

The Extent that Private Secondary School Principals Practice Participatory Leadership within the Green Line from Teachers and Principals

Emad Farid Khalayleh*

Prof. Muneerah Mahmoud Al-Shurman**

Received 1/5/2023

Accepted 17/6/2023

Abstract:

The current study aims to identify the degree of participatory leadership among principals and teachers in private secondary schools within the area of the Green Line. The study sample consisted of (301) teachers and principals of private secondary schools within this area. The study used the descriptive correlational methodology. To achieve the objectives of the study, a questionnaire (participatory leadership) was distributed and its validity and reliability were verified. The results showed that the estimates of the study sample about the degree of private secondary school principals' practice of participatory leadership within the Green Line for teachers and principals came to a moderate degree. The four domains (linear combination) are attributed to the gender variable. There were no statistically significant differences in the estimates of the study sample subjects about the degree of private secondary school principals within the Green Line practicing participatory leadership in the four domains (linear combination), due to the variables of years of experience, educational qualification, and job title. The results also showed that the estimates of the study sample about the level of morale among private secondary school teachers within the Green Line from the point of view of principals and teachers came to a medium degree. Besides, the results also showed that there were statistically significant differences in the estimates of the study sample in the total score and sub-dimensions of morale among private secondary school teachers within the Green Line which is attributed to the gender variable, in favor of males, job title, in favor of managers. Finally, it was shown that there was a positive correlation between participatory leadership and the level of morale.

Keywords: school principals, participatory leadership, the Green Line.

palestine\Emad_kh_2@hotmail.com*

<https://orcid.org/0009-0000-7038-874X>

**

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ moneeras@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 مدير المدارس الثانوية الأهلية للقيادة التشاركية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين والمديرين

عماد فريد خليلة*

أ.د. منيرة محمود الشرمان**

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية للتعرف إلى درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية للقيادة التشاركية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وتكونت عينة الدراسة (301) معاً مديراً ومعلمات ومديري ومديرات المدارس الثانوية الأهلية داخل الخط الأخضر وتم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الاستبانة (القيادة التشاركية)، وقد تم التأكيد من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج أن تقييمات أفراد الدراسة عن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية للقيادة التشاركية داخل الخط الأخضر لدى المعلمين والمديرين جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في تقييمات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية في المجالات الأربع (التركيبة الخطية)، تُعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقييمات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية في المجالات الأربع (التركيبة الخطية)، تُعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وأظهرت النتائج أيضاً أن تقييمات عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الأهلية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في تقييمات عينة الدراسة في الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الأهلية داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الكور، المسمى الوظيفي، لصالح مدير، وأظهرت أخيراً أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ما بين القيادة التشاركية ومستوى الروح المعنوية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، مدير المدارس، المعلمون، الخط الأخضر.

* فلسطين/ Emad_kh_2@hotmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ moneeras@yu.edu.jo

المقدمة:

يُعد مفهوم المشاركة في عالم الإدارة من أحدث الأشكال والأساليب التي تهتم بالعنصر البشري؛ فلم يكن هذا الاهتمام مصادفة بل كان نتيجة منطقية للتطورات التي تحدث على مختلف المستويات، فضلاً عن انتشار مفاهيم الديمقراطية في جميع المجالات، إذ يعد رأس المال البشري الكفاءة هو رأس المال الذي تتسابق المؤسسات على توفيره في الشكل الذي يسمح لهم بزيادة كفاءتهم وفعاليتهم.

ويكمن المعيار الأساس للتمييز بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة الفاشلة في مدى سيطرتها واستثمارها لأهم مورد تملكه وهو المورد البشري من خلال تطويره وتقعيله ورفع كفاءاته، ولا يتم ذلك إلا عن طريق تحريك دوافعها واستشارة طاقاتها الكامنة. وللقيادة دور بارز في إنجاح هذه العملية لأنها تمتلك القرار وإمكانية الدعم والتحفيز والتشجيع وترسيخ مبدأ الديمقراطية الإدارية ونشر روح الفريق، وبالنظر إلى أن الكفاءة القيادية تتحقق عندما يحقق القائد أعلى مستوى من التأثير في المرؤوسين وبأقل جهد ممكن (Barzouk, 2021).

والقيادة التشاركية من الأساليب الإدارية المهمة التي تقيد كل من يطبقها في المجال، إذ تستقيد من أفكار العاملين في المجال وتتخذ القرارات بعد مشاركة الجميع، لذا فهم حريصون على نجاحها لأنهم شركاء في ذلك وفي صنع القرار (Mohsen, 2015)، أشار (Tayfur, 2020) إلى أن القيادة التشاركية تسهم في تحسين عملية صنع القرار، والقيادة التشاركية تسهم في رفع الانتساع للعمال وتحسين مستوى أدائهم، وإنها تسهم في تطوير الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية وموظفيها، وهي تسهم في تحسين الإناتجية وتطوير الخطط الاستراتيجية اذ يعامل العمال كأساس من العملية الإدارية وعنصر نشط فيها (Tayfour, 2020)، وتعمل القيادة التشاركية على تهيئة مناخ عمل إيجابي، وتعزز الإبداع لدى العاملين. تعمل القيادة التشاركية على توظيف مهارات العاملين ومنهم الصالحيات التي تسهم في تمكينهم وزيادة مستويات ثقتهم بأنفسهم ودفعهم لأداء المهام، فضلاً عن ذلك فهي تعمل على تكوين علاقات إنسانية إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين وجعل المرؤوسين يريدون المهامات بشكل مثالي (Tayfour, 2020).

وأشار (Al-Rifai, 2016; Al-Sharifi, 2018) إلى أن مدير المدرسة الناجح يفوض موظفيه في المدرسة الصالحيات لمشاركته المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها مما يسهم في توجيه وتحفيز الجهود العاملين وغرس النشاط فيهم وبيث روح التعاون والمشاركة فيهم

لتحقيق الأهداف. وتم تقديم العديد من التعريفات للقيادة التشاركية إذ عرفها أحمد (Ahmad, 2017) على أنها "دعوة القائد لمروءوسيه والالتقاء بهم ومناقشة وتحليل المشكلات الإدارية التي تواجههم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لهم بشكل يخلق ثقة عالية بهم ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية، وتعرف القيادة التشاركية أيضاً على أنها أسلوب إداري وتعني مشاركة المدير مع مرؤوسيه والمجتمع بهم لمناقشة المشكلات الإدارية والفنية التي تواجههم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم (Al-Qaisi, 2010). وتعمل القيادة التشاركية على مشاركة العمال في صنع القرار واعتماد القائد على تقويض بعض صلاحياته لعماله، بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم وللمركزية القيادة، وتتوفر نظام تواصل فعال وعاملين الاستشاريين واستثمار مقدرتهم الإبداعية والابتكارية (Mansoor, 2015).

وتعُد إحدى اتجاهات القيادة الحديثة التي تتبع من النقاوة العالية بين القائد والمرؤوسيين بحيث يمكن تعريفها على أنها أسلوب القيادة الذي يعتمد على مشاركة القائد للمرؤوسيين في تنفيذ العمليات الإدارية واستثمار أفكارهم في عملية صنع القرار من أجل تطوير جوانب قيادتهم واستثمار طاقاتهم والسماح لهم بالإبداع والابتكار إذ إنها مرتبطة بأسلوب القيادة الديمقراطية الذي يعتمد على التواصل الواضح والفعال بين القائد ومرؤوسيه وتشجيعهم على تحفيزهم، وكذلك تقويض بعض صلاحياته لهم بما يضمن تفاعلاً بينهم واستجابتهم لمتطلبات العمل وإشراكهم في صنع القرار وحل المشكلات التي يواجهونها وتشجيع الإبداع والابتكار وتنمية روح التعاون بينهم ودعم الأداء المتميز (Barzouk, 2021)، إذ أن القيادة التشاركية ترتكز على الإقناع والإغراء بدلاً من التهديد والترهيب، ويهتم القائد دائمًا بأخذ آراء ومقترنات العمال وإعطائهم أهمية كبيرة داخل المؤسسة وإشراكهم في صنع القرار وحل المشكلات التي يواجهونها وتشجيع الإبداع والابتكار وتنمية روح التعاون بينهم ودعم الأداء المتميز (Jago, 2017) وإعطاء الحرية للعاملين لأداء عملهم دون هيمنة، وإعداد قادة إداريين مستقبليين على مستوى عالٍ من الأداء، وزيادة ولاء العمال للمؤسسة، وزيادة الرضا الوظيفي، وقبول التغيير وتنفيذ دون مقاومة (Stefanovska, Stefanovska, M., Bojadzijev, M., & Mucunski, 2015).

ولتطبيق القيادة التشاركية مزايا عديدة، حيث ذكر عبوi (Abwe, 2010) عدداً منها: تدحّف العمال للمشاركة في تطوير المؤسسة، ويساعد على تحسين مستوى اتخاذ القرار و يجعلها أكثر قبولاً لدى العاملين، ويعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة، ويساعدهم

على تحقيق أنفسهم، ويساعد على تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق القائد أو المسؤول المباشر، فضلاً عن الأهم في الحفاظ على استقرار المؤسسة.

وأشار موكينا (Mokoena, 2012) إلى عدة مجالات للقيادة التشاركية بما في ذلك: المجال التحفيزي: يزيد من كفاءة العمل ويصحح مساره ويزعزع العاملين ويتحقق التوازن الحيوي للمؤسسة الذي يظهر الانسجام بين عناصر بيئة العمل، ومجال تقويض السلطة: يفوض الرئيس جانباً من صلاحياته لمساعدة العاملين على إنجاز المهام والمهامات الموكلة إليهم وتحفيزهم وبيان دوافعهم لتحقيق الأهداف المرجوة، والمشاركة في عملية صنع القرار: إذ يعطي الرئيس للعاملين فرصة المشاركة في عملية صنع القرار ومناقشة اقتراحاتهم وأرائهم مما يزيد من قوة وفاعليتها القرارات المتخذة والتزام العاملين بتنفيذها، ومجال التخطيط: المال يعطي العاملين الفرصة لصياغة الرؤية المؤسسية وتحديد أهدافها والمشاركة في صياغة آليات العمل، ومجال الاتصال وبناء المعلومات: الاتصال الفعال يقود سلوك العاملين ويوجهه نحو الأهداف المرجوة، ويكشف عن اقتراحات وأفكارهم وأرائهم العاملين للاستفادة منها في اتخاذ القرار بما يحقق المشاركة والانسجام في جميع الأنشطة المؤسسية.

وأشار الشمري واللوكان (Al-Shammari and Al-Loqan, 2018) إلى أنه على الرغم من مزايا القيادة التشاركية إلا أن هناك عقبات تحول دون تطبيقها في المؤسسات التعليمية منها: الثقافة السائدة في المدرسة والمتمثلة في منظومة القيم والمعايير، من خلال جعل العاملين مجرد أوامر وليس عليهم سوى تنفيذ ما هو مطلوب منهم من قبل القادة والحجم الكبير للمؤسسة التعليمية مما يجعل من الصعب على جميع العاملين المشاركة في العمل، ومنها قلة المؤهلات والكفاءات بين العاملين القادرين على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار وأداء المهام والصلاحيات التي يفوضها القائد، وحرص القائد على الاحتفاظ بالسلطة والبحث المركزي في العمل الإداري خوفاً من فقدان القيادة.

الموقف والحساسية مع العاملين يتطلب ذلك وجود عدد من الصفات في القائد التشاركي حتى يكون قائداً ناجحاً، وأهمها الإيمان بسيادة العلاقات الإنسانية لأنها له دور في كسر الحاجز بين القائد ومستخدميه، وهو يؤدي إلى رفع معنويات العاملين، كما يجب أن ينتفع القائد أيضاً بجودة التحقيق الدائم للعاملين وليس لإحباطهم وتزويدهم بكل ما يحتاجون إليه (Darwish, 2019).

وتكون أهمية القيادة التشاركية في أنها تعد من الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة (Tayfour, 2020) والتي تتعلق من ممارسة الثقة العالية في المجموعة مما يؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وتحقيق الهدف، وفلسفه هذا الاتجاه تقوم على طرح القائد للمشكلات على مروؤسيه، ثم تداول النقاش معهم، واتخاذ القرار الجماعي بخطوات معالجتها، وبذلك ينعكس انخراط العمال في اتخاذ القرارات، لذلك فإن المشاركة النفسية والعاطفية للفرد في أنشطة المجموعة التي يعمل بها (Wilson, 2017) هذا الأسلوب يقوم على احترام مشاعر المروؤسين وفرض الاحترام عليهم دون هيمنة وعنف. إنها مرنة ومنفتحة وتحترم الأفراد بغض النظر عن مناصبهم وتشجع الإبداع، وتحفز المروؤسين على تطوير أنفسهم، وتتوفر فرصاً للنمو المهني والوظيفي لكل منهم (Jage, 2017 ; Sangoe, 2013).

مشكلة الدراسة:

إن نمط القيادة يعد جوهر العملية الإدارية ومركزها، إذ إنها ضرورية لجميع المؤسسات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تشارك فيه، وفي جميع العمليات الإدارية كالتنظيم والتخطيط والتحفيز والسيطرة واتخاذ القرارات وتوجيه الإجراءات وتنسيقها وعمليات رد الفعل وفقاً للظروف المحيطة تؤثر وتنتأثر بالبيئة التي تعمل فيها، وهي قلب العملية الإدارية، وتؤدي دوراً رئيساً يؤثر على العناصر الأخرى للعملية الإدارية (Al-Shammary and Al-Loqan, 2018).

وتعتبر القيادة التشاركية من أساليب القيادة الحديثة التي نتجت عن التقدم العلمي الذي يتميز بقدرة القائد العالية على مواجهة المتغيرات والتطورات الحديثة المختلفة من خلال التأثير في سلوك العمالين وتنمية مقدراتهم، وتحفيزهم على القيام بعملهم طوعاً دون اللجوء لجهات رسمية وحل مشكلاتهم بالطرق العلمية. وفي دراسة أجراها (Samawy, F and Ayrout, M and Hammad, Heba, 2019) هدفت إلى التعرف إلى المنظمات، وإثارة حماس المروؤسين، والاهتمام بالمهارات والالتزام والشفافية والرعاية والاتصال (Smadi, 2012).

ومن هنا قام الباحثان بإجراء هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية للقيادة التشاركية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

أسئلة الدراسة:

- **السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة التشاركية في المدارس الثانوية الأهلية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

- **السؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في استجابات أفراد العينة عن درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة التشاركية في المدارس الثانوية الأهلية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مدير المدارس الثانوية الأهلية من وجهة نظر المعلمين والمديرين.
2. الكشف عن الفروق في القيادة التشاركية لدى المديرين تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

الجانب النظري: تكمن أهمية دراسة القيادة التشاركية لدى عينة من المعلمين، إذ اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من التعريفات، أهمها: القيادة التشاركية وتعرف بانها "مشاركة المعلمين في القرارات على مستوى المدرسة مع مدير المدارس والتشاور والاستماع لرأيهم لتحسين العملة التعليمية

يعرف إجرائياً: الدرجة التي حصل عليها المشارك في الدراسة من خلال إجابته عن العبارات الواردة في استبيان القيادة التشاركية المعتمد في هذه الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتالية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية
- **الحد البشري:** المعلم والمديرين
- **الحد الزماني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (2022/2023)
- **الحد المكاني:** تم اجراء الدراسة في جميع المدارس الاهلية داخل الخط الأخضر (وعددتها 32 مدرسة)

محددات الدراسة:

يعتمد تعميم نتائج هذه الدراسة على موضوعية استجابات افراد عينة الدراسة وجديتهم، وعلى

الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ومقدار ما تتمتع به من خصائص سيكومترية مقبولة (الصدق والثبات).

الدراسات السابقة:

في دراسة أجراها سماوي وآخرون (Samawy, el, at, 2019) هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين التفاؤل الأكاديمي والقيادة التشاركية في محافظة البلقاء، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة تقيس التفاؤل الأكاديمي، والمنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (399) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية، وأشارت النتائج إلى أن مستوى القيادة التشاركية لدى معلمي المدارس في محافظة البلقاء جاء مرتفعاً، وإلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التفاؤل الأكاديمي والقيادة التشاركية، وإلى وجود فروق في العلاقة الارتباطية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصلاح البكالوريوس، وكذلك إلى وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة ولصلاح فئة الخبرة (11-15) سنة.

وهدفت دراسة أجراها العجمي (Al-Ajmi, 2020) إلى تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة لقياس القيادة التشاركية والثانية لقياس مستوى دافعية الإنجاز عند المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (162) معلماً ومعلمة، منهم (78) معلماً، (84) معلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة التشاركية في محافظة شرورة كبيرة، وكشفت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية).

وفي دراسة أجراها (Tayfur, 2020) هدفت إلى معرفة درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (226) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية كبيرة، وكشفت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، مستوى المدرسة، الخبرة التدريسية)، وبينت النتائج أنَّ درجة معوقات القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون جاءت متوسطة وأنَّ أكثر معوقات القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

كانت: كثرة المهام والأعباء التدريسية والإدارية الملقاة على عاتق المعلمين، وضعف قناعة قادة المدارس بجدوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

وهدفت دراسة أبو المديغ (Abu Madighem,2021) إلى معرفة درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر هؤلاء المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية في شمال النقب والبالغ عددهم (673) معلماً ومعلمة، تكونت عينة الدراسة من (30) معلماً و (40) معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة القيادة التشاركية واستبانة الدافعية، وقد بينت النتائج أن درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية تعد متوسطة في المجالات مجتمعة.

وأجرى المد니 وغامدي (Al-Madani, & Al-Ghamdi,2021) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة لنمط القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي، والارتباطي)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة الملائمة (عينة الفرصة) وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية والسلوك الإبداعي كانا بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك علاقة ارتباطية (طردية) بين درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين. كما تبين من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المعلمين حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية، والتي تعزى إلى اختلاف متغيري (الشخص، المؤهل العلمي)، بينما وجدت فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المعلمين عن تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة ولصالح المعلمين ذوي الخبرة (20 سنة فأكثر).

وهدفت دراسة أجراها جراد (Jarad,2022) إلى تحديد درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية لواء القويسنة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي بجانبه التحليلي، كما تم تطوير

استبيانين لجمع البيانات: الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة التشاركية والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية، طبقت على عينة بلغت (339) معلماً ومعلمة، بواقع (112) معلماً، (227) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة متوسطة، وكشفت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة تعزى لمتغير (جنس المدرسة، المؤهل العلمي)، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

التعقيب على ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال تحليل مجمل هذه الدراسات والمتغيرات التي تناولتها هذه الدراسة نلاحظ أنها تعاملت مع عديد من المتغيرات التي تتعلق بالقيادة التشاركية، وفي حدود معرفة واطلاعهما الباحثين فإن الأمر الذي يعزز من إجراء هذه الدراسة، هو ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة أنها جمعت بين متغيرات ذات درجة من الأهمية في حياة المعلمين وربطتها بمتغيرات أخرى. وبقدر ما يدرك الباحثون، كما وتعود هذه الدراسة هي الدراسة الأولى على حد علم الباحثان التي تناولت درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الخاصة الأهلية للقيادة التشاركية ضمن الخط الأخضر لدى المعلمين. وعليه، يأمل الباحثين أن تكون لهذه الدراسة موقعاً بين الدراسات التي تهتم بتناول مختلف عناصر الشخصية للمعلمين.

مشكلة الدراسة:

إن نمط القيادة يعد جوهر العملية الإدارية ومركزها إذ إنها ضرورية لجميع المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تشارك فيه، وفي جميع العمليات الإدارية تخطيط وتنظيم وتحفيز وسيطرة واتخاذ القرارات وتوجيهه وتنسيق الإجراءات وعمليات رد الفعل وفقاً للظروف المحيطة؛ تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها، وهي جوهر العملية الإدارية، تؤدي دوراً رئيساً يؤثر في العناصر الأخرى للعملية الإدارية (Al-Shammari and Al-Loqan, 2018).

ويعد من أساليب القيادة الحديثة التي نتجت عن التقدم العلمي أسلوب القيادة التشاركية الذي يتميز بقدرة القائد العالية على مواجهة المتغيرات والتطورات الحديثة المختلفة من خلال التأثير في سلوك العمالين وتنمية مقدراتهم وقدراتهم، تحفيزهم على القيام بعملهم طوعاً دون اللجوء لجهات رسمية، وحل مشاكلاتهم بالطرق العلمية والمنهجية التي تساعد على رفع إنتاجية المؤسسات

وتطويرها وتحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية والمستقبلية (Al-Khasawneh, 2019).

والقائد مهمة كبيرة؛ لذلك يجب أن يتمتع بخصائص الإبداع والتغيير والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية من خلال التركيز على الدور المحوري والمركزي للجميع، والعمل على رفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتطوير وتنمية العاملين المؤسسات، وإثارة حماس المرؤوسين، والاهتمام بالمهارات والالتزام والشفافية والرعاية والاتصال (Smadi, 2012).

أسئلة الدراسة:

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية للقيادة التشاركية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين والمديرين. وتحديداً سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- **السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة التشاركية في المدارس الثانوية.

- **السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقييرات أفراد العينة لمستوى القيادة التشاركية لدى المعلمين تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)?

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية هذه الدراسة في جانبيين هما:

- إن المعلومات الواردة في هذا البحث ستشكل قاعدة علمية لمن يعمل في هذا الاختصاص وذلك على حد علم الباحثين _ بسبب ندرة تناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية للقيادة التشاركية لعينة من المعلمين الذين يشكلون جزءاً من أهم الشرائح في المجتمع، وبالتالي لابد من الاهتمام بها بالبحث والدراسة.

- **الجانب التطبيقي:** تكمن الأهمية العملية بالإسهام في مجال تقديم الخدمات النفسية والاجتماعية والإرشادية للمعلمين في (المدارس الخاصة والحكومية ووزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم)، والتي بدورها تقوم باعداد برامج دعم نفسي واجتماعي وأنشطة ودورات متنوعة متخصصة للمعلمين التي قد تسهم في زيادة القيادة التشاركية لديهم.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التشاركية: تعرف بأنها قيادة تقوم على احترام شخصية المرؤوسين وتنحهم حرية الاختيار وتقمن بالحوار البناء الهدف ورأي الأغلبية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف واحتياجاتهم المرؤوسين في الوقت ذاته (Barzouk, 2021). تحدد الدراسة فيما يأتي:

حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية لقيادة التشاركيّة داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين والمديرين.
- **الحد البشري:** المعلمون.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول (2023/2022).
- **الحد المكاني:** منطقة الخط الأخضر في فلسطين.

محددات الدراسة:

تتحدد نتائج الدراسة بـأداة: استبانة القيادة التشاركيّة، وفي ضوء المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة وما تتضمنه الأبعاد ودرجة استجابة أفراد العينة عن فقرات الأداة.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المحسّي لتوافقه مع طبيعة أهداف الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات في المدارس الثانوية الأهلية داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم حوالي (1600 معلم ومعلمة، 32 مدير ومديرة)، (إحصائية وزارة المعارف 2022/2023 م).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة؛ إذ تم توزيع (320) استبانة، وتم استرجاع (301) استبانة، وتم استبعاد (19) استبانة من أصل (320) استبانة بسبب عدم استجابة أفراد عينة الدراسة على جميع محاور وفقرات الاستبانة. ويبين الجدول (1) توزع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمي الوظيفي)

المتغير	المجموع	السنوات	الجنس
ذكر	143	أقل من 10 سنوات	52.5
أنثى	158	10 سنوات فأكثر	47.5
المجموع	301		% 100.0
بكالوريوس	71		23.6
دراسات عليا	230		76.4

النسبة المئوية %	النوع	المجموع	المتغير
% 100.0	301	المجموع	
9.0	27	مدير	المسمى الوظيفي
91.0	274	معلم	
% 100.0	301	المجموع	

أداة الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة التي سعت للكشف عن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية للقيادة التشاركية داخل الخط الأخضر، لذا فإنه من الضروري تطوير أداة الدراسة، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات بوصفها أفضل أدوات البحث وأنسبها وأكثراها ملائمة للحصول على المعلومات والبيانات المرتبطة بأهداف الدراسة، وقد تم تطوير أداة الدراسة المتعلقة بالقيادة التشاركية والروح المعنوية.

وبعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بأهداف الدراسة مثل دراسة حجة (2021) ودراسة الفقعاوي والعاجز (Al-Faqawi,2018) ودراسة العنزي والزعبي (Al-Harthy,2018) ودراسة الحارثي والعنزي (Enezi, & Al-Zoubi,2018) ودراسة الحجيج وستراك (Al-Hajjeej,2019)، وذلك لتوفير أداة لقياس تقسم بمستوى مقبول من الصدق والثبات وبما يتاسب مع عينة الدراسة، وتكونت أداة الاستبانة بصورتها النهائية من (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتم التحقق من دلالات الصدق والثبات للأداة.

صدق أداة الدراسة:**1. صدق المحتوى:**

تم التأكيد من صدق المحتوى لأداة الدراسة، إذ تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص من ذوي الرتب الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك)، في مجالات (الإدارة التربوية، وعلم النفس التربوي، والمناهج وأساليب التدريس)، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والفلسطينية بهدف إبداء آرائهم حول مدى ملائمة الفقرات لعينة الدراسة الحالية ومدى سلامية الصياغة اللغوية ومدى انتظام الفقرات للمجالات وللمحور ككل، وتم الأخذ بأراء المحكمين وذلك بتعديل ما يرون مناسباً، وأجرى الباحثان التعديلات المقترحة التي وافق عليها (80%) من المحكمين" لمعرفة الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة، طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (35) مشاركاً.

2. صدق البناء :

تم حساب مؤشرات صدق البناء باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (ر1)، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمحورها (ر2) كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (ر1)، ومعامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمحورها (ر2)، لاستيانة القيادة التشاركية

الارتباط مع		رقم الفقرة	البعد
ر2	1		
0.83**	0.88**	1	التعاون
0.77**	0.86**	2	
0.71**	0.81**	3	
0.61**	0.80**	4	
0.82**	0.80**	5	
0.67**	0.82**	6	
0.63**	0.72**	7	
0.72**	0.69**	8	
0.85**	0.88**	1	المناخ التنظيمي
0.58**	0.64**	2	
0.85**	0.88**	3	
0.79**	0.80**	4	
0.63**	0.67**	5	
0.72**	0.78**	6	
0.87**	0.88**	7	
0.81**	0.82**	8	
0.85**	0.87**	1	الاتصال
0.86**	0.92**	2	
0.88**	0.93**	3	
0.72**	0.82**	4	
0.77**	0.82**	5	
0.80**	0.84**	6	
0.73**	0.75**	7	
0.72**	0.86**	8	
0.70**	0.77**	1	تفويض الصالحيات
0.79**	0.82**	2	
0.80**	0.88**	3	
0.72**	0.75**	4	
0.73**	0.84**	5	
0.65**	0.80**	6	

الارتباط مع		رقم الفقرة	البعد
ر2	1		
0.83**	0.83**	7	

دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.01$

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الارتباط (بيرسون ر1) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها قد تراوحت بين (0.69) و(0.88) لمجال التعاون، وبين (0.64) و(0.88) لمجال المناخ التنظيمي، وبين (0.75) و(0.93) لمجال الاتصال، وبين (0.75) و(0.88) لمجال تقويض الصالحيات، وتم اعتماد قيمة معامل الارتباط (0.30) معياراً لقبول الفقرات، حسب ما أشار إليه (Brown, 1983) لذا لم يتم حذف أي من هذه الفقرات، كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمحورها (ر2) بين (0.61) و(0.83) لمجال التعاون، وبين (0.58) و(0.87) لمجال المناخ التنظيمي، وبين (0.72) و(0.88) لمجال الاتصال، وبين (0.65) و(0.83) لمجال تقويض الصالحيات، وجميعها أعلى من قيمة (0.30)، ما يشير إلى صدق بناء الاستبانة.

ثبات أدلة الدراسة:

للتتحقق من ثبات استبانة القيادة التشاركية، تم حساب معاملات (الاتساق الداخلي) باستخدام معادلة كرونباخ الفا وثبات التجزئة النصفية كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3): مؤشرات ثبات استبانة القيادة التشاركية ومجاليها

الاستبانة	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات التجزئة النصفية	عدد الفقرات
التعاون	0.92	0.84	8
المناخ التنظيمي	0.91	0.86	8
الاتصال	0.95	0.92	8
تقويض الصالحيات	0.91	0.88	7
استبانة القيادة التشاركية		0.93	31

تصحيح أدلة الدراسة:

لأجل احتساب الدرجة الكلية لأدلة الدراسة، تم وضع خمسة بسائل بحيث يختار المستجيب أحد هذه البسائل التي تعبر عن رأيه، وهذه البسائل هي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، فقد تم إعطاء موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)، وقد تم اعتماد المعيار الإحصائي الآتي للحكم على درجة تطبيق القيادة التشاركية:

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	من 1.00 إلى 2.33
متوسطة	من 2.34 إلى 3.67
مرتفعة	من 3.68 إلى 5

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، وتحليل التباين الرباعي (Four Way ANOVA) لمعرفة الدلالة الإحصائية لفروق الظاهرة بين المتوسطات الحسابية لتقييرات أفراد عينة الدراسة على فقرات القيادة التشاركية ككل وفقاً لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، وتحليل التباين الرباعي المتعدد (Four Way ANOVA) لمعرفة الدلالة الإحصائية لفروق الظاهرة بين المتوسطات الحسابية لتقييرات أفراد عينة الدراسة على كل مجالات القيادة التشاركية، وفقاً لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الجزء نتائج الدراسة التي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية للقيادة التشاركية داخل الخط الأخضر وعلاقتها من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي ينص على: " ما درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية داخل الخط الأخضر القيادة التشاركية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييرات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية داخل الخط الأخضر القيادة التشاركية مع مراعاة ترتيب مجالات الاستبانة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، كما هو مبين في الجدول "4".

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية داخل الخط الأخضر القيادة التشاركية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	تفويض الصالحيات	3.42	0.95	متوسطة
2	الاتصال	3.41	0.93	متوسطة
3	التعاون	3.33	0.93	متوسطة
4	المناخ التنظيمي	3.15	0.72	متوسطة
	الكلي	3.32	0.81	متوسطة

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية داخل الخط الأخضر القيادة التشاركية تراوحت بين (3.15) و(3.42) وبدرجة متوسطة، اذ جاءت تقديرات مجال تفويض الصالحيات في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة، وجاءت تقديرات مجال الاتصال في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة متوسطة، وجاءت تقديرات مجال التعاون في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.33) وبنحراف معياري (0.93) وبدرجة متوسطة، وجاءت تقديرات مجال المناخ التنظيمي في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجالات القيادة التشاركية مجتمعة (3.32) والانحراف المعياري (0.81) وبدرجة متوسطة.

"ويمكن تفسير هذه النتيجة، من خلال إدراك المديرين أهمية إشراك المعلمين في عملية صنع القرار واتخاذه من خلال تحديد مشكلاتهم وأرائهم ومقرراتهم وتقديم عديد من البدائل التي تؤدي إلى حل المشكلات المختلفة في العمل، وأن مشاركتهم في صنع القرار تؤدي إلى تحسين جودة القرارات المتخذة، ويشعرن بأهميتهم ودورهم في المدرسة، فيزرع فيهم الثقة في مدير المدرسة، ويعلمون على تنفيذ قراراته برغبة وحماس كبيرين مما سيؤثر في عملية التعليم والتعلم وتحقيق أهدافه.

وبناءً على نتائج أبعاد استبانة القيادة التشاركية فقد جاء الرتبة الأولى بعد تفويض الصالحيات، ثم يليه بعد الاتصال، ثم يليه بعد التعاون، وأخيراً وفي الرتبة الرابعة جاء بعد المناخ التنظيمي.

ويمكن تفسير حصول بعد (تفويض الصالحيات) على الرتبة الأولى؛ إلى أن تفويض الصالحيات يزيد من ثقة المعلمين بأنفسهم وشعورهم بالقيمة والتقدير وهو ما يزيد المشاركة بينهم.

في حين حصل بعد (الاتصال) على الرتبة الثانية؛ والذي يمكن تفسير النتيجة في ضوء ما أشار إليه موكوينا (Mokoena, 2012)، أن الاتصال الفعال يقود سلوك العاملين ويووجهه نحو الأهداف المرجوة، ويكشف عن اقتراحات المعلمين وأفكارهم وأرائهم للاستفادة منها في اتخاذ القرار. وفي حين حصل بعد (التعاون) على الرتبة الثالثة؛ فيمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المدير الذي يتعاون مع المعلمين ويغوض بعض صلاحياته يسمح بذلك في تقليل الفجوة والصراع فيما بينهم.

وأخيراً جاء بعد (المناخ التنظيمي) بالرتبة الرابعة؛ فيمكن عزو هذه النتيجة إلى أن البيئة الخصبة والمناخ التنظيمي الإيجابي تسودهما الإنتاجية العالية والشعور بالمسؤولية لدى المعلمين والمديرين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، في استجابات أفراد العينة عن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية داخل الخط الأخضر القيادة التشاركية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، تعرى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية داخل الخط الأخضر القيادة التشاركية وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما هو مبين في الجدول "5".

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية داخل الخط الأخضر القيادة التشاركية، وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس،

سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى	المتغير	المجال
متوسطة	0.85	3.65	ذكر	الجنس	التعاون
متوسطة	0.89	3.02	أنثى		
متوسطة	0.93	3.30	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة	المناخ التنظيمي
متوسطة	0.93	3.32	10 سنوات فأكثر		
متوسطة	1.03	3.33	بكالوريوس	المؤهل العلمي	
متوسطة	0.89	3.32	دراسات عليا		
متوسطة	1.18	3.56	مدير	المسمى الوظيفي	
متوسطة	0.90	3.30	معلم		
متوسطة	0.68	3.34	ذكر	الجنس	
متوسطة	0.70	2.96	أنثى		
متوسطة	0.72	3.14	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة	

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى	المتغير	المجال
متوسطة	0.71	3.14	10 سنوات فأكثر	المؤهل العلمي	الاتصال
متوسطة	0.71	3.16	بكالوريوس		
متوسطة	0.71	3.14	دراسات عليا		
متوسطة	0.93	3.43	مدير		
متوسطة	0.68	3.11	معلم		
متوسطة	0.85	3.72	ذكر		
متوسطة	0.91	3.13	أنثى		
متوسطة	0.91	3.50	أقل من 10 سنوات		
متوسطة	0.93	3.40	10 سنوات فأكثر		
متوسطة	0.89	3.57	بكالوريوس		
متوسطة	0.93	3.36	دراسات عليا		
متوسطة	1.02	3.50	مدير	المؤهل العلمي	تفويض الصالحيات
متوسطة	0.92	3.40	معلم		
متوسطة	0.94	3.69	ذكر		
متوسطة	0.89	3.16	أنثى		
متوسطة	0.92	3.39	أقل من 10 سنوات		
متوسطة	0.96	3.42	10 سنوات فأكثر		
متوسطة	0.92	3.45	بكالوريوس		
متوسطة	0.96	3.40	دراسات عليا		
متوسطة	1.20	3.69	مدير		
متوسطة	0.92	3.39	معلم		
متوسطة	0.76	3.60	ذكر	الكلية	الكلية
متوسطة	0.76	3.06	أنثى		
متوسطة	0.82	3.33	أقل من 10 سنوات		
متوسطة	0.81	3.32	10 سنوات فأكثر		
متوسطة	0.81	3.38	بكالوريوس		
متوسطة	0.81	3.30	دراسات عليا		
متوسطة	1.05	3.54	مدير		
متوسطة	0.78	3.30	معلم		

يلاحظ من الجدول (5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية داخل الخط الأخضر القيادة التشاركية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المجالات الأربع والدرجة الكلية، وفقاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ووجود فروق ظاهرية في مجال التعاون وتقويض الصالحيات، وفقاً لمتغير الجنس سنوات الخبرة، ولصالح 10 سنوات فأكثر، ووجود فروق ظاهرية في مجال الاتصال والدرجة الكلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أقل من 10 سنوات، وعدم وجود فروق ظاهرية في مجال المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ووجود فروق ظاهرية في المجالات الأربع والكلية

وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس، وفروق القيادة التشاركية في المجالات الأربعية والدرجة الكلية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح مدير.

الجدول (6): نتائج تحليل التباين الرباعي للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية داخل الخط الأخضر القيادة التشاركية في المجالات الأربعية (الكلي)، وفقاً لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والممؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	21.212	1	21.212	35.855	.000	.11
سنوات الخبرة	.128	1	.128	.217	.642	.00
المؤهل العلمي	.294	1	.294	.497	.481	.00
المسمى الوظيفي	1.123	1	1.123	1.898	.169	.01
الخطأ	175.115	296	.592			
الكلي	198.269	300				

يتبيّن من الجدول (6) ما يأتي:

- وجود فروق دالة إحصائيّاً بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية داخل الخط الأخضر القيادة التشاركية في المجالات الأربعية والدرجة الكلية وفقاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور (يفسر 11% من التباين).

- عدم وجود فروق دالة إحصائيّاً بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الأهلية داخل الخط الأخضر القيادة التشاركية في المجالات الأربعية والدرجة الكلية، وفقاً لمتغيرات (سنوات الخبرة، والممؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال حقيقة أن المديرين وخاصة الذكور لديهم فرصه أكبر لتطوير شخصياتهم واكتساب العديد من المهارات ، بسبب نظرة المجتمع للمرأة والقيود التي تنتج عنها والطريقة الخاطئة لتشيئتها بين النساء ، يمكن أيضاً تفسير الاختلافات في بعد المسمى الوظيفي لصالح لقب المدير مما يشير إلى أن المديرين أكثر دراية من المعلمين في ممارسة القيادة التشاركية لأنّه بغض النظر عن مدى المشاركة ستكون هناك بعض الأشياء غير المرئية للمعلمين تماماً مثل المديرين بغض النظر عن سنوات خبرتهم ومؤهلاتهم الأكاديمية والمسمى الوظيفي، و بغض النظر عن التعاون والتواصل وتفويض الصالحيات فإن تأثيرات القيادة التشاركية تعتمد على تصورهم وشخصيتهم وتقديراتهم جميعاً موافق الحياة والبيئة المحيطة في مكانهم والخضوع للضغط وسوء تفسير المواقف المتعددة.

النوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن أن يوصى بالمقترنات الآتية:
- إجراء دراسات أخرى مماثلة على مدارس وبيئات مختلفة ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
 - إعداد البرامج التربوية والإرشادية وتطويرها تكون من شأنها تربية عديد من المهارات التي يحتاجها المعلمون في مختلف المراحل التربوية سواءً على المستوى النمائي أم الوقائي أم العلاجي، من أجل زيادة مستوى الروح المعنوية لديهم.
 - توجيه أنظار المسؤولين وأصحاب القرار إلى أهمية أن يكون نمط القيادة التشاركي عنصراً من عناصر الأهداف التعليمية، بحيث يتم اتخاذ الإجراءات والتدابير الالزمة لضمان ذلك وذلك من خلال تأهيل المديرين وتدريبهم.
 - تعزيز دور اللجان الإرشادية في المدارس للعمل على القيادة التشاركية.

References:

- Abu Madighem, A. (2021). The degree of practicing participatory leadership by primary school principals in the Rahat region and its relationship to the teachers' motivation level from the teachers' point of view. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, (22), 163-181.
- Abwe, Z. (2010). *The role of educational leadership in making administrative decisions* 1sted. Amman Dar Al-Shorouk for Publication Distribution.
- Ahmed, H. (2017). *Management of educational institutions*. World of Books for Publishing and Distribution.
- Al-Ajmi, Hadi. (2020). The degree of practicing participatory leadership by leaders of general education schools in Sharurah Governorate and its relationship to teachers' achievement motivation. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 28(4), 728-750.
- Al-Enezi, T and Al-Zoubi, M. (2018). *The degree of applying participatory leadership among middle school principals in Al-Jahra Governorate and its relationship to the professional growth of teachers*. Unpublished master's thesis, Al al-Bayt University, Jordan, Mafraq. Distribution.
- Al-Faqawi, D, and the incapacitated, Fouad. (2018). *The degree of practicing participatory leadership by principals of private schools in*

- Gaza governorates and its relationship to the level of teachers' performance.* Unpublished master's thesis, Islamic University, Palestine, Gaza.
- Al-Hajjee, S, Riyad. (2019). *Participatory leadership among public school principals in Madaba Governorate and its relationship to institutional discrimination from the point of view of assistant principals and teachers.* Unpublished master's thesis, Middle East University, Jordan, Amman.
- Al-Harthy, N, Nayef. (2018). *The reality of the practice of participatory leadership among middle school leaders in Riyadh.* Unpublished master's thesis, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Saudi Arabia.
- Al-Khasawneh, F. (2019). The degree of practicing participatory leadership by leaders of general 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*, (43), 656-676.
- Al-Madani, A and Al-Ghamdi, M. (2021). Participatory leadership and its relationship to creative behavior among primary school teachers in Makkah Al-Mukarramah. *Journal of Educational and Specific Research*, 9(9), 251-300.
- Al-Qaisi, S, (2021). *The strategic leadership of school principals and its relationship to the morale of teachers in basic schools in Zarqa Governorate.* Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Al-Rifai, R. (2016). 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), 335–366.
- Al-Shammari, S, Muhammad. (2018). The reality of the participatory leadership of secondary school leaders in Hail and the way to develop it from the point of view of teachers. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, (3), 57-113.
- Al-Smadi, M. (2012). Examine the impact of transformational leadership dimensions on the organization's performance. *Journal of Financial and Commercial Research*, Port Said University, (2), 499- 518.
- Barzouk, A. (2021). The empowerment strategy and its role in activating the participatory leadership in the institution - A field study at the El

- Sewedey Cables Corporation in the state of Ain Defla / Algeria. *Journal of Economic Additives*, 5(2), 43-62.
- Darwish, Z. (2019). The participatory leadership of school leaders in Al-Kharj Governorate and its relationship to the effectiveness of decision-making from the point of view of female teachers. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 27(5), 310-341.
- Jago, A. G. (2017). A contrarian view: Culture and participative management. *European Management Journal*, 35(5), 645-650.
- Jarad, Mujahid. (2022). Participatory leadership and its relationship to organizational trust among public school principals in the Qweismeh District Education Directorate. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 30 (4), 620-650
- Mansour, M. (2015). The degree of practice of participatory leadership by department heads at Taif University and its relationship to organizational loyalty from the faculty members' point of view. *Journal of Educational Sciences*, 23(4), 405-449.
- Mohsen, A. Barak (2012). *The impact of participatory and transformational leadership styles on improving job performance: a comparative study in Jordanian hospitals*. Unpublished Doctoral Dissertation, Amman Arab University, Jordan, Amman Jordan.
- Mokoena, S. (2012). Effective participative management: Does it affect trust levels of stakeholders in schools? *Journal of Social Sciences*, 30(1), 43-53.
- Samawy, F and Ayrout, M and Hammad, Heba. (2019). Academic optimism and its relationship to participatory leadership among school principals in Jordan from teachers' point of view. *Journal of Educational Sciences*, 46(2), 498-520.
- Sharifi, Kamal. (2018). The level of secondary school principals' practice of transformative decision-making in Amman Governorate and its relationship to their level of motivation to work. *The Jordanian Journal of Educational Sciences*, 8 (2), 93-103.
- Tayfur, Haifa. (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.
- Wilson, L. (2017). *Sharing Leadership in Top Teams: A Qualitative Case Study of One Governing Board in the Nonprofit Sector*. (Doctoral dissertation, The Open University).