادة التربوية والإداريين في بناء برامج لتطوير ممارساتهم للقيادة التشاركية، لمواكبة التطور، وتحديث وتحسين العمل التربوي والتعليمي ضمن الثقافة التنظيمية المبتكرة.

## حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة الحالية بموضوعها المتمثل في درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات، وبعينتها المكونة من (140) من معلمي المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية، وبأدواتها المتمثلة في مقياس القيادة التشاركية، ومقياس الثقافة التنظيمية، وبأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.

## مصطلحات الدراسة:

**القيادة التشاركية:** يعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: أحد الأنماط القيادية التي يمارسها القائد الإداري، والتي تهتم بتفويض الصلاحيات للمعلمين والمعلمات، واستشارتهم، ومنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير نظم اتصالات فعالة يسودها الاحترام والتعاون والمرونة، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار بما يساهم في الارتقاء بالعمل وتجويده.

**الثقافة التنظيمية:** يعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أفراد المنظمة؛ للحصول على هوية مستندة للمشاركة والتوافق ضمن البيئة الإنسانية التي يعمل فيها الموظف.

## إجراءات الدراسة:

## منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي تحاول الدراسة من خلاله تحديد العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع دراسة من جميع المعلمين والمعلمات، والبالغ عددهم (621) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية الأساسية في مديرية قلقيلية.

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (140) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بشكل عشوائي من المدارس الحكومية الأساسية في مديرية قلقيلية، وجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغيرات الدراسة.

جدول (1): يوضح توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	72	51.43
	أنثى	68	48.57
	المجموع	140	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	33	23.6
	من 5-10 سنوات	30	21.4
	أكثر من 10 سنوات	77	55.0
	المجموع	140	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	8	5.7
	بكالوريوس	111	79.3
	ماجستير فأعلى	21	15
	المجموع	140	100%

## أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة المقاييس التالية:

أولاً: مقياس القيادة التشاركية:

وصف المقياس: تم إعداد المقياس بعد الرجوع للأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة ومنها دراسة درويش (2019)، ودراسة الشمري، واللوقان (2018)، وتكون المقياس في صورته النهائية من (23) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، هي:

- المشاركة في اتخاذ القرار: وتشتمل على الفقرات (8-1).
- تفويض السلطة: وتشتمل على الفقرات (9-14).

- العلاقات الإنسانية: وتشتمل على الفقرات (15-23).

ويجب المعلم من خلال تدريج مكون من خمس خيارات، هي: موافق بشدة، موافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة، وذلك بوضع علامة أمام الإجابة التي تنطبق عليه.

صدق المقياس: تم التحقق من صدق المقياس بالطرق الآتية:

1. صدق المحكمين: تم عرض المقياس على (7) من المتخصصين في علم النفس والإدارة التربوية، وذلك للحكم على مدى صلاحيته للتطبيق، وتعديل ما يرونه مناسباً، وقد اتفق المحكمون على إضافة (3) فقرات، فيما اتفقوا على صلاحية باقي الفقرات للتطبيق، وبذلك أصبح المقياس مكوناً من (23) فقرة، بدلاً من (20) فقرة، والتي مثلت المقياس في صورته الأولية.
2. الصدق البنائي: تم تطبيق القائمة على عينة استطلاعية عددها (30) من المعلمين من خارج عينة الدراسة، وتم إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، وجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمجال مع الدرجة الكلية لمقياس القيادة التشاركية

المجال	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
الأول: المشاركة في اتخاذ القرار	**0.83	0.00
الثاني: تفويض السلطة	**0.96	0.00
الثالث: العلاقات الإنسانية	**0.92	0.00

يتضح من جدول (2) أن معاملات الارتباط مرتفعة ودالة، مما يؤكد على صدق المقياس، وصلاحيته للتطبيق.

ثبات المقياس: للتحقق من مدى ثبات المقياس، تم حساب ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ، وكانت قيم الثبات كما هي موضحة في جدول (3):

جدول (3): يبين الجدول معامل الثبات للدرجة الكلية وأبعاد مقياس القيادة التشاركية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	المشاركة في اتخاذ القرار	8	0.96
2	تفويض السلطة	6	0.84
3	العلاقات الإنسانية	9	0.91
	الدرجة الكلية	23	0.93

يتضح من جدول (3) أنّ معاملات الثبات للدرجة الكلية ومجالات مقياس القيادة التشاركية مرتفعة؛ حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.93)، وتراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.84-0.96)، وجميعها معاملات ثبات عالية تؤكد على صلاحية المقياس للتطبيق.

ثانياً: مقياس الثقافة التنظيمية:

وصف المقياس: تم إعداد المقياس بعد الرجوع للأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة، ومنها دراسة العنزي (2019)، ودراسة الليثي (2008)، وتكون المقياس في صورتها النهائية من (21) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، هي:

- الهيكل التنظيمي: وتشتمل على الفقرات (1-5).
- أنظمة الحوافز: وتشتمل على الفقرات (6-11).
- العمليات: وتشتمل على الفقرات (12-21).

ويجب المعلم من خلال تدريج مكون من خمسة خيارات، هي: موافق بشدة، موافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة، وذلك بوضع علامة أمام الإجابة التي تنطبق عليه.

صدق المقياس: تم التحقق من صدق المقياس بالطرق التالية:

1. صدق المحكمين: تم عرض المقياس على (7) من المتخصصين في علم النفس والإدارة التربوية؛ للحكم على مدى صلاحيته للتطبيق، وتعديل ما يرونه مناسباً، وقد اتفق المحكمون على حذف (4) فقرات، فيما اتفقوا على صلاحية باقي الفقرات للتطبيق، وبذلك أصبح المقياس مكوناً من (21) فقرة بدلاً من (17) فقرة، والتي مثلت المقياس في صورته الأولية.
2. الصدق البنائي: تم تطبيق القائمة على عينة استطلاعية عددها (30) من المعلمين من خارج عينة الدراسة، وتم إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، وجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمجال مع الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية

مجال	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
المجال الأول: الهيكل التنظيمي	**0.95	0.00
المجال الثاني: أنظمة الحوافز	**0.96	0.00
المجال الثالث: العمليات	**0.93	0.00

يتضح من نتائج جدول (4) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية ومجالات مقياس الثقافة التنظيمية، والدرجة الكلية للمقياس ككل، دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha=0.01)$ ؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.93-0.96)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة ودالة؛ مما يؤكد على صدق المقياس، وصلاحيته للتطبيق.

ثبات المقياس: للتحقق من مدى ثبات المقياس، تم حساب ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ، وكانت قيم الثبات كما هي موضحة في جدول (5).

جدول (5): يبين معامل الثبات للدرجة الكلية وأبعاد مقياس الثقافة التنظيمية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	الهيكل التنظيمي	5	0.82
2	أنظمة الحوافز	6	0.85
3	العمليات	10	0.90
	الدرجة الكلية	21	0.94

يتضح من جدول (5) أن معاملات الثبات للدرجة الكلية لمقياس القيادة التشاركية وأبعاده مرتفعة؛ حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.94)، وتراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.82-0.90)، وجميعها معاملات ثبات عالية تؤكد على صلاحية المقياس للتطبيق. الحكم على استجابات العينة:

اعتمدت الدراسة المقياس الآتي لتقدير درجة الممارسة للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية اعتماداً على ما ذكرته الدراسات السابقة، وعلى آراء المحكمين كالتالي:

- المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر) يشير إلى درجة مرتفعة جداً.
- المتوسط الحسابي (3.41-4.21) يشير إلى درجة مرتفعة.
- المتوسط الحسابي (2.61-3.40) يشير إلى درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي (1.81-2.60) يشير إلى درجة منخفضة.
- المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) يشير إلى درجة منخفضة جداً.

أما الأساس الذي تم الاعتماد عليه في توزيع هذه الفئات فهو الوصف الإحصائي القائم على توزيع المتوسطات بين فئات التدرج المبني على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يبدأ من أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3)، معارض (2)، معارض بشدة (1).

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول والذي ينص على "ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

ولإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	المشاركة في اتخاذ القرار	3.81	0.53	مرتفعة	76.2%
2	تفويض السلطة	3.93	0.64	مرتفعة	78.6%
3	العلاقات الإنسانية	3.88	0.68	مرتفعة	77.6%
4	الدرجة الكلية	3.87	0.56	مرتفعة	77.4%

يتضح من جدول (6) أنَّ مستوى القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات جاء بدرجة مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.87)، ونسبة مئوية قدرها (77.4%) من المعلمين والذين أفادوا بأن مدراءهم يمارسون القيادة التشاركية بدرجة مرتفعة، كما جاء متوسط استجابات المعلمين أفراد العينة على كافة المجالات مرتفعة، وهي بالترتيب: تفويض السلطة (3.93)، العلاقات الإنسانية (3.88)، والمشاركة في اتخاذ القرار (3.81). ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى إلمام المدراء بمهارات القيادة التشاركية، ويعود ذلك إلى دورات التأهيل، وبناء القدرات التي يتلقاها هؤلاء المدراء في مجال القيادة التربوية، والتخطيط التربوي، وتشكيل اللجان، وتوزيع الأدوار، وتفويض السلطة، وبناء العلاقات الإنسانية، ومهارات الاتصال والتواصل من خلال المعهد الوطني للتدريب التابع لوزارة التربية والتعليم، والتي تنمي مهاراتهم المختلفة، وتنعكس على سلوكهم وأدائهم المهني، كما تعكس إيمان هؤلاء المدراء كقادة تربويين بأهمية القيادة التشاركية كمنهج إداري مفيد و متميز لانعكاساته الإيجابية على جوانب العملية التعليمية؛ حيث تتيح أجواء إيجابية يسودها العمل التعاوني، وتحمل المسؤولية، والمبادرة، وحل المشكلات، والانتماء، والإبداع، والحرية، والديمقراطية؛ بما يساهم في تطوير العمل وجودته، ويحقق الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات؛ حيث يؤكد القرشي (2013): أن القيادة التشاركية تسهم بشكل كبير في صنع القرارات المدرسية، وتعزيز الروح المعنوية لدى العاملين، ورفع مستوى أدائهم، وحل مشكلات المنظمة، ويشير أبو الكشك (2006): إلى أن القيادة التشاركية تهتم بالتأثير والإقناع الشخصي للآخرين، وتعطي أهمية كبيرة للمرؤوسين بعيداً عن التهديد والتخويف، ومنحهم حرية الاختيار، وتؤمن بالحوار البناء الهادف، وتساهم في تنمية الشعور بالمسؤولية، والإبداع والابتكار، وتعزز روح التعاون، والاتصال والتواصل، وتحفزهم على الأداء الجيد، فهي قيادة إنسانية جماعية، تؤدي إلى التفاف العاملين حول قائدهم، وإلى زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، كما يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء المهام المتشعبة لمدير المدرسة، وتعدد أدواره الإدارية والقيادية والفنية، والتي تتطلب منه متابعة حثيثة لكافة جوانب العملية التعليمية؛ مما يدفعه إلى تفويض الصلاحيات لنوابه وللمعلمين في المجال الإداري والأكاديمي، ومجال الأنشطة الطلابية وغيرها من مجالات العمل المرتبطة بالعملية التعليمية بما يساهم في سرعة الإنجاز، وتخفيف العبء عن المدير، ومنح الصلاحيات بما يساهم في الارتقاء بالعمل وتجويده، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة: طيفور (2020)، والخصاونة (2020)، والليمون (2019)، ودرويش (2019)، والشمرى واللوقان (2018)، وسلمان (2017)، والعجي (2007) الذين أكدوا على وجود مستوى عالٍ من القيادة التشاركية.

إجابة السؤال الثاني والذي ينص على "ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة عن السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات، وجدول التالي (7) يوضح ذلك.

جدول (7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس من وجهات نظر المعلمين والمعلمات

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية %
1	الهيكل التنظيمي	3.86	0.64	مرتفعة	77.2
2	أنظمة الحوافز	3.93	0.64	مرتفعة	78.6
3	العمليات	4.00	0.58	مرتفعة	80.00
4	الدرجة الكلية	3.93	0.59	مرتفعة	78.6

يتضح من جدول (7) أنَّ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات جاء بدرجة مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.93) ونسبة مئوية قدرها (78.6%) من المعلمين، والذين أفادوا بأن مدراءهم يتمتعون بدرجة عالية من الثقافة التنظيمية، كما جاء متوسط استجابات المعلمين على كافة المجالات مرتفعة، وهي بالترتيب: مجال العمليات (4.00)، مجال أنظمة الحوافز (3.93)، ومجال الهيكل التنظيمي (3.86). ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى إيمان المعلمين والمعلمات بالثقافة التنظيمية لمؤسستهم والتي يعكسها مدراء المدارس، ويعكس الإدارة الواعية والقيادة التشاركية الناجحة التي أشارت إليها نتائج السؤال الأول، والتي تعزز الاتصال والتواصل بين العاملين بالمدرسة، كما تعزز العمل التعاوني والعمل كفريق، وتعكس المرونة الإدارية، وقدرات المدراء لتبني هيكل تنظيمي فاعل، وتقديم أنظمة حوافز متميزة، وإشراك الجميع في التخطيط للعمليات وتنفيذها، ويتفق هذا مع ما ذكره مصطفى (2014) من أن نجاح الإدارة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، يساعدها في حسن تكييف المنظمة مع المتغيرات البيئية، وفي الاستمرار والبقاء، وتكوين رؤية متكاملة ومشاركة بين أعضاء المنظمة بشأن رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها في سعيها لتحقيق أهدافها، ويتحمل كل عضو مسؤوليته، كما تساهم المبادرات التي تطرح من قبل وزارة التربية والتعليم والمؤسسات في تعزيز أنظمة الحوافز، فتعد الأنشطة المدرسية، وتكليف الإدارات المدرسية بتشجيع المعلمين على المشاركة في المبادرات والبحوث العلمية، وتطلعها نحو التميز والإبداع يدفعها إلى تبني أنظمة الحوافز؛ لتشجيع العاملين والمعلمين، ومما يعزز الثقافة التنظيمية لدى المدراء متابعة الإدارات المدرسية من قبل الإدارة العامة للمتابعة الميدانية بوزارة التربية والتعليم، والتي تتولى متابعة أعمالها الإدارية والفنية؛ مما يقودها لوضع برنامج وخطة محددة بأهداف ونشاطات وفعاليات يتم توزيعها على المعلمين والعاملين، وموثقة بلقاءات واجتماعات مكتوبة. وتتفق هذه النتائج

مع دراستي العنزي (2019)، والليثي (2008) اللذين توصلا إلى وجود مستوى عالٍ من الثقافة التنظيمية، ودراسة (Desselle, Raja, Andrews & Lui, 2018) التي أشارت إلى تمتع أفراد عينة الدراسة بمستوى مقبول من الثقافة التنظيمية، ودراسة (Chipunza & Malo, 2017) التي انتهت النتائج إلى أن المعلمين لديهم توجهات وإدراكات إيجابية نحو الثقافة التنظيمية.

إجابة السؤال الثالث والفرض الخاص به والذي ينص على "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات".

ولفحص الفرض السابق تم استخدام معامل ارتباط بيرسون في للكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكانت النتائج كما يوضحها جدول (8).

جدول (8): معامل الارتباط بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الثقافة التنظيمية		القيادة التشاركية	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
0.000	**0.848	0.59	3.93	0.56	3.87

يتضح من جدول (8) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الدرجة الكلية لمقياس القيادة التشاركية والدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات بمعامل ارتباط مقداره (0.848). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الدور القيادي للإدارة المدرسية والذي يؤثر بطريقة إيجابية أو سلبية على الثقافة التنظيمية في مدرسته، فكلما زادت قدرة الإدارة المدرسية على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، وبناء علاقات إنسانية زاد مستوى الثقافة التنظيمية المتمثل في بناء مخطط وهيكلي تنظيمي، وإدارة العمليات، واستخدام أنظمة حوافز بشكل ناجح، فالقادة التربويون لديهم القدرة الكافية على خلق بيئة مدرسية تسودها العلاقات الإنسانية المتفاعلة المتبادلة فيما بينهم وبين المعلمين، وهذا يعكس وجود ثقافة تنظيمية وقوية وراسخة، ويتفق هذا مع ما ذكرته (الحريري، 2011) والتي أكدت على أن الثقافة التنظيمية ترتبط بشكل وثيق بالإدارة التشاركية التي توجب على مدير المدرسة كقائد الإيمان بأسلوب العمل التشاركي، وترسيخ مبدأ العلاقات الإنسانية، والحرص على إشراك جميع العاملين في المدرسة في عملية صنع القرار على أن يقوم هو ذاته بدور باعتباره المثل الأعلى، والقُدوة للجميع؛ مما ينعكس على العاملين، ويخلق فيهم روح المبادرة والحماس؛ لتطوير الثقافة التنظيمية المدرسية وبلورتها ودعمها. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عسكر (2012) التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية.

إجابة السؤال الرابع والفرض الخاص به والذي ينص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي".

ولفحص الفرض السابق استخدمت الدراسة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وقد تم عرض نتائج كل متغير على حدة على النحو التالي:

• النتائج المتعلقة بمتغير الجنس: تم استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء متغير الجنس (ذكر، أنثى)، وكانت النتائج كما هي موضحة في جدول (9).

جدول (9): دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة	قيمة (ت)	أنثى (ن=68)		ذكر (ن=72)		المجال
		الانحراف المتوسط	الانحراف	الانحراف المتوسط	الانحراف	
0.16	1.41	0.54	3.75	0.52	3.88	المشاركة في اتخاذ القرار
0.15	1.44	0.63	3.85	0.65	4.01	تفويض السلطة
*0.03	2.14	0.74	3.76	0.62	4.01	العلاقات الإنسانية
0.06	1.87	0.57	3.78	0.55	3.96	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج جدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين في الدرجة الكلية ومجالات المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة لمقياس القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من

وجهاً نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال العلاقات الإنسانية لصالح المعلمين (الذكور). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تشابه وجهات نظر المعلمين والمعلمات في تقديرهم لممارسة مدراء المدارس للقيادة التشاركية، وإيمانهم بأهميتها في الارتقاء بمستوى العمل وجودته؛ لكونها أحد الاتجاهات الحديثة في تحسين العمل الإداري، وبالتالي يتشابه النظام الإداري بإجراءاته وتعليماته في المدارس الحكومية اتجاه المعلمين والمعلمات بغض النظر عن الجنس، وتتشابه الممارسات والإجراءات بما تتضمنه من تفويض للسلطة في مجالات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرار، وحل المشكلات بما يرفع مستوى ثقة المعلمين والمعلمات بمدراءهم، ويطور أدائهم. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة: طيفور (2020)، والخصاونة (2019)، وسليمان (2017)، وعسكر (2012) الذين انتهوا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى القيادة التشاركية تعزى للجنس، وتختلف مع دراسة العجمي (2007) التي انتهت إلى وجود فروق تعزى للجنس لصالح الإناث.

• **النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة:** تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء متغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات سنوات)، وكانت النتائج كما في جدول (10).

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء متغير

المجالات	مصدر التباين	سنوات الخبرة			الدلالة الإحصائية
		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.111	2	0.056	0.816
	داخل المجموعات	37.424	137	0.273	
	المجموع	37.535	139		
تفويض السلطة	بين المجموعات	0.067	2	0.034	0.920
	داخل المجموعات	55.300	137	0.404	
	المجموع	55.367	139		
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.375	2	0.187	0.668
	داخل المجموعات	63.473	137	0.463	
	المجموع	63.848	139		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.078	2	0.039	0.879
	داخل المجموعات	41.554	137	0.303	
	المجموع	41.632	139		

يتضح من جدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين للدرجة الكلية ومجالات مقياس القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أساليب المدراء التربويين المتعلقة بالمشاركة، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية هي واحدة لكل المعلمين والمعلمات بغض النظر عن خبرتهم، وهي أساليب عادلة تعتمد في توزيعها على كفاءة المعلمين والمعلمات بالدرجة الأولى، كما يتم تدريب المعلمين على كل الأعمال التي يكلفون بها؛ مما يعزز خبرتهم على اختلاف سنوات الخدمة والخبرة، ويسمح لهم بالاطلاع الواسع في مجال الإدارة؛ مما يشير إلى انفتاح مدراء المدارس ومرونتهم وعدالتهم التي تعكس ممارستهم للقيادة التشاركية. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراستي طيفور (2020)، وسليمان (2017) اللذين انتهيا إلى عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة في درجة ممارسة القيادة التشاركية، وتختلف مع دراسة: درويش (2019)، والشمري، واللوكان (2018)، والعجمي (2007) الذين أكدوا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية.

• **النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:** تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وكانت النتائج كما في جدول (11).

جدول (11): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الدرجة الكلية ومجالات مقياس القيادة التشاركية التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.935	2	0.467	1.736	0.180
	داخل المجموعات	36.598	136	0.269		
	المجموع	37.533	138			
تفويض السلطة	بين المجموعات	1.888	2	0.944	2.407	0.094
	داخل المجموعات	53.327	136	0.392		
	المجموع	55.215	138			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	2.957	2	1.478	3.318	*0.039
	داخل المجموعات	60.591	136	0.446		
	المجموع	63.547	138			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.800	2	0.900	3.080	*0.049
	داخل المجموعات	39.724	136	0.292		
	المجموع	41.524	138			

يتضح من جدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في الدرجة الكلية وبعد العلاقات الإنسانية لمقياس القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة في مجالات المشاركة في مجال اتخاذ القرار، ومجال تفويض السلطات، ولمعرفة اتجاه الفروق، تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية للدرجة الكلية ومجال العلاقات الإنسانية، وجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12): إختبار LSD للمقارنة البعدية للدرجة الكلية ومجال العلاقات الإنسانية

المجال	المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
العلاقات الإنسانية	دبلوم	-	0.09839	0.49396
	بكالوريوس	-0.09839	-	*0.39557
الدرجة الكلية	ماجستير فأعلى	-0.49396	*0.39557	-
	دبلوم	-	0.10199	0.40587
	بكالوريوس	-0.10199	-	*0.30388
	ماجستير فأعلى	-0.40587	*0.30388	-

يشير جدول (12) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في الدرجة الكلية ومجال العلاقات الإنسانية بين البكالوريوس والماجستير فأعلى، ولصالح البكالوريوس، ويفسر الباحثان عدم وجود فروق في بعدي اتخاذ القرار، وتفويض السلطة إلى تعامل المدرء في محافظة قلقيلية مع معلمهم ومعلماتهم بعدالة ومساواة وديمقراطية تشرك الكل في عمليات اتخاذ القرارات، وتفويضهم للصلاحيات؛ بما يعكس وعي المدرء وإيمانهم بأهمية معلمهم ومعلماتهم بغض النظر عن مؤهلاتهم، وفيما يتعلق بوجود فروق في الدرجة الكلية وبعد العلاقات الإنسانية لصالح البكالوريوس، فيمكن تفسيره في ضوء قدرة حملة الماجستير فأعلى بما يتوافر لهم من خبرة ومعرفة ومهارة واكتساب لمعايير التقييم الموضوعي الناتجة عن دراستهم، والتي تؤهلهم بشكل أكثر عمقاً وموضوعية في تقييم أداء مدرء المدارس، وفي ضوء أن النسبة الأكبر من المعلمين والمعلمات والمدرء هم من حملة البكالوريوس، وبالتالي تعامل المدرء معهم بشكل أكبر، وتتفق هذه النتائج مع دراسة العجمي (2007) التي انتهت إلى وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وتختلف مع دراسة: درويش (2019)، وسليمان (2017)، وعسكر (2012)، الذين انتهوا إلى عدم وجود فروق في الدرجة الكلية لمقياس القيادة التشاركية تعزى للمؤهل العلمي.

إجابة السؤال الخامس والفرض الخاص به والذي ينص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟".

ولفحص الفرض السابق استخدمت الدراسة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وقد تم عرض نتائج كل متغير على حدة على النحو التالي:

• النتائج المتعلقة بمتغير الجنس: تم استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية في ضوء متغير الجنس (ذكر، أنثى)، وكانت النتائج كما هي موضحة في جدول (13).

جدول (13): دلالة الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة	قيمة (ت)	أنثى (ن=68)		ذكر (ن=72)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.043	2.04	0.64	3.74	0.64	3.97	الهيكل التنظيمي
*0.044	2.03	0.67	3.81	0.61	4.04	أنظمة الحوافز
*0.024	2.29	0.63	3.88	0.52	4.11	العمليات
*0.026	2.25	0.61	3.81	0.55	4.04	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين في الدرجة الكلية ومجالات مقياس الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. ويمكن تفسير هذا النتيجة في ضوء ما يتميز به المعلمون من رغبة وتطلع للتطور المهني والوظيفي بشكل أكبر من الإناث بحكم أن مسؤولياتهم الكلية أقل من مسؤوليات المعلمات، وبالتالي تتوفر الفرصة أمامهم للمبادرة والاستجابة للتكليفات بشكل أكبر من المعلمات؛ لانشغالهن بأداء أدوارهن المختلفة كمعلمات وزوجات وأمهات، وبالتالي فرصة المعلمين متاحة بشكل أكبر للمشاركة في إعداد الهياكل التنظيمية، وفي التخطيط للعمليات وتنفيذها ومتابعتها، وتحمل المسؤولية والعمل بروح الفريق، كما أن اهتمامهم بالحوافز المادية بشكل أكبر من المعلمات بحكم الضغوط الاقتصادية الملقاة على كاهلهم كونهم مسؤولين عن إعالة أسرهم بالدرجة الأولى، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عابدين (2013) التي انتهت إلى عدم وجود فروق في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

• النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، للكشف عن دلالة الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء متغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات سنوات)، وكانت النتائج كما في جدول (14).

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء متغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.21	1.562	0.654	2	1.307	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		0.418	136	56.906	داخل المجموعات	
			138	58.213	المجموع	
0.43	0.850	0.358	2	0.717	بين المجموعات	أنظمة الحوافز
		0.422	136	57.333	داخل المجموعات	
			138	58.050	المجموع	
0.08	2.490	0.845	2	1.690	بين المجموعات	العمليات
		0.339	136	46.151	داخل المجموعات	
			138	47.841	المجموع	
0.20	1.591	0.552	2	1.103	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.347	136	47.148	داخل المجموعات	
			138	48.251	المجموع	

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات في الدرجة الكلية، ومجالات مقياس الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المعلمين على اختلاف سنوات خبرتهم لديهم الخبرة والمعرفة والاطلاع والامام بجميع القوانين الإدارية والفنية الخاصة بهم، ويتم تكليفهم بالمهام والدورات التدريبية بناء على الكفاءة والاحتياج، وبالتالي يفهمون أهمية خلق وإيجاد ثقافة مدرسية موحدة داعمة للعمل. كما أنه وفقاً لنتائج السؤال الثاني فإن مدرء المدارس لديهم مستوى عال من الثقافة التنظيمي، ولديهم الكفاءة والخبرة التي تؤهلهم لتوفير ثقافة تنظيمية قادرة على بناء علاقات إنسانية، وإيجاد ثقافة مدرسية موحدة تدعم العمل المدرسي وتطوره، وتدفع به إلى النجاح والتميز، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسي (العنزي، 2019)، وعابدين (2013) اللذين أشارا إلى عدم وجود فروق في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة.

- النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي: تم استخدام استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، للكشف عن دلالة الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وكانت النتائج كما في جدول (15).

جدول (15): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الدرجة الكلية ومجالات مقياس الثقافة التنظيمية التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2.417	2	1.209	2.994	0.053
	داخل المجموعات	54.499	135	0.404		
	المجموع	56.916	137			
أنظمة الحوافز	بين المجموعات	3.099	2	1.549	3.863	*0.023
	داخل المجموعات	54.138	135	0.401		
	المجموع	57.237	137			
العمليات	بين المجموعات	2.199	2	1.099	3.297	*0.040
	داخل المجموعات	45.007	135	0.333		
	المجموع	47.206	137			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.536	2	1.268	3.820	*0.024
	داخل المجموعات	44.820	135	0.332		
	المجموع	47.356	137			

يتضح من جدول (15) وجود فروق في الدرجة الكلية ومجال أنظمة الحوافز ومجال العمليات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الهيكل التنظيمي، ولمعرفة اتجاه الفروق، تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (16): اختبار LSD للمقارنة البعدية للدرجة الكلية ومجال أنظمة الحوافز ومجال العمليات لمقياس الثقافة التنظيمية

المجال	المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
أنظمة الحوافز	دبلوم	-	0.03295	0.45583
	بكالوريوس	-0.03295	-	*0.42288
	ماجستير فأعلى	-0.45583	*0.42288	-
العمليات	دبلوم	-	0.14740	0.48250
	بكالوريوس	-0.14740	-	*0.33510
	ماجستير فأعلى	-0.48250	*0.33510	-
الدرجة الكلية	دبلوم	-	0.09209	0.46611
	بكالوريوس	-0.09209	-	*0.37402
	ماجستير فأعلى	-0.46611	*0.37402	-

يشير جدول (16) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في الدرجة الكلية، ومجال أنظمة الحوافز، ومجال العمليات بين البكالوريوس والماجستير فأعلى، ولصالح البكالوريوس. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن حملة الماجستير فأعلى لديهم الخبرة الأكبر في التقييم والحكم على الأمور، ولديهم خبرة أوسع والتي اكتسبوها من خلال دراستهم، كما يشكل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر من المعلمين والمعلمات والمدراء في المدارس الحكومية، وبالتالي إشراكهم بشكل أكبر بالهيكل التنظيمي، وفي تخطيط العمليات وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها، ودعمهم من خلال أنظمة الحوافز المتاحة من قبل المدراء بشكل أكبر بحكم أنهم الشريحة الأوسع، التي تملك الخبرة الواسعة، والتي يحرص المدراء على فاعليتهم في المؤسسة لتأثيرهم الكبير في خلق حالة من التفاعل الديناميكي الهادف لتفجير طاقات الكامنة العاملين ودفعها نحو تحقيق الأهداف، كما أن الرغبة في التطور المهني تكون أكبر لدى حملة البكالوريوس كونهم ما زالوا يتطلعون لفرص تحسن وضعهم الأكاديمي والوظيفي والمهني، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسية العنزي (2019)، والليثي (2008) اللذين أكدوا وجود فروق في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي، وتختلف مع نتائج دراسة عابدين (2013) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي.

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

- تبني قادة المدارس لمنحى القيادة التشاركية كاتجاه فعال في القيادة المدرسية، من خلال إشراك المعلمين في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم، وفي إعداد الخطط المدرسية، وعمليات اتخاذ القرار.
- العمل على تطوير القيادات المدرسية من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية حول الاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية، والثقافة التنظيمية.
- توجه مدرء المدارس؛ لتعزيز العلاقات الإنسانية مع معلمهم لتوفير المناخ الإيجابي.
- توجه المدرء لنشر ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع والابتكار والتجديد في بيئة العمل متعلقة بكل جانب من جوانب العملية التعليمية.

### مقترحات بحثية:

تقترح الدراسة أن تتناول الدراسات المستقبلية ما يلي:

- فاعلية برنامج تدريبي في تنمية اتجاه القيادة التشاركية لدى مدرء المدارس الحكومية في الضفة الغربية.
- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس في الضفة الغربية.
- تأثير الثقافة التنظيمية على جودة الأداء لدى معلمي المدارس الحكومية في الضفة الغربية.

### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

1. أبو بكر، مصطفى محمود، (2000). التفكير الإسلامي واعداد الخطة الاستراتيجية. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
2. الحري، قاسم بن عائل (2004). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة. مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض.
3. الحري، رافدة عمر (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
5. الخصااضي، مصطفى (2000). واقع الإدارة المدرسية بالمغرب بين التكوين التربوي والتنظيم الإداري " دراسة القيادات التربوية بمؤسسات التعليم الثانوي. مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب.
6. الخصاونة، فؤاد شبيب. (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 للعلوم التربوية والإنسانية. (43):، 656-676.
7. خليل، محمد (2013). الإشراف التربوي الحديث: الماهية والأهداف والأنواع والأساليب. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. درويش، زينب (2019). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات النفسية والتربوية: 27(5): 310-341.
9. الرباعي، خولة ابراهيم (2009). درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي وانتمائهم المهني. رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
10. شقير، علاء (2012). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.
11. الشلوي، حمد بن فرحان (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي " ( دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين). رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
12. الشمري، سامي عواد، واللوكان، محمد (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب 3(03): 75-113.
13. الصليبي، عائد (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلمهم. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
14. طيفور، هيفاء علي محمود (2020). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية: 4(9): 84-120.
15. عابدين، محمد (2013). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون. مجلة العلوم التربوية والنفسية: 14(1): 41-70.

16. العجبي، محمد (2007). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
17. العرابيد، نبيل (2010). دور القيادة التشاركية في مديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة.
18. عسكر، عبد العزيز (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهات نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
19. العززي، عطا الله (2019). مستوى الثقافة التنظيمية بالمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة عرعر من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة البحوث التربوية: 16 (61): 109-135.
20. العميان، محمود سلمان (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، عمان.
21. أبو عيطة، عبد الله (2013). معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
22. الغالبي، طاهر، وإدريس، ووائل (2009). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
23. الكردى، أحمد (2014). الإدارة المدرسية الحديثة. عالم الكتب، القاهرة.
24. أبو الكشك، محمد نايف (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة. دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. الليثي، محمد بن علي (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهات نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
26. الليمون، شاهر قبالن (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للقيادة التحولية وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية لتلك المدارس. رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، الأردن.
27. محسن، عبد العزيز (2012). أثر نمطي القيادة التشاركية والتحولية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية. رسالة دكتوراه. جامعة عمان الأهلية، عمان، الأردن.
28. المحمادي، خالد (2015). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
29. المرسي، جمال الدين محمد (2006). إدارة الثقافة التنظيمية والتغير. الدار الجامعية، الإسكندرية.
30. المطيري، بدر (2015). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بحضر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Boyce, A. S., Nieminen, L. R., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., & Denison, D. R. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3): 339-359, <https://doi.org/10.1002/job.1985>.
2. Chipunza, C., & Malo, B., (2017). Organizational culture and job satisfaction among academic professionals at a South African university of technology. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2): 148-161, [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(2\).2017.14](https://doi.org/10.21511/ppm.15(2).2017.14).
3. Desselle, S. P., Raja, L., Andrews, B., & Lui, J. (2018). Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in US colleges and schools of pharmacy. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 10(4): 403-412, <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2017.12.017>.
4. Efang, S. & Ifejiagwa, O., (2013). Influence of Organizational Culture on Performance Management Practices in Secondary Schools in Akwa Ibom State, Nigeria, *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(6):300-304.
5. Ghinea, V., Mihaylova, L. & Papazov, E., (2015). Organizational Culture Dynamics. *Complex Systems Dynamics. Quality - Access to Success*, 16 (147) 99-105.
6. George, B. & John, G. (2008). People-based leadership: Enriching a work culture. for world-class safety, *Professional Safety*, 53(3): 29-36.
7. Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18(4): 657-693.
8. Huang, X., Lun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1): 122-143, <https://doi.org/10.1002/job.636>.

9. Koşar, D., & Yalçınkaya, M., (2013). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcıları olarak örgüt kültürü ve örgütsel güven (Organizational culture and organizational trust as predictors of teachers' organizational citizenship behaviors), *Educational Administration: Theory and Practice*, 19(4): 603-627.
10. Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S. & Fang, Y., (2013). Leadership style loyee turnover intentions: A Scosial identity perspective, *Career Development International*, 18(3): 305-324, <https://doi.org/10.1108/cdi-09-2012-0087>.
11. Mintari, S., Shabri, A., (2020). Enhancing Performance through Improving Participatory Leadership Work Engagement and Compensation. *Sumerianz, Journal of Business and Marketing*, 3(4): 28-37.
12. Mokoena, S. (2017). Effective Participateive Management: Does it Affect Trust Levels of Stakeholders in Schoo?, *Journal if Sicial Sciences*, 30(1): 43-53, <https://doi.org/10.1080/09718923.2012.11892981>.
13. Pardo, M., & Martinez, C., & Roig, S., (2012). Participative Management and Its Influence on Organizational Change, *Management Decision*, 50(10): 1843-1860, <https://doi.org/10.1108/00251741211279639>.
14. Schein, E., (2010). *Organizational culture and leadership*, 4 edition, Sanfransisco, CA: Jossey-Bass.
15. Sergiovanni, T., (2000). *The lifeworld of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Şişman, M. (2002a), Örgütler ve Kültürler, Ankara, Pegem A Yayıncılık
16. Szymanska. K.,(2016). Organisational culture as a part in the development of open innovation - the perspective of small and medium-sized enterprises. *Management*, 20(1):142-154, <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0030>.
17. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.



## Participatory leadership and its relationship to the organizational culture of basic governmental school principals in qalqilya governorate as perceived by male teachers and female teachers

**Goltan Hassan Hijazi**

Professor of Psychology, Palestine Technical University/ Khadouri, Palestine  
joltanhijazi@gmail.com

**Shadi Khalid Qashoo**

Educational Researcher- PhD Program in Educational Administration, Arab American University, Palestine

Received : 29/7/2020 Revised : 11/8/2020 Accepted : 20/8/2020 DOI : <https://doi.org/10.31559/EPSS2021.9.2.20>

**Abstract:** The study aimed to examine the relationship between the degree to which principals of basic public schools in Qalqilya governorate, Palestine, practice participatory leadership, and the level of organizational culture prevailing among them as perceived by male and female teachers. Furthermore, the study wanted to identify the nature of the differences in the degree to which school principals' practice participatory leadership, and their level of organizational culture attributable to variables of (Gender - years of experience - educational qualification). The study used the Participatory Leadership Scale and the Organizational Culture Scale. The sample consisted of (140) male and female teachers from the basic government schools in Qalqilya governorate. The results showed that the degree of school principals' practice of participatory leadership was high, with an average of (3.87), and a percentage of (77.4%). the level of organizational culture among the principals was high, with a mean of (3.93) and a percentage of (78.6%). The results showed a statistically significant positive correlation ( $\alpha=0.05$ ) between the degree of school principals' practice of participatory leadership and the level of organizational culture they had as perceived by the respondents. The results did not show statistically significant differences in the scores of the study sample on the participatory leadership scale due to the gender variable except for the dimension of human relations, and the differences were in favor of males, while differences were found attributable to academic qualification in the total score of the scale, and in the human relations dimension in favor of the bachelor degree holders compared to the master's degree and above, and those differences did not appear according to the variable of years of experience. Besides, the results showed that there were statistically significant differences in the degrees of the study sample on the scale of organizational culture and its dimensions attributable to gender, in favor of males, as well as in the total score of the scale, and on the dimensions of incentive systems and processes attributable to academic qualification in favor of the bachelor degree holders versus master degree holders and higher. However, no statistically significant differences appeared in the level of organizational culture prevailing among school principals attributable to years of experience as perceived by the respondents.

**Keywords:** *participatory leadership; organizational culture; Qalqilya Governorate.*

### References:

1. Abw Bkr, Mstfa Mhmwd, (2000). Altfkyr Aleslamy Wa'dad Alkhthalastratyjyh. Aldar Aljam'yh Ltba'h Walnshr Waltwzy', Alqahrh.
2. Alhrby, Qasm Bn 'a'l (2004). Alqyadh Almdrsyh Fy Dw' Atjahat Alqyadh Altrbwyh Alhdythh. Mktbt Alrshd Llnshr Waltwzy', Alryad.
3. Alhryry, Rafdh 'mr (2011). Edart Altghyyr Fy Alm'ssat Altrbwyh. Dar Althqafh Llnshr Waltwzy', 'man, Alardn.

4. Hrym, Hsyn (2004). Alslwk Altnzymy Slwk Alafrad Waljma'at Fy Mnzmat Ala'mal. Dar Alhamd Llnshr Waltwzy', Alardn.
5. Alkhsady, Mstfa (2000). Waq' Aladarh Almdrsyh Balmghrb Byn Altkwyn Altrbwy Waltzym Aledary " Drast Alqyadat Altrbwyh Bm'ssat Alt'lym Althanwy. Mtb't Alnjah Aljdydh, Aldar Albyda', Almghrb .
6. Alkhsawnh, F'ad Shbyb. (2019). Drjt Mmarst Qadt Mdars Alt'lym Al'am Fy Mntqh Njran Llqyadh Altsharkyh W'laqtha Bmstwa Alebda' Aledary Ldyhm Mn Wjht Nzr Alm'Imyn. Mjlt Klyt Altrbyh Alasasyh Ll'lwm Altrbwyh Walensanyh: (43): 656-676.
7. Khlyl, Mhmd (2013). Aleshraf Altrbwy Alhdyth: Almahyh Walahdaf Walanwa' Walasalyb. Dar Mjldawy Llnshr Waltwzy', 'man, Alardn.
8. Drwysh, Zynb (2019). Drjt Mmarst Qa'dat Almdars Althanwyh Bmhafzh Alkhrj Llqyadh Altsharkyh W'laqtha Bfa'lyt Atkhad Alqrar Mn Wjht Nzr Alm'imat. Mjlt Aljam'h Aleslamy Lldrasat Alnfsyh Waltrbwyh: 27(5): 310-341.
9. Alrba'y, Khwlh Abrahym (2009). Drjt Msharkt M'Imy Almdars Althanwyh Alkhash Fy Alardn Fy Atkhad Alqrarat Almdrsyh W'laqatha Brdahm Alwzyfy Wantma'hm Almhny. Rsalh Dktwrah, Jam't 'man Al'rbyh Lldrasat Al'lya, Alardn.
10. Shqyr, 'la' (2012). Drjt Mmarst Mdyry Almdars Alhkwmlyh Wmdyratha Llqyadh Altsharkyh W'laqtha Balrda Alwzyfy Fy Mhafzat Shmal Aldh Alghrbyh Mn Wjhat Nzr Alm'Imyn Walm'imat. Rsalh Majstyr, Jam't Alnjah, Flstyn.
11. Alshlwy, Hmd Bn Frhan (2005), Althqafh Altnzymy W'laqtha Balantma' Altnzymy " (Drash Mydanyh 'la Mnsby Klyt Almlk Khalid Al'skryh Almdnyyn Wal'skryyn). Rsalt Majstyr, Jam't Nayf Al'rbyh Ll'lwm Alamnyh, Almmkxh Al'rbyh Als'wdyh.
12. Alshmry, Samy 'wad, Wallwqan, Mhmd (2018). Waq' Alqyadh Altsharkyh Lqadh Almdars Althanwyh Bmdynh Ha'l Wsbl Ttwyrha Mn Wjht Nzr Alm'Imyn. Almjil Al'rbyh Ll'lwm Altrbwyh Walnfsyh: Alm'ssh Al'rbyh Ll'rbyh Wal'lwm Waladab 3(03): 75-113.
13. Alslyby, 'ad (2015). Drjh Mmarsh Mdyry Almdars Althanwyh Bmhafzh Ghzh Llqyadh Altsharkyh W'laqtha Balfa'lyh Aldatyh Lm'Imyhm. Rsalt Majstyr, Aljam'h Aleslamy Ghzh.
14. Tyfwr, Hyfa' 'ly Mhmwd (2020). Drjt Mmarsh Qadh Almdars Fy Mhafzh 'jlwn Llqyadh Altsharkyh Wmqtrhat Ttwyrha Mn Wjhh Nzr Alm'Imyn. Mjlt Al'lwm Altrbwyh Waldrasat Alensanyh: 4(9): 84-120.
15. 'abdyn, Mhmd (2013). Mstwa Althqafh Altnzymy Fy Almdars Althanwyh Fy Mhafzt Alqds Kma Yrah Aledarywn Walm'Imwn. Mjlt Al'lwm Altrbwyh Walnfsyh: 14(1): 41-70.
16. Al'jmy, Mhmd (2007). Drjt Astkhdam Mdyry Almdars Althanwyh Fy Dwl Alkwynt Lnm Aledarh Altsharkyh 'nd Lykrt Mn Wjht Nzr Alm'Imyn. Rsalh Majstyr, Jam't 'man Al'rbyh Lldrasat Al'lya, Alardn.
17. Al'rabyd, Nbyl (2010). Dwr Alqyadh Altsharkyh Fy Mdyryat Altrbyh Walt'lym Fy Hl Mshklat Mdyry Almdars Althanwyh Bmhafzat Ghzh. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Alazhr, Ghzh.
18. 'skr, 'bd Al'zyz (2012). Alqyadh Altsharkyh W'laqtha Balthqafh Altnzymy Lda Mdyry Almdars Alhkwmlyh Bmhafzat Ghzh Mn Wjhat Nzr Alm'elmy. Rsalt Majstyr, Jam't Alazhr, Ghzh.
19. Al'nzy, 'ta Allh (2019). Mstwa Althqafh Altnzymy Balmdars Almtwsth Walthanwyh Bmdynh 'r'r Mn Wjht Nzr Almdyryn Walm'Imyn. Mjlt Albhwth Altrbwyh: 16 (61): 109-135.
20. Al'myan, Mhmwd Slman (2010). Alslwk Altnzymy Fy Mnzmat Ala'mal. Dar Wa'l Llnshr, 'man.
21. Abw 'yth, 'bd Allh (2013). M'yqat Astkhdam Alnmt Altsharky Fy Aledarh Almdrsyh Fy Mhafzat Ghzh Wsbl M'aljtha. Rsalt Majstyr, Aljam'h Aleslamy, Ghzh.
22. Alghalby, Tahr, Wedrys, Wwa'el (2009). Aledarh Alastryjy Mnzwr Mnhjy Mtkaml. T2, Dar Wa'l Ltba'h Walnshr, 'man, Alardn.
23. Alkrdy, Ahmd (2014). Aledarh Almdrsyh Alhdythh. 'alm Alktb, Alqahrh.
24. Abw Alkshk, Mhmd Nayf (2006). Aledarh Almdrsyh Alm'asrh. Dar Jryr Llnshr Waltwzy', 'man, Alardn.
25. Allythy, Mhmd Bn 'Ely (2008). Althqafh Altnzymy Lmdyr Almdrsh Wdwrha Fy Alebda' Aledary Mn Wjhat Nzr Mdyry Mdars Alt'lym Alabtda'y Bal'asmh Almqdsh. Rsalt Majstyr, Klyh Altrbyh, Jam't Am Alqra, Almmkxh Al'rbyh Als'ewdyh.
26. Allymwn, Shahr Qblan (2019). Drjt Mmarsh Mdyry Almdars Althanwyh Alhkwmlyh Fy Alardn Llqyadh Althwylyh W'laqtha Banmat Althqafh Altnzymy Ltik Almdars. Rsalt Dktwrah, Aljam'h Alardnyh, Alardn.
27. Mhsn, 'bd Al'zyz (2012). Athr Nmyt Alqyadh Altsharkyh Walthwylyh Fy Thsyn Alada' Alwzyfy: Drash Mqarnh Fy Almstshfyat Alardnyh, Rsalt Dktwrah. Jam't 'man Alahlyh, 'man, Alardn.
28. Almhmady, Khalid ((2015). Drjh Mmarsh Mdyry Mkatb Altrbyh Walt'lym Bmkh Almkrmh Llqyadh Altsharkyh W'laqtha Balrwt Alm'nwyh Mn Wjht Nzr Almshrfyn. Rsalh Majstyr, Jam't Am Alqra, Almmkxh Al'rbyh Als'wdyh.
29. Almrly, Jmal Aldyn Mhmd (2006). Edart Althqafh Altnzymy Waltghyr. Aldar Aljam'yh, Aleskndryh.
30. Almytyr, Bdr (2015). Drjt Mmarst Mdyry Mdars Almrhlh Althanwyh Bhfr Albatb Llqyadh Altsharkyh W'laqtha Balwla' Altnzymy Llm'Imyn. Rsalt Majstyr, Jam't Am Alqra, Mkh Almkrmh.