

## The Degree of Practicing Participatory Leadership by School Principals in Al-Muthallath Area within the Green Line in light of some Variables

Nihayah Haseeb Owaisat\*

Prof. Saleh Nasser Elimat \*\* 

Dr. Ahmad Mohammad Njadat\*\*\*

Received 6/3/2023

Accepted 22/5/2023

### Abstract:

The study aimed to reveal the degree of practicing the participatory leadership by school principals in the Al-Muthallath area within the Green Line from the teachers perspectives, and to identify the differences in the responses of the study sample due to the (gender, experience, and school level) variables. The descriptive survey methodology was used, and the questionnaire represented the data collection tool after ensuring its validity and reliability, as it was applied to a simple random sample consisting of (395) teachers. The results showed a high degree of participatory leadership practice by school principals in Al-Muthallath area within the Green Line, and an absence of statistically significant differences due to the effect of the (gender, experience, and school level) variables.

**Keywords:** participatory leadership, school principals and teachers, preparatory schools, secondary schools, the Green Line.

Palestine\ [nehaya1@hotmail.com](mailto:nehaya1@hotmail.com) \*

<https://orcid.org/0000-0002-6683-9760>  \*\*

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ [Olimatsaleh@yu.edu.jo](mailto:Olimatsaleh@yu.edu.jo)

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ [Njadat@yu.edu.jo](mailto:Njadat@yu.edu.jo) \*\*\*



This work is licensed under a

[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس منطقة المثلث داخل الخط الأخضر في ضوء بعض المتغيرات

نهاية حسيب عويسات\*

أ.د. صالح ناصر عليماث\*\*

د. أحمد محمد نجادات\*\*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس منطقة المثلث داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة، ومستوى المدرسة). استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، إذ تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة تألفت من (395) معلماً. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس منطقة المثلث داخل الخط الأخضر جاءت كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والخبرة، ومستوى المدرسة).

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية، مديرو ومعلمو المدارس، المدارس الإعدادية، المدارس الثانوية، الخط الأخضر.

\* فلسطين/ [nehaya1@hotmail.com](mailto:nehaya1@hotmail.com)

\*\* كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ [Olimatsaleh@yu.edu.jo](mailto:Olimatsaleh@yu.edu.jo)

\*\*\* كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ [Najadat@yu.edu.jo](mailto:Najadat@yu.edu.jo)

**المقدمة:**

تواجه المؤسسات التربوية في ظل المتغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم كثيراً من التحديات، ومع هذا التطور والتغيير أصبح من الضرورة البحث عن اتجاهات حديثة؛ تسهم في تحسين الكفاءة، ورفع مستوى الفاعلية، بما يضمن بقاءها في دائرة التأثير، ويسهم في تحسين مخرجاتها وتحقيق أهدافها المرسومة.

ويعد الدور القيادي هو الدور الاستراتيجي الأول في المؤسسات التربوية، فالقائد يجب أن يكون متناعماً مع الأفراد وبيئة العمل والمجتمع، وهو ما يحتم الانتقال إلى أنماط قيادية حديثة تتسم بالفاعلية والحداثة والتطور، ولها المقدره على التغيير الإيجابي، وتمتلك المقدره على تطبيق البرامج والأهداف التربوية بكفاءة وإبداع (Hijazi & Qasshou', 2021).

وتستطيع القيادة التربوية الفعالة الناجحة أن تبث روح الحياة والعمل والإنتاج لدى العاملين، من خلال توثيق العلاقات الودية بينها وبينهم، بهدف تحقيق المصلحة العامة، وضمان الإخلاص والانتماء لدى العاملين، وجعل كل عضو فيها يسعى لتحقيق أهداف المجموعة، ويقتضي ذلك عدم الوقوف عند المصالح الشخصية والاعتبارات المادية والعلاقات الرسمية، والاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية والمصالح العامة، فالقيادة الناجحة تزود العاملين بالحماس، وتغرس في نفوسهم روح التعاون والمحبة والاعتزاز بالمهنة (Al-Shammari & Al-Luqan, 2018).

وتعد القيادة التشاركية من الاتجاهات التربوية الحديثة التي تم التركيز عليها، والتي تنطلق من الثقة بجماعة العمل، إذ من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف، وتقوم فلسفة القيادة التشاركية على قيام القائد بعرض المشكلات على مرؤوسيه ثم تداول النقاش فيها، واتخاذ القرار الجماعي بخطوات علاجها، وهي تعبر عن إشراك العاملين في عملية صنع القرارات، مما يُشرك الفرد نفسياً وعاطفياً في نشاطات المجموعة التي يعمل بها، بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها، وتحمل المسؤولية الجماعية مع الآخرين (Al-Nawfal, 2021).

ويأتي النمط التشاركي في الإدارة المدرسية على طرفٍ نقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة، فهذا النمط من الإدارة ينظر إلى العاملين في المدرسة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس على أنهم مجرد منفذي للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المدرسة أو المؤسسة التعليمية، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي للمشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والإسهام في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا

الفرصة، ويوفر هذا النمط التشاركي المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية (Al-Rifa'i, 2017). ويتوقف نجاح نمط القيادة التشاركية على مقدرة المديرين على توظيفها في تقليص الاختلافات بين المعلمين، واتجاهاتهم الإيجابية نحو المشاركة، واستيعابهم، وتوجيههم بطريقة تشعرهم بأهميتهم، والدخول إليهم من مداخل ديمقراطية تمكن من الاستفادة من طاقاتهم واستنطاق إبداعاتهم بالمشاركة في عمليات الإدارة وتحقيق أهداف المدرسة وحل مشكلاتها (Al-Khawaldeh, 2020).

كما أن للقيادة التشاركية مجالات تتمثل في: تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، والاتصال وبناء المعلومات، إذ يعتمد اتجاه القيادة التشاركية في المؤسسة التعليمية على إشراك القائد العاملين في المدرسة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وفي التخطيط الهادف، ومنحهم الصلاحيات بما يشعرهم بأهميتهم، وفي إقامة علاقات إنسانية معهم وبينهم، وتحفيزهم على إتقان العمل والتعاون والانسجام، وهو ما يعد استثماراً في الموارد البشرية في المدرسة (Lewandowski et al., 2015).

ويهدف تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، مثل ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وتحقيق نوعية متميزة من المخرجات التعليمية، وتدعيم الروابط بين إدارة المؤسسة التعليمية ومؤسسات المجتمع المحلي، وإيجاد الرقابة الداخلية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية بما يضمن تحفيز العاملين فيها نحو الإصلاح والتطوير (Samawi, 2019).

ويرى بيليباسا وليو (Bellibasa & Liu, 2015) أن للقيادة التشاركية أشكالاً عدة، فهي تظهر في المشاركة في قرارات العمل: وتشمل المشاركة في قرارات العمل التشاور، أو تفويض السلطة الفعلي إلى المرؤوسين، والمشاركة الاستشارية: التي تتضمن مقدرة المرؤوسين على تقديم آرائهم قبل اتخاذ القرار، مع بقاء سلطة اتخاذ القرار النهائية بيد القائد، والمشاركة قصيرة المدى: وفيها يتم إشراك العاملين في عملية صنع القرار لفترة زمنية محددة.

وتقوم القيادة التشاركية على مجموعة من المبادئ، وهي تمثل صفات ينبغي أن يتصف بها القائد التشاركي، إذ رأى إلبيساه وهارتيني (Elpisah & Hartini, 2019) أن القائد التشاركي ينبغي أن يتسم بالمقدرة على تعزيز التدفق الحر للأفكار، بحيث يُنظر إلى أفكار المرؤوسين على

أنها موارد ينبغي السماح لها بالتدفق بحرية، كما ينبغي أن يكون مصدرًا للثقة والاحترام، وذلك من خلال بناء علاقات إيجابية مع مرؤوسيه، بحيث يشعرون بأن آرائهم ذات أهمية، كذلك من الضروري أن يتحلى القائد بعقل متفتح عند التعامل مع الآراء المخالفة.

وقد أشار ويدسانغو (Wadesango, 2012) إلى وجود عدة أسس تقوم عليها القيادة التشاركية، وأوردها على النحو الآتي:

- إقامة علاقات إنسانية بين القائد والعاملين: إذ إن فهم العلاقات الإنسانية يعني الاندماج والتعاون بين القائد والعاملين، من أجل زيادة الإنتاج مع تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية، وأن إقامة هذه العلاقة تعمل على نشر جو الألفة والود والاحترام بين القائد والعاملين؛ إذ يعمل القائد على الحفاظ على كرامة العاملين ويتفهم مشاعرهم ومشكلاتهم ويعمل على حلها، وكذلك تلبية حاجاتهم الاجتماعية والمادية والنفسية.
  - المشاركة في المهمات القيادية: في ضوء المبادئ الديمقراطية الحديثة والعلاقات الإنسانية، تتولد الثقة بين القائد والعاملين في التعاون والمشاركة للقيام بالمهام القيادية، كما تولد المشاركة الجو النفسي الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، ويحقق التوازن بين رغبات العاملين ومصالح المؤسسة.
  - تفويض السلطات: تتيح عملية التفويض في ظل مبادئ القيادة التشاركية، بعض الصلاحيات في صنع القرار واتخاذها، والتصرف دون الإخلال بالقواعد والتنظيمات والتعليمات.
- وتحتاج المؤسسات التربوية اليوم إلى مواكبة التقدم العلمي الكبير، وهو ما يتطلب ألا تدار بطريقة فردية، بل تعتمد روح الفريق، وتعميق العمل الجماعي، وتوزيع الأدوار والمشاركة في القرار، والتنظيم التشاركي الحر، وتحديد ضوابط المدير وسلطته. وفي ظل التطورات الحاصلة وأساليب الإدارة الحديثة لا بد من وجود إدارة منفتحة على الجميع للمشاركة في خططها وبرامجها، وهذه المشاركة تجسد العلاقة بين الإدارة المدرسية وسائر العاملين في المدرسة، وإيجاد التفاعل الإداري بين العاملين في المدرسة، وتنمية الدافعية للعمل الجماعي بينهم، إذ يجب على المدير العصري أن يعمل وفق النمط التشاركي لأنه يساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار والإبداع وتحقيق الولاء للمدرسة.

وقد تم بحث ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس من قبل عديد من الباحثين، فقد أجرى بانجانزاهور وآخرون (Banjarahor et al., 2018) دراسة هدفت الكشف عن الدور

الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة والتشاركية والالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية في مدينة ميدان (Medan) بإندونيسيا. استخدمت الدراسة منهج تحليل المسار، وبلغت عينتها (164) مديرًا، تم اختيارهم بالطريقة القصدية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يؤدي دوراً وسيطاً إيجابياً بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي.

وهدفت دراسة الخصاونة (Al-Khasawneh, 2019) إلى تعرف درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران بالسعودية للقيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري لديهم من وجه نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (226) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة مدارس التعليم العام في نجران بالسعودية جاءت كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة إلبيساه وهارتيني (Elpisah & Hartini, 2019) إلى تعرف أثر ممارسة القيادة التشاركية على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في إندونيسيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (47) معلماً ومعلمة في المدارس الابتدائية تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية جاءت متوسطة، ووجود أثر إيجابي لممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس في الأداء الوظيفي للمعلمين. كما أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لأثر الجنس لصالح الإناث، ولأثر الخبرة لصالح "أكثر من عشرة سنوات"، ولصالح المؤهل العلمي لصالح "أعلى من بكالوريوس".

وهدفت دراسة سوبرانو ووحيدي ونغيون (Suparno, Wahyudi & Nguyen, 2019) تعرف مستوى ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الخاصة بمدينة تانغيرانغ (Tangerang) بإندونيسيا، وعلاقتها بدافعية المعلمين. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أدوات للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (93) معلماً، جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين ممارسة القيادة التشاركية ودافعية المعلمين.

وبحثت دراسة سماوي (Samawi, 2019) تعرف مستوى كلاً من التناؤل الأكاديمي والقيادة

التشاركية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء بالأردن. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام مقياس هوي (Hoy) للتفاوض الأكاديمي، ومقياس عسكر (2012) للقيادة التشاركية، وتكونت عينة الدراسة من (399) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية. وأشارت النتائج إلى أن مستوى التفاوض الأكاديمي، والقيادة التشاركية لدى مديري المدارس في محافظة البلقاء جاءت بمستوى مرتفع، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأعلى.

وهدف دراسة طيفور (Tayfour, 2020) تعرف درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون بالأردن للقيادة التشاركية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (226) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية كانت كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات (الجنس، ومستوى المدرسة، والخبرة التدريسية).

وهدف دراسة الخوالدة (Al-Khawaldeh, 2020) تعرف دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (158) مديراً تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل. أظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس تعزى للجنس والخبرة.

وأجرى حجازي وقشوع (Hijazi & Qasshou', 2021) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية بفلسطين للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقتها بمتغيري (الجنس، والخبرة). استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة العشوائية البسيطة من (140) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس، أو الخبرة.

وأجرى سويونو وفاهيوني وهاريانتو (Suyono, Fahyuni & Haryanto, 2022) دراسة هدفت تعرف واقع ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الإندونيسية، ودورها في زيادة إبداع معلمي التربية الإسلامية. استخدم منهج دراسة الحالة من خلال مراجعة الدراسات التي تناولت ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الإندونيسية للفترة (2010-2021). أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الإندونيسية جاء منخفضاً بشكل عام، ووجود أثر إيجابي لممارسة القيادة التشاركية في زيادة إبداع معلمي التربية الإسلامية.

ويلاحظ من الدراسات السابقة أنها بحثت في ممارسة القيادة التشاركية في عديد من المجتمعات، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وكذلك الاستبانة أداة للدراسة، كما استقادت الدراسة الحالية مما سبق من الدراسات في إعداد الألب النظري، وتطوير أداة للدراسة، وكذلك في مناقشة نتائجها، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات التي تم عرضها في أنها بحثت في ممارسة القيادة التشاركية في مستويين من المدارس، كما تتميز في أنها تجرى في مجتمع جديد وهو مدارس منطقة المثلث داخل الخط الأخضر.

#### مشكلة الدراسة

تعد القيادة التشاركية أحد أنماط القيادة الحديثة، وقد أصبحت ضرورية للعمل والتعاون مع المرؤوسين، لكونها تقوم على أساس احترام شخصيات الأفراد، وتؤمن بحرية الاختيار والحوار والتحفيز على إجادة العمل من خلال توفير التعاون والانسجام والعلاقات الإيجابية بين الأفراد. وقد أظهرت نتائج دراسة إليساها وهارتيني (Elpisah & Hartini, 2019) أن سمات القيادة التشاركية المتمثلة في طبيعة العلاقة الودية بين القائد والعاملين، وشعور العاملين بالعدالة، وكفاءة الاتصال بين القائد والعاملين، وإشراكهم في عملية صنع القرار، تعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتتميز لديهم مشاعر الولاء الوظيفي، وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على مستوى أدائهم، كما أشارت نتائج دراسة سويونو وآخرون (Suyono et al., 2022) إلى أن ممارسة القيادة التشاركية تولد الدافعية والتحفيز لدى المعلمين وتحثهم على التجديد والإبداع. وبحكم خبرة أحد الباحثين الطويلة في المجال التربوي، فقد لاحظ أن بعض المديرين لا زالوا يتوقعون داخل النمط التقليدي للإدارة، آخذين على عاتقهم مسؤولية تسيير المهام التقليدية والأعمال اليومية فقط، مبتعدين عن ممارسة دورهم القيادي الذي يسهم في تطوير العملية التربوية، وينعكس على جميع جوانب العملية التعليمية ومكوناتها في مدارسهم. ومن هنا، فقد تبلورت فكرة الدراسة الحالية

التي بحثت في درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية.

### أسئلة الدراسة

سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والخبرة، ومستوى المدرسة)؟

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية.
- التعرف إلى الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية تبعاً لأثر متغيرات (الجنس، والخبرة، ومستوى المدرسة).

### أهمية الدراسة

اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها النظرية من كونها امتداداً لدراسات سابقة بحثت في ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس، وهي، بمنظورها الذي يتناول ممارسة القيادة التشاركية في مدارس منطقة المثلث داخل الخط الأخضر، تُشكل إضافة جديدة للمكتبة العربية من جهة إثرائها بأدب نظري جديد.

كما اكتسبت الدراسة أهمية تطبيقية من جهة النتائج التي كشفت عنها، وكذلك تطوير أداتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وكذلك في التوصيات التي وضعت اعتماداً على نتائجها، ويؤمل أن يستفيد من نتائجها وتوصياتها واضعو السياسات التربوية في وزارة التربية والتعليم للوقوف على مستوى مديري المدارس ومقدراتهم في ممارسة القيادة التشاركية، ومديرو المدارس من جهة تعرف أهمية ممارسة القيادة التشاركية، وانعكاساتها في مدارسهم، والباحثون المهتمون في دراسة ممارسة

القيادة التشاركية في مجتمعات أخرى.

**التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:** تضمنت الدراسة الحالية التعريفين الآتين:

– **القيادة التشاركية:** "العملية الجماعية التي يشترك فيها المرؤوسون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل والتي تسهم في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين" (Grasmick & Davies, 2012, 68).

وعرفت القيادة التشاركية إجرائياً بأنها نمط القيادة في مدارس منطقة المثلث داخل الخط الأخضر، والذي يعد العاملين في المدارس قادرين على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المدرسة وتشركهم في ذلك، وقيس بالدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة على الأداة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

#### حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة القيادة التشاركية.
- **الحد البشري:** معلمو المدارس.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام (2022-2023).
- **الحد المكاني:** مدارس منطقة المثلث داخل الخط الأخضر.

#### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته طبيعتها وأهدافها.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الإعدادية والثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (5850) معلماً ومعلمة (Ministry of Education, 2022).

#### عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (395) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، اعتماداً على جدول العينات الإحصائية الوارد في كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، يمثلون ما نسبته (7%) تقريباً من مجتمع الدراسة، ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة).

**الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)**

| المتغير المستقل | مستويات المتغير المستقل | العدد      | النسبة المئوية |
|-----------------|-------------------------|------------|----------------|
| الجنس           | ذكر                     | 120        | 30.4%          |
|                 | أنثى                    | 275        | 69.6%          |
|                 | <b>الكلى</b>            | <b>395</b> | <b>100.0%</b>  |
| سنوات الخبرة    | أقل من عشرة سنوات       | 120        | 30.4%          |
|                 | عشرة سنوات فأكثر        | 275        | 69.6%          |
|                 | <b>الكلى</b>            | <b>395</b> | <b>100.0%</b>  |
| مستوى المدرسة   | إعدادي                  | 85         | 21.5%          |
|                 | ثانوي                   | 310        | 78.5%          |
|                 | <b>الكلى</b>            | <b>395</b> | <b>100.0%</b>  |

**أداة الدراسة**

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، كدراسة طيفور ( Tayfour, 2020)، ودراسة الخوالدة (Al-Khawaldeh, 2020)، تم تطوير أداة الدراسة التي تمثلت في استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس منطقة المثلث داخل الخط الأخضر، وتكوّنت في صورتها الأولى من (24) فقرة توزعت إلى ثلاثة مجالات: (التفويض، اتخاذ القرارات، علاقات العمل).

**صدق أداة الدراسة**

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكّمين ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (10) محكّمين، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقّة محتوى الأداة وصحته من حيث: وضوح مضمون الفقرات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتمائها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرويه مناسباً على الفقرات، إذ تمّ تبني معيار (80%) من إجماع المحكّمين لقبول التعديل.

تمّ الأخذ بملاحظات المحكّمين، والتي تمثّلت في تعديل الصياغة اللغوية لثلاث فقرات (4،11،22)، وبذلك بقي عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية بعد التحكيم هو (24) فقرة موزّعة بالتساوي إلى ثلاثة مجالات، هي: مجال التفويض، ومجال اتخاذ القرارات، ومجال علاقات العمل. وتمّ التحقق من صدق بناء أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عيّنة استطلاعية تكونت من (35) معلماً، تمّ استنتاجهم من عيّنة الدراسة، وحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لعلاقة الفقرات بمجالاتها، والدرجة الكلية للأداة، ومعاملات الارتباط المصحح (Corrected item-total correlation) لعلاقة الفقرات بالأداة ككل، وكما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2): مؤشرات صدق أداة الدراسة

| معامل الارتباط<br>المصحح | معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية |         | الفقرة | المجال            |
|--------------------------|-----------------------------------------------|---------|--------|-------------------|
|                          | للأداة                                        | لمجالها |        |                   |
| .65                      | .67**                                         | .74**   | 1      | التقويض           |
| .60                      | .64**                                         | .68**   | 2      |                   |
| .70                      | .76**                                         | .77**   | 3      |                   |
| .71                      | .75**                                         | .77**   | 4      |                   |
| .83                      | .80**                                         | .88**   | 5      |                   |
| .78                      | .80**                                         | .84**   | 6      |                   |
| .84                      | .79**                                         | .88**   | 7      |                   |
| .77                      | .77**                                         | .84**   | 8      |                   |
| .79                      | .76**                                         | .85**   | 9      | اتخاذ<br>القرارات |
| .82                      | .86**                                         | .87**   | 10     |                   |
| .62                      | .58**                                         | .70**   | 11     |                   |
| .67                      | .69**                                         | .73**   | 12     |                   |
| .79                      | .82**                                         | .84**   | 13     |                   |
| .73                      | .76**                                         | .80**   | 14     |                   |
| .74                      | .83**                                         | .81**   | 15     |                   |
| .76                      | .84**                                         | .83**   | 16     |                   |
| .66                      | .63**                                         | .73**   | 17     | علاقات<br>العمل   |
| .80                      | .78**                                         | .85**   | 18     |                   |
| .88                      | .86**                                         | .92**   | 19     |                   |
| .85                      | .81**                                         | .89**   | 20     |                   |
| .80                      | .84**                                         | .85**   | 21     |                   |
| .84                      | .87**                                         | .89**   | 22     |                   |
| .81                      | .77**                                         | .86**   | 23     |                   |
| .79                      | .78**                                         | .83**   | 24     |                   |

\*\* ذات دلالة إحصائية عن  $(\alpha=0.01)$

أظهرت نتائج الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها قد تراوحت بين (0.68) و(0.88) لمجال التقويض، وبين (0.70) و(0.87) لمجال اتخاذ القرارات، وبين (0.73) و(0.92) لمجال علاقات العمل، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للأداة بين (0.58) و(0.87). كما تراوحت قيم معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.60) و(0.84) لمجال التقويض، وبين (0.62) و(0.82) لمجال اتخاذ القرارات، وبين (0.66) و(0.88) لمجال علاقات العمل، وجميع القيم السابقة أعلى من علامة القطع (0.30)، مما يشير إلى صدق البناء للأداة، وفقاً لما ورد في برون (Brown, 1983).

## ثبات أداة الدراسة

تم تطبيق أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وحساب معامل الاتساق الداخلي لمجالات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، ومعامل ثبات الإعادة لمجالات الأداة وللأداة ككل، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3): نتائج معاملات ثبات كرونباخ ألفا، وثبات الإعادة لأداة الدراسة

| المجال         | كرونباخ ألفا | الإعادة     |
|----------------|--------------|-------------|
| التقويض        | 0.92         | 0.89        |
| اتخاذ القرارات | 0.92         | 0.85        |
| علاقات العمل   | 0.94         | 0.90        |
| الكلي          |              | <b>0.91</b> |

أظهرت نتائج الجدول (3) أن معاملات كرونباخ ألفا للمجالات الفرعية لأداة الدراسة قد تراوحت بين (0.92-0.94)، وتراوحت معاملات ثبات الإعادة للمجالات الفرعية بين (0.85-0.90)، و(0.91) للأداة ككل، مما يعني أن الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات، وفقاً لما ورد في كرونباخ (1951, Cronbach).

## معيار تصحيح أداة الدراسة

لأغراض تقييم استجابات أفراد عينة الدراسة، تم تصنيف المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إلى خمس فئات: [1.00-أقل من 1.8 قليلة جداً)، (1.8-أقل من 2.6 قليلة)، (2.6-أقل من 3.4 متوسطة)، (3.4-أقل من 4.2 كبيرة)، (4.2 فأكثر كبيرة جداً)].

## المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس منطقة المثلث داخل الخط الأخضر، وقد تم ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.
- للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس منطقة المثلث داخل الخط الأخضر وفقاً للمتغيرات التصنيفية، ثم استخدم تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (Three-way MANOVA)، وتحليل التباين الثلاثي (Tests of between-subjects effects)، وكذلك تحليل التباين الثلاثي (Follow up Three-way ANOVAs).

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس في

منطقة المثلث داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات

درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمجالات درجة ممارسة

مديري المدارس في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية

| المجال         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|----------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| علاقات العمل   | 3.89            | .74               | 1      | كبيرة         |
| اتخاذ القرارات | 3.79            | .70               | 2      | كبيرة         |
| التفويض        | 3.74            | .71               | 3      | كبيرة         |
| الكلّي         | <b>3.81</b>     | <b>.67</b>        |        | كبيرة         |

أظهرت نتائج الجدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة القيادة التشاركية

جاءت كبيرة، بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.67)، وأن المتوسطات الحسابية قد

تراوحت بين (3.74 - 3.89)، وجميعها بدرجة كبيرة؛ إذ جاء أولاً مجال علاقات العمل، بمتوسط

حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.74)، وجاء ثانياً مجال اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي

(3.79)، وانحراف معياري (0.70)، وجاء أخيراً مجال التفويض، بمتوسط حسابي (3.74)،

وانحراف معياري (0.71).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التشاركية تقتضي وجود علاقة بين المتشاركين، وبدونها لا

يمكن أن تقوم هناك تشاركية حقيقية فعّالة، وهذا ما يدركه مديرو المدارس؛ لذلك فهم يحرصون

دوماً على إيجاد علاقات تربط بينهم وبين المعلمين، وتربط المعلمين أيضاً ببعضهم بعضاً. وعلى

الرغم من أن تلك العلاقات قد لا تكون نابعة من التوافق والانسجام والمودة كما في العلاقات ذات

الطابع الشخصي كالصداقة والقرابة والتوجهات الفكرية والسياسية، إلا أن هناك علاقات عمل تحتم

على العاملين التعامل فيما بينهم، ومثل هذه العلاقات تكون ذات فاعلية أكبر وانعكاساً إيجابياً إذا

اقتربت بالمودة والاحترام المتبادل، ولذلك جاء مجال علاقات العمل في الرتبة الأولى في التقديرات

نظراً لتركيز المديرين واهتمامهم الكبير بهذا الجانب. أما مجال التفويض ومجيبه بالرتبة الأخيرة،

فتعزو الباحثة ذلك إلى أن التفويض أمر ضروري، لأنه يسهم في توزيع المهام، وبالتالي تقاسم الأعباء، فضلاً عن ضمان استمرارية العمل في المدرسة عند غياب المدير لظرف ما، لكن المديرين عندما يريدون التفويض بمهمة معينة عادة ما يختارون من يتقون به من المعلمين المتميزين الذين لديهم مقدرات تمكنهم من أداء المهام المفوضة لهم، ولا يفوضونها لغيرهم، وبالتالي فقد لا تتهيأ الفرصة لجميع المعلمين في تفويضهم.

واتفقت النتيجة مع نتائج دراسات الخصاونة (Al-Khasawneh, 2019)، وسماوي (Samawi, 2019)، وطيفور (Tayfour, 2020)، وحجازي وقشوع (Hijazi & Qasshou', 2021)، وجميعها أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية جاءت مرتفعة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إليساها وهارتيني (Elpisah & Hartini, 2019)، ونتيجة دراسة سوبرانو وآخرون (Suparno et al., 2019)، ونتيجة دراسة الخوالدة (Al-Khawaldeh, 2020)، والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس جاءت متوسطة، واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة سويونو وآخرون (Suyono et al., 2022) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة التشاركية جاءت منخفضة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس منطقة المثلث داخل الخط الأخضر كل مجال على حدة، وكما هو مبين في الجداول (5-7).

أ. مجال علاقات العمل

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال علاقات العمل

| الرقم | الفقرة                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|---------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 17    | تكوين علاقات إنسانية بين المعلمين.          | 4.15            | .87               | 1      | كبيرة  |
| 24    | إبداء الاحترام في تعامله مع المعلمين.       | 4.13            | .79               | 2      | كبيرة  |
| 21    | احترام الحرية الشخصية للمعلمين.             | 4.01            | .88               | 3      | كبيرة  |
| 18    | تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين.           | 3.94            | .83               | 4      | كبيرة  |
| 23    | مساعدة المعلمين على حل مشكلاتهم.            | 3.78            | .95               | 5      | كبيرة  |
| 19    | تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم. | 3.75            | 1.00              | 6      | كبيرة  |
| 22    | التعامل مع المعلمين دون تحيز أو تمييز.      | 3.73            | 1.00              | 7      | كبيرة  |
| 20    | تقريب وجهات النظر المختلفة داخل المدرسة.    | 3.66            | .93               | 8      | كبيرة  |
|       | الكلية                                      | 3.89            | .74               |        | كبيرة  |

أظهرت نتائج الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال علاقات العمل قد بلغ (3.89) بانحراف معياري (0.74)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.66-4.15)، وجميعها بدرجة كبيرة، وجاءت أولاً الفقرة (17) ونصها "تكوين علاقات إنسانية بين المعلمين"، بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.87)، وجاءت أخيراً الفقرة (20) ونصها "تقريب وجهات النظر المختلفة داخل المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (0.93).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يدركون أهمية وجود علاقات إنسانية بين المعلمين، إذ إن تلك العلاقات لها إسهام كبير في إيجاد علاقات عمل طيبة وودية بين المعلمين مما ينعكس إيجابياً على سير العمل من حيث تسهيل التواصل والتعاون بين المديرين والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم، وبالتالي يسهل تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها، وإنجاز المهام فيها. كما أن وجود العلاقات الإنسانية في المدرسة له أثر كبير في إيجاد الراحة النفسية، والشعور بالطمأنينة في نفوس المعلمين، مما يزيد لديهم الدافعية تجاه عملهم. فضلاً عن ذلك أنه عند تكوين العلاقات الإنسانية الطيبة، واهتمام الإدارة بهذا الجانب، عندها يمكن وصف الإدارة بأنها قيادة تشاركية، مما سينعكس إيجابياً على سمعة المدرسة وإدارتها والعاملين فيها. أما مجيء الفقرة (20) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن تقريب وجهات النظر المختلفة داخل المدرسة يُعد من دلالات النجاح في ممارسة القيادة التشاركية؛ لأن المعلمين مهما كانت تربطهم من روابط، إلا أنهم من بيئات مختلفة، ولكل منهم توجهاته الفكرية والسياسية، فضلاً عن الاهتمامات والمصالح الشخصية، والتي قد تتعارض مع مصالح العمل أحياناً، أو مع آراء المدير والمعلمين الآخرين، وهنا يبرز دور الإدارة؛ فإن هي سعت نحو تقريب وجهات النظر المختلفة داخل المدرسة، ونجحت في ذلك، فإن ذلك يُعد إنجازاً وخطوة في تحقيق التشاركية، وإن هي أخفقت، فإن سعيها يُعد أيضاً فضيلة لها، لكن ما قد يمنع المديرين أحياناً من السعي نحو تقريب وجهات النظر المختلفة داخل المدرسة هو صعوبتها، أو لتجنب اتهام المديرين بالتحيز.

#### ب. مجال اتخاذ القرارات

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال اتخاذ القرارات

| الرقم | الفقرة                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 11    | منحهم حرية اختيار الأساليب التدريسية المناسبة.  | 3.96            | .82               | 1      | كبيرة  |
| 10    | توفير قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية. | 3.84            | .96               | 2      | كبيرة  |
| 13    | توفير المعلومات اللازمة حسب الحاجة.             | 3.84            | .83               | 2      | كبيرة  |

| الرقم | الفقرة                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة       |
|-------|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| 12    | توفير الإمكانات المتاحة وفقاً لطبيعة الموقف التعليمي. | 3.82            | .74               | 4      | كبيرة        |
| 9     | تشكيل فرق عمل مدرسية.                                 | 3.80            | 1.05              | 5      | كبيرة        |
| 16    | تقبل وجهات نظر الآخرين.                               | 3.77            | .96               | 6      | كبيرة        |
| 14    | منحهم حرية اختيار أساليب التقويم المناسبة.            | 3.73            | .85               | 7      | كبيرة        |
| 15    | مناقشة القرارات ونتائجها المحتملة قبل اتخاذها.        | 3.59            | .96               | 8      | كبيرة        |
|       | <b>الكلية</b>                                         | <b>3.79</b>     | <b>.70</b>        |        | <b>كبيرة</b> |

أظهرت نتائج الجدول (6) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال اتخاذ القرارات قد بلغ (3.79) بانحراف معياري (0.70)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.59 - 3.96)، وجميعها بدرجة كبيرة، وجاءت أولاً الفقرة (11) ونصها "منحهم حرية اختيار الأساليب التدريسية المناسبة"، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.82)، وجاءت أخيراً الفقرة (15) ونصها "مناقشة القرارات ونتائجها المحتملة قبل اتخاذها"، بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (0.96).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يدركون أن صلب عمل المعلمين هو التدريس، وأنهم هم الأكثر مقدرة على تنفيذه، وتنفيذ المهمات المرتبطة به، لأنهم هم المؤهلون أكاديمياً ومسلكياً للقيام بذلك، وبالتالي يلاحظ أن المديرين يتركون للمعلمين حرية اختيار الأساليب التدريسية المناسبة، ويكتفون بمراقبة أداء المعلمين بوجه عام للتأكد من قيامهم بإنجاز مهماتهم في المواعيد المحددة وفق ما تحدده التعليمات الواردة من الوزارة، وإذا أرادوا التدخل في اختيار الأساليب التدريسية، فإنما يكون ذلك من باب عِدِّ المدير مشرفاً مقيماً في المدرسة، يوجه المعلمين لتحسين أدائهم ولتنميتهم مهنيًا. أما مجيء الفقرة (15) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى ذلك إلى أن المديرين يهتمون بمناقشة القرارات ونتائجها المحتملة قبل اتخاذها؛ لأن ذلك يضمن دراسة أشمل للقرار من حيث النتائج والمعوقات والسلبيات والإيجابيات التي يحتملها القرار المتخذ، فمناقشة القرار مع المعلمين تسهم في أن يطرح المعلمون تصوراتهم وآرائهم بالاستناد إلى خبراتهم، والتي قد لا تكون متوافرة لدى المدير، إلا أن بعض المديرين قد يكون متقرباً باتخاذ القرارات، أو أنه يُعد اتخاذها من مسؤولياته وحده.

### ج. مجال التفويض

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال التفويض

| الرقم | الفقرة                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|-----------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 2     | منحهم الصلاحيات الكافية لإنجاز مهماتهم. | 3.88            | .91               | 1      | كبيرة  |
| 5     | وضع الخطط والأهداف المدرسية.            | 3.86            | .92               | 2      | كبيرة  |

| الرقم | الفقرة                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة       |
|-------|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| 1     | تمثيل المدرسة في أنشطة خارجية (اجتماعات، ندوات، ورشات عمل). | 3.76            | .93               | 3      | كبيرة        |
| 3     | تخطيط المهام الإدارية الروتينية.                            | 3.72            | .86               | 4      | كبيرة        |
| 4     | تحديد الاحتياجات التدريبية والتدريبية.                      | 3.71            | .75               | 5      | كبيرة        |
| 6     | حل المشكلات المدرسية.                                       | 3.70            | .97               | 6      | كبيرة        |
| 8     | وضع اللوائح والتعليمات الداخلية للمدرسة.                    | 3.67            | .97               | 7      | كبيرة        |
| 7     | تقسيم المهام الإدارية وفق الحاجة.                           | 3.65            | .94               | 8      | كبيرة        |
|       | <b>الكلية</b>                                               | <b>3.74</b>     | <b>.71</b>        |        | <b>كبيرة</b> |

أظهرت نتائج الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال التفويض قد بلغ (3.74) بانحراف معياري (0.71)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.65 - 3.88)، وجميعها بدرجة كبيرة، وجاءت أولاً الفقرة (2) ونصها "منحهم الصلاحيات الكافية لإنجاز مهماتهم"، بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.91)، وجاءت أخيراً الفقرة (7) ونصها "تقسيم المهام الإدارية وفق الحاجة"، بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (0.94).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين معنيون ومسؤولون عن سير العملية التعليمية في مدارسهم، وإذ إن المهام المرتبطة بها لا يقوم بها المديرون بأنفسهم، وإنما تفوض للمعلمين، فإن المديرين يفوضون تلك المهام للمعلمين بشكل مطلق، ولا يتدخلون بطرق تنفيذها، وإنما يتركون للمعلمين اختيار ما يناسبهم من وسائل تعليمية، وأساليب تدريسية، ويكتفي المديرون فقط بأن المعلم قد أنجز المهام المطلوبة منه بشكل تام دون تدخل في التفاصيل؛ وبذلك تتحقق التشاركية، لذلك جاءت تقديرات الفقرة (2) في الرتبة الأولى. أما مجيء الفقرة (7) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن المهام الإدارية يطالب بها المدير تحديداً، والكادر الإداري بوجه عام، وتفويضها للمعلمين لا يتم إلا في الحالات الاضطرارية، وعند الحاجة، وعندما يريد المدير أن يفوض صلاحيات إدارية للمعلمين، فإنه ينتقي الذين لديه ثقة بكفاءتهم وخبراتهم وتحمّلهم للمسؤولية من المعلمين، ولا يقوم بتفويض تلك المهام لمعلم لا يثق به، أو لمعلم لديه نصاب مرتفع من الحصص.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والخبرة، ومستوى المدرسة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التصنيفية. والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في المجالات الثلاثة منفردة ومجموعة وفقاً للمتغيرات التصنيفية

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجال          | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مستويات المتغير التصنيفي | المتغير التصنيفي | المجال         |
|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------------------|------------------|----------------|
| .73               | 3.98            | علاقات العمل    | .74               | 3.79            | ذكور                     | الجنس            | التفويض        |
| .75               | 3.86            |                 | .70               | 3.72            | إناث                     |                  |                |
| .73               | 3.90            |                 | .69               | 3.75            | أقل من عشرة سنوات        | سنوات الخبرة     |                |
| .76               | 3.89            |                 | .73               | 3.73            | عشرة سنوات فأكثر         |                  |                |
| .75               | 3.79            |                 | .73               | 3.74            | إعدادي                   | مستوى المدرسة    |                |
| .74               | 3.92            |                 | .71               | 3.74            | ثانوي                    |                  |                |
| .68               | 3.87            | المجالات مجتمعة | .66               | 3.84            | ذكور                     | الجنس            | اتخاذ القرارات |
| .66               | 3.78            |                 | .72               | 3.77            | إناث                     |                  |                |
| .65               | 3.81            |                 | .70               | 3.77            | أقل من عشرة سنوات        | سنوات الخبرة     |                |
| .68               | 3.81            |                 | .71               | 3.81            | عشرة سنوات فأكثر         |                  |                |
| .67               | 3.76            |                 | .66               | 3.75            | إعدادي                   | مستوى المدرسة    |                |
| .67               | 3.82            |                 | .71               | 3.81            | ثانوي                    |                  |                |

أظهرت نتائج الجدول (8) وجود فروق ظاهرية في تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التصنيفية. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية، استخدم تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (Three-Way MANOVA) (بدون تفاعل)، من خلال استخدام اختبار (Hotelling's Trace). والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9): نتائج تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات للتحقق من الدلالة الإحصائية لأثر المتغيرات التصنيفية

| المتغير       | القيمة | قيمة F | درجة الحرية | درجة حرية الخطأ | الدلالة الإحصائية |
|---------------|--------|--------|-------------|-----------------|-------------------|
| الجنس         | .006   | .818   | 3.000       | 389.000         | .484              |
| الخبرة        | .006   | .777   | 3.000       | 389.000         | .507              |
| مستوى المدرسة | .014   | 1.761  | 3.000       | 389.000         | .154              |

أظهرت نتائج الجدول (9) عدم وجود فرق دال إحصائياً للمتغيرات التصنيفية في تقديرات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في المجالات الثلاثة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية في المجالات الثلاثة (كل على حدة)، استخدم تحليل التباين الثلاثي (Tests of between-subjects effects)، والجدول (10) يبين ذلك.

**الجدول (10): نتائج تحليل التباين الثلاثي (Tests of between-subjects effects) في المجالات الثلاثة (كل على حدة) وفقاً للمتغيرات التصنيفية**

| الدالة الإحصائية | الإحصائي F | وسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المتغير التابع | مصدر التباين  |
|------------------|------------|--------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
| .380             | .772       | .393         | 1            | .393           | التقويض        | الجنس         |
| .356             | .853       | .422         | 1            | .422           | اتخاذ القرارات |               |
| .138             | 2.213      | 1.219        | 1            | 1.219          | علاقات العمل   |               |
| .784             | .075       | .038         | 1            | .038           | التقويض        | الخبرة        |
| .576             | .312       | .155         | 1            | .155           | اتخاذ القرارات |               |
| .862             | .030       | .017         | 1            | .017           | علاقات العمل   |               |
| .995             | .000       | .02          | 1            | .02            | التقويض        | مستوى المدرسة |
| .505             | .446       | .221         | 1            | .221           | اتخاذ القرارات |               |
| .140             | 2.186      | 1.204        | 1            | 1.204          | علاقات العمل   |               |
|                  |            | .509         | 391          | 199.080        | التقويض        | الخطأ         |
|                  |            | .495         | 391          | 193.599        | اتخاذ القرارات |               |
|                  |            | .551         | 391          | 215.341        | علاقات العمل   |               |
|                  |            | .393         | 394          | 199.515        | التقويض        | الكلية المعدل |
|                  |            | .422         | 394          | 194.381        | اتخاذ القرارات |               |
|                  |            | 1.219        | 394          | 217.826        | علاقات العمل   |               |

أظهرت نتائج الجدول (10) عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، ومستوى المدرسة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية في المجالات الثلاثة مجتمعة، استخدم تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) (Follow up Three –way ANOVAs)، والجدول (11) يبين ذلك.

**الجدول (11): نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق في المجالات الثلاثة مجتمعة وفقاً للمتغيرات التصنيفية**

| الدالة الإحصائية | الإحصائي F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين  |
|------------------|------------|----------------|--------------|----------------|---------------|
| .236             | 1.409      | .630           | 1            | .630           | الجنس         |
| .972             | .001       | .001           | 1            | .001           | الخبرة        |
| .436             | .607       | .271           | 1            | .271           | مستوى المدرسة |
|                  |            | .447           | 391          | 174.763        | الخطأ         |
|                  |            |                | 394          | 175.674        | الكلية المعدل |

أظهرت نتائج الجدول (11) عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في المجالات الثلاثة مجتمعة تعزى لمتغير الجنس، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين من كلا الجنسين يدركون أهمية ممارسة القيادة التشاركية في مدارسهم، وأنهم يطبقونها ضمن المعايير ذاتها، وبالمستوى ذاته، وكذلك المعلمين والمعلمات،

فإن لديهم المعايير والاعتبارات ذاتها في تقييم ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات الخصاونة (Al-Khasawneh, 2019)، وطيفور (Tayfour, 2020)، وحجازي وقشوع (Hijazi & Qasshou', 2021)، والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، فيما اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة إليساها وهارتيني (Elpisah & Hartini, 2019) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في المجالات الثلاثة مجتمعة تعزى لمتغير الخبرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يتعاملون بالمعايير ذاتها مع المعلمين دون الأخذ في الاعتبار سنوات الخبرة، فهم يشركون المعلمين في اتخاذ القرارات، ويفوضونهم بالمسؤوليات ويحرصون على علاقات عمل طيبة مع جميع المعلمين بغض النظر عن سنوات الخبرة، والمعلمون يشاركون المدير أيضاً من خلال تنفيذ المهمات وتحمل المسؤوليات بالمستوى ذاته.

وافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات الخصاونة (Al-Khasawneh, 2019)، وطيفور (Tayfour, 2020)، وحجازي وقشوع (Hijazi & Qasshou', 2021) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة. واختلفت النتيجة مع نتيجة دراستي إليساها وهارتيني (Elpisah & Hartini, 2019) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة لصالح الفئة "أكثر من عشرة سنوات"، وسماوي (Samawi, 2019) التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأعلى.

وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في المجالات الثلاثة مجتمعة تعزى لمتغير مستوى المدرسة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يمارسون القيادة التشاركية في مدارسهم بالمستوى ذاته والاهتمام ذاته دون فرق بين أن تكون المدرسة إعدادية أو ثانوية؛ لأن المدارس تواجه الظروف ذاتها، والمديرون مطالبون بالمهام والمسؤوليات ذاتها، كما أن ممارسة القيادة التشاركية هي أمر يرتبط بشخصية المدير والأسلوب الذي يعتمده في إدارته، فقد يتنقل المدير نفسه ما بين المدارس الإعدادية والثانوية، لكن نمط إدارته لن يختلف؛ لأنه مرتبط بشخصيته وخبراته.

- وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طيفور (Tayfour, 2020) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى المدرسة.
- التوصيات:** في ضوء نتائج الدراسة، تم وضع التوصيات الآتية:
- منح المعلمين حرية أكبر وفرصاً أكثر في مجال التقويض.
  - زيادة الدعم المعنوي للمديرين، خصوصاً أولئك الذين لديهم مستوى عالٍ من ممارسة القيادة التشاركية.

## References

- Al-Khasawneh, F. (2019). The degree of practicing participatory leadership by leaders of public education schools in the Najran region and its relationship to their level of administrative creativity from the point of view of teachers. *Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences*, (43), 656-676.
- Al-Khawaldeh, A. (2020). The role of participatory leadership in solving the problems of school principals in Mafraq Governorate: A field study on public school principals in Mafraq Governorate, Jordan. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(38), 93-104.
- Al-Nawfal, M. (2021). The reality of abroad Saudi school leaders practice of their leadership roles in light of the participatory leadership approach. *Journal of the College of Education*, 37(2), 405-449.
- Al-Rifa'i, R. (2017). The degree of practicing participatory leadership by principals of secondary schools in Jeddah and its relationship to professional development from the teachers' point of view. *Palestine University Journal for Research and Studies*, 6(3), 1-26.
- Al-Shammari, S. & Al-Luqan, M. (2018). The reality of participatory leadership among secondary school leaders in Hail and ways to develop it from the teachers' point of view. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, (3), 57-113.
- Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A., & Situmorang, M. (2018). Job satisfaction as a mediator between directive and participatory leadership styles toward organizational commitment. *International Journal of Instruction*, 11(4), 869-888.
- Bellibasa, M. & Liu, Y. (2015). The effects of Principals' perceived instructional and distributed leadership practices on their perceptions of school climate. *International Journal of Leadership in Education*, 21(2), 226-244.

- Brown, F. (1983). *Principles of educational and psychological testing*. 3rd ed. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Elpisah, A. & Hartini, A. (2019). Principal leadership style and its effect on teachers performance. *Journal of application of business and management*, 17(3), 506-514.
- Grasmick, L. & Davies, T. (2012). Participative leadership: Perspective of community college. *Journal of Research and Practice*, 36, 67-80.
- Hijazi, J. & Qasshou', S. (2021). Participatory leadership and its relationship to the organizational culture of principals of basic public schools in Qalqilya Governorate from the perspective of male and female teachers. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 9(2), 690-709.
- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lewandowski, M., Fausing, S., Skriver, Th., & Joshua, J. (2015). Antecedents of shared leadership: Empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 271-291.
- Ministry of Education. (2022). *Statistical annual book*. Palestine.
- Samawi, F. (2019). Academic optimism and its relationship to participatory leadership among school principals in Jordan from teachers' point of view. *Dirasat, Educational Sciences*, 46(2), 498-520.
- Suparno, I., Wahyudi, A. & Nguyen, P. (2019). The effect of participative leadership of principal of private school on work motivation of teacher and their performance in Tangerang City. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(62), 1058-1065.
- Suyono, S., Fahyuni, E. & Haryanto, B. (2022). The role of principal's participatory leadership in increasing creativity among Islamic religious education teachers. *KnE Social Sciences*, 2022, 586-595.
- Tayfour, H. (2020). The degree of practicing participatory leadership by school leaders in Ajloun Governorate and proposals for developing it from the teachers' point of view. *Journal of Educational Sciences and Humanities*, 4(9), 94-120.