

2022

The Degree of Practising Participatory Leadership by School Principals from the Teachers Point of View in Giza Governorate Abstract

Saleh Al Sheyab
Ministry of Education, salhbysan66@gmail.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa>

Recommended Citation

Al Sheyab, Saleh (2022) "The Degree of Practising Participatory Leadership by School Principals from the Teachers Point of View in Giza Governorate Abstract," *Al-Balqa Journal for Research and Studies* **البلقاء للبحوث والدراسات**: Vol. 25: Iss. 3, Article 3.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa/vol25/iss3/3>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Al-Balqa Journal for Research and Studies **البلقاء للبحوث والدراسات** by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aar.edu.jo, marah@aar.edu.jo, u.murad@aar.edu.jo.

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين في لواء الجيزة

صالح الشباب

جامعة الحسين بن طلال، كلية الآداب، قسم اللغة العربية 0000-0002-6769-5113 ORCID:

salhbysan66@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين في لواء الجيزة، وأجريت هذه الدراسة في العام 2021-2022 وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من معلمين ومعلمات لواء الجيزة وعددهم (1434) معلّمًا ومعلّمة، وبلغت عينة الدراسة (347) معلّمًا ومعلّمة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات أيضًا، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها. توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة التشاركية مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية (α) لمتغير الجنس و لصالح الذكور، وتبين وجود فروق لمتغير المؤهل ولصالح البكالوريوس، ووجود فروق لمتغير الخبرة ولصالح المعلمين الذين خبرة أقل من 5 سنوات. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد أسس القيادة التشاركية وسيلة لتقييم مديري المدارس وترقيتهم، وتفويض المديرين جزءًا من صلاحياتهم لمساعدتهم. كما يمكن تحقيق القيادة التشاركية، وتأهيل مديرين قادرين على قيادة مدارسهم عن طريق عقد الورشات والدورات في القيادة التشاركية. كما توصي هذه الدراسة الحاجة إلى المزيد من البحث في القيادة التشاركية.

الكلمات المفتاحية

القائد، القيادة، القيادة التشاركية، المعلمون، درجة الممارسة، لواء الجيزة.



The Degree of Practising Participatory Leadership by School Principals from the Teachers' Point of View in Giza Governorate

Saleh Al Sheyab

Al-Hussein Bin Talal University, College of Arts, Department of Arabic Language, ORCID: 0000-0002-6769-5113

salhbysan66@gmail.com

Abstract

The study aims to identify the degree of practising participatory leadership by school principals from the teachers' point of view in Giza Governorate. The study was carried out in (2021/2022). To achieve the objective of the study, the descriptive analytical approach was employed. Out of a total population of 1434 female and male teachers, 340 participants responded to a questionnaire which was also recruited to collect data. The study reveals that the school principals' practice of participatory leadership from the teachers' point of view in the Giza district of was high. There were statistically significant differences (α) in the sex variable in favor of males. It also finds out that there were differences in the qualification variable in favor of the bachelor's degree. Furthermore, differences in the experience variable in favor of teachers, whose experiences were less than 5 years, were noticed. The study recommends adopting the bases of participatory leadership as a means of evaluating and promoting school principals and delegating a part of their powers to their assistants. Moreover, participatory leadership and qualified principals, who are able to lead their schools, could be achieved by holding workshops and courses on participatory leadership. The current study concludes with the need for further studies on participatory leadership.

Key words

Degree of Practise, Leadership, Participatory Leadership, (principal)Leader, Lewa' al-Jiza, Teachers.

المقدمة

أقسام مختلفة: الأولى وهي الدعم والإشراف على وظائف القيادة، والثانية تماسك فريق القيادة، والثالثة مشاركة جميع أصحاب المصلحة في المدرسة في صنع القرار.

تُسهّم أنماط القيادة لدى مديري المدارس في دور مهم لجعل المدرسة مكانًا آمنًا للطلاب؛ وذلك لأنّ المديرين يتعاونون مع المجتمع المدرسي في كثير من الأحيان، مما يؤدي إلى فهم البيئة المدرسية بشكل أفضل (Adan et al., 2022).

تعد القيادة التشاركية نمط من أنماط القيادة الحديثة التي ظهرت في نهاية التسعينات وتهتم بمشاركة الأفراد مع قائدهم في صنع القرار وتفويضه بعض سلطاته إليهم حتى تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وجودة عالية، كما يوفر هذا النمط مناخ عملٍ إيجابي مشجع للطاقت الإبداعية لدى الأفراد، وداعم للثقة بما يرفع من روحهم المعنوية، ويهتم بأرائهم وأفكارهم الجديدة، ويشجعهم على تطبيقها؛ مما يشعرهم بالرّضا الوظيفي الذي يدفعهم للتفاعل والتعاون معه، وتحقيق مستويات عالية من الجودة والتميز (مغاوري، 2020).

تؤثر القيادة التشاركية على الأفراد داخل المؤسسة التعليمية في تقدير أمور العمل، والأمور التي تمس مصالحهم؛ مما يحقق لهم الشعور بالمسؤولية، ويحفزهم على إتقان العمل والتعاون والانسجام ومشاركة قائدهم في عمليات صنع القرار والاتصال، وتقويم الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية المرجوة؛ مما يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفعالية في الوقت نفسه (خالد الشمري، 2020).

ترتكز القيادة التشاركية على توزيع الوظائف القيادية بين أعضاء العمل في جو يسوده التعاون والانسجام بين القائد والعاملين؛ مما يزيد من فرص نجاح العمل وازدهاره، وتهتم المنظمات التعليمية بالقيادة التشاركية، وتشجع على تطبيق نهجها القائم على التعاون والتنسيق في مواجهة التغييرات السريعة التي تحصل؛ لذلك تعد القيادة التشاركية بديلا عن القيادة التقليدية (Harris, 2010).

وأشار ريتشي (Ritchie, 2005) إلى إمكانية توزيع القيادة بشكل مختلف، وذلك حسب أنواع القيادة، النوع الأول: هي القيادة التعاونية التي تسلط الاهتمام على التفاعلات التعاونية بين المعلم والمعلم، وبعبارة أخرى، تعتمد على تصرفات المعلم في تفاعله مع زملائه،

أصبحت القيادة داخل المؤسسات التعليمية أكثر تعقيداً في وقتنا الحاضر مما كانت عليه في السابق، وذلك لسرعة التغيرات والتحويلات والتطور التكنولوجي، وزيادة عدد العاملين فيها وتشعب أعمالها وتعدد أهدافها، الأمر الذي فرض تغييرا في المؤسسات وعملياتها من أجل المحافظة على فعاليتها لتحقيق أهدافها.

يُعدّ موضوع القيادة من أهم الموضوعات علم الإدارة حيث أنّ القيادة ليست حكراً يختص بها عدد من الرجال أو النساء، بل هي عملية اعتيادية يقوم بها بعضهم لتشجيع الآخرين على العمل والعطاء، وقد اكتشف الباحثون أنّ الذين ينجزون الأعمال الصّعبة هم من يمارسون القيادة في سلوكهم وطباعهم (حجيج، 2019).

القيادة التربوية عنصر من عناصر الإدارة التربوية؛ ويقوم عليها قائد تربوي، تعدى مرحلة الإدارة التي تُعنى بتسيير شؤون المؤسسة التربوية تسييراً روتينياً، إلى التأثير الملموس في العاملين معه في المؤسسة التربوية، بما يوفر فرص الإبداع والتطوير، ويحقق أهداف المؤسسة على الوجه الأفضل؛ وعليه، فإنّ نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها يعتمد على قدرات القائد التربوي وسماته وإمكاناته في توجيه العمل، ورعاية العاملين، وتوفير العون والمساعدة لهم (السليحات و الشقران، 2019).

نجاح القيادة التربوية الفاعلة يُسهم في بث روح الحياة والعمل والإنتاج لدى العاملين في المؤسسة التربوية من خلال توطيد العلاقات الودية فيما بينهم، وهذا ما أيدته نظريات كثيرة في علم الإدارة كالمدرسة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية؛ بهدف تحقيق المصلحة العامة وضمان الإخلاص والانتماء لدى العاملين، وجعل كل عضو فيها يسعى لتحقيق أهداف المجموعة، ويتطلب ذلك، عدم الوقوف عند المصالح الشخصية والاعتبارات المادية، بل ينبغي الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية والمصالح العامة، فالقيادة الناجحة تمدهم بالحماس، وتعزز في نفوسهم روح التعاون والمحبة والاعتزاز بالمهنة وعليه، فقد نرى من خلال الاطلاع على أعمال الكثير من الإدارات المدرسية أنّها تنهج هذا النهج، وتتبنى أنماطاً قيادية مختلفة أهمها القيادة التشاركية (حجازي وقشوع، 2020).

قسم هوليبيا وآخرون (Hulpia et al., 2009) القيادة إلى ثلاثة

القيادة التشاركية للمديرين على أداء عمل المعلمين، ومنها النموذج التحفيزي الذي يرى المزيد من الفرص للمشاركة في صنع القرار تزود المعلمين بمكافآت تطور العمل ومستويات أعلى من التمكين النفسي، وقد تؤدي إلى تحسين أداء العمل، ويؤكد النموذج الثاني القائم أنّ التبادل في سلوك القيادة التشاركية يرسل رسالة مفادها أنّ المدير يثق بالمعلمين، ويقدم لهم الاهتمام والاحترام، ويعزز سلوك القيادة مستويات أعلى من الثقة في المدير، لذلك يتشارك المديرون والمعلمون في مدارسهم، وذلك من خلال إظهار مستوى يواكب أداء العمل (Huang et al., 2010).

ويُعدّ موضوع الدراسة الحالي من أول الدراسات التي تبحث في درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس على عينة الدراسة الحالية، ويتمنى الباحث من النتائج التي يتم الوصول إليها في هذه الدراسة أن تُسهم في مساعدة الباحثين والتربويين في إيجاد تصور واضح عن القيادة التشاركية.

مشكلة البحث

تعمل المدارس في ظل ظروف متغيرة، فأصبحت بالضرورة أكثر اعتماداً على القادة المستعدين للمساهمة في تحسين أداء المدرسة، ويلعب القادة دوراً مهماً في توفير بيئة العمل المناسبة والمعلومات والتغذية الراجعة للموظفين، وأنّ أسلوب القيادة التشاركية يمكن أن يؤدي إلى تغيير كبير في دور القادة داخل المدرسة، وهذا ما أشار إليه مقابلة (2011) بأنّها تساعد الآخرين في اتخاذ القرار، بينما أشار أبو كشك (2006) أنّها أفضل أنماط القيادة لاعتمادها على الحوار وتبادل الآراء وتحكيم العقل.

وقد جاء إحساس الباحث بالمشكلة نظراً لعمل الباحث في المجال التربوي، فإنّ الحاجة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة التشاركية يؤثر بشكل إيجابي على البيئة التعليمية، لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟

أسئلة البحث

1. ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)

والنوع الثاني: القيادة المنسقة حيث يقوم المعلمون بمفردهم أو بالتعاون مع زملائهم بأداء مهام مختلفة يكلفها أو ينسقها القائد، والنوع الثالث: التوزيع المشترك حيث يتم تقاسم القيادة بين اثنين أو أكثر من القادة الذين يعملون بشكل منفصل ولكن معتمدين على بعضهم.

وترتبط القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، ولا تكمن في شخصية القائد أو الموقف فحسب، بل تكمن أيضاً في التمايز بين الأدوار وفي التفاعلات الاجتماعية، والتي تظهر أهمية التفاعل بين القادة والمرؤوسين، حيث أنّ القائد يتشاور مع أعضاء الجماعة قبل اتخاذ القرارات، ويأخذ بمشورتهم ومشاعرهم عند اتخاذ قراراته. (الحجيج، 2019).

ومن مجالات القيادة التشاركية التي يمارسها القائد في أي مؤسسة مجال تفويض السلطة، وفيه يفوض القائد المرؤوسين بعضاً من صلاحياته؛ ليمارسوها دون الرجوع إليه، ومجال المشاركة في اتخاذ القرار، حيث يقوم القائد بتسهيل مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، ومناقشتهم وطلب آرائهم واقتراحاتهم قبل عملية اتخاذ القرار، ومجال العلاقات الإنسانية، ويتمثل ببناء أو اصرار الثقة مع المرؤوسين، واحترام شخصياتهم والاهتمام بمشكلاتهم وإعطاء الاختيار التام لأفكارهم ومقترحاتهم، والتعامل معهم بكرامة واحترام (العجمي، 2020).

وقد أشار طيفور (2020) إلى عدّة سمات للقائد التشاركي منها:

1. يركز على أهمية المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
2. لديه الشعور بالمسؤولية مع العاملين في إنجاز المهام والواجبات.
3. يتيح للعاملين حرية المناقشة والتعبير دون التعصّب لرأي أو وجهة نظر.
4. يمتلك القدرة على استثارة العاملين وتحفيزهم داخل المؤسسة.
5. يحسّن اختيار العاملين لتفويضهم بعض سلطاته في الأعمال التي تناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم.
6. يوفر فرص النمو والتطوير المهني والوظيفي لنفسه وللعمالين معه.

يستخدم نموذجيان نظريان على نطاق واسع لشرح تأثير سلوك

عرف مينون (2013, menoe) القيادة التشاركية على أنها وظائف مشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة التعليمية وليس احتكار شخص واحد له، وتهتم القيادة التشاركية بالاستفادة من المعرفة أينما كانت، بدلاً من امتلاكها في يد شخص واحد، ولا يمكن تحقيق القيادة التشاركية إلا عندما يتم توزيع وظائف القيادة بين أصحاب المصلحة في المدرسة.

يعرف الباحث القيادة التشاركية إجرائياً: على أنها مشاركة مدير المدرسة للمعلمين في الأعمال التربوية والإدارية؛ مما يتيح المجال للمعلمين لتقديم آرائهم ووجهات نظرهم في جو من المرونة والاحترام المتبادل، والذي يظهر إيجابياً في مخرجات التعليم. وتقاس إجرائياً: بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة التشاركية.

قائد المدرسة: هو الشخص المخوّل والمسؤول عن أعمال المدرسة الإدارية والتعليمية كافة، وهو القدوة والمثال في المدرسة حيث يحتذي به المعلمون والطلبة العاملين في المدرسة كافة، ويُعدّ حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وهو بمثابة الممثل عن وزارة التربية والتعليم داخل المدرسة.

المعلمون: هم الأشخاص الذين يمارسون مهنة التدريس تحت إشراف وزارة التربية والتعليم، يقع على عاتقه في المقام الأول نقل الخبرات والمعارف والمعلومات وتبسيطها إلى الطلبة عبر وسيلة تواصل شفوية أو مكتوبة أو كليهما.

محددات البحث

تحدد نتائج البحث بما يلي:

1. الحدود البشرية: يقتصر البحث على معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة داخل المملكة الأردنية الهاشمية.
2. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث على معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة داخل المملكة الأردنية الهاشمية.
3. الحدود الزمانية: تم البدء في تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي بشهر آذار للعام 2022.

0.05) بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في لواء الجيزة تُعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة الفروق بين أفراد عينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية

1. إثراء قادة المدارس وتزويدهم بفنيات وأسس القيادة التشاركية في لواء الجيزة .
2. تظهر أهمية الدراسة في محاولتها معرفة درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين.

الأهمية التطبيقية

1. يمكن أن يُستفاد من نتائج هذه الدراسة في وضع أساس لخطة إجرائية لتحسين الوضع من حيث ممارسة القيادة التشاركية.
2. تساعد نتائج هذه الدراسة في الوصول إلى حلول، حيث تقدم هذه الدراسة استبانة وإطاراً نظرياً، يستفاد منها في تحسين أنماط القيادة.
3. دعم أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم بالتوصيات التي تسهم في تحسين القيادة التشاركية عند قادة المدارس.

المفاهيم الاصطلاحية والإجرائية

القيادة التشاركية: هي مهارة التأثير على الأفراد لخلق تعاون بينهم وتحقيق هدف مشترك حيث يمتلك القائد المقدر على رؤية الهدف الجماعي وبلورته، وبناء الثقة المشتركة فيما بينهم، وتعزيزها بما يتطلب وجود الألفة والعلاقة الإيجابية بينه وبين العاملين في المؤسسة (السليحات و الشقران، 2020).

4. الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم في لواء الجيزة.

الأخريين وتسهيلها في اتخاذ القرارات المهمة (Yukl, 2010).

القيادة التشاركية بُعد قيادي يعكس الدرجة التي يشارك بها المديرون الأخريين في اتخاذ القرارات الوشيكية (Javidan et al., 2006).

والقيادة التشاركية هي مشاركة القائد الأخريين في حل المشكلات من خلال استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرار (Sauer, 2011).

بدأ الحديث عن القيادة في عام 1910 وذلك بعد إجراء عدة بحوث ودراسات حولها مما وقرّ الفرصة لظهور عدد من النظريات التي اختلفت في مضامينها من خلال تركيزها على زوايا معينة (شين، 2017).

تشير نظرية الإدارة التشاركية إلى أنظمة الإدارة الأربعة التي طورها ليكرت (1967) في كتابه الشهير المنظمة البشرية: إدارتها وقيمتها وهي كما يأتي:

إنّ التوقعات والتحديات كبيرة لدرجة أنّ معظم القادة سوف يخرجون عن مسارهم أو يغرقون في العمل أو يجمدون مع تطور وظائفهم، يجب على القادة تطوير مجموعة متنوعة من المهارات حتى يتمكنوا من أداء جميع وظائفهم الفنية ويكونون قادرين على القيادة في أنماط متنوعة بشكل جيد، وكلما تقدم القادة في مناصبهم، فإنّ الخبرة ضرورية حتى يتمكنوا من التعامل مع مواقفهم، وقد وصف العديد من العلماء مفهوم "الإدارة التشاركية" تحت مصطلح "القيادة التشاركية" وقد استخدمت هذه المصطلحات بالتبادل في دراسات الإدارة والقيادة (Burhanuddin, 2013).

1. النظام الاول (الاستغلال الموثوق)

- يركز على التسلسل الهرمي والقواعد.
- يتخذ القائد جميع القرارات ويحتاج الموظفون إلى اتباع جميع أوامر القائد.
- النهج التنازلي من أعلى إلى أسفل.
- القائد يعطي العقوبة لمن لم يتبع القواعد والأوامر.

2. النظام الثاني (صالح – موثوق به)

- القائد خبير ويحتفظ بالحق في اتخاذ جميع القرارات.
- نهج من أعلى إلى أسفل ولكن في بعض الأحيان قد يسمح القائد ببعض المدخلات من الموظفين.
- العقوبة (في بعض الأحيان)

3. النظام الثالث (استشاري)

- يتشاور القائد مع الموظفين قبل اتخاذ القرارات.
- ثقة كبيرة في العاملين.
- تدفقات الاتصالات من أعلى إلى أسفل.
- التأكيد على الثواب والعقاب.

في العصر الحديث للإدارة، أشار العديد من العلماء بأنّ الإدارة التشاركية هي أسلوب الإدارة الأكثر فاعلية بسبب التغيير السريع في البيئة والسياسة والثقافات مثل العولمة، والتغيرات المناخية، وتغير التنوع والتكنولوجيا الجديدة، وقد تم ذكر تاريخ الإدارة التشاركية لأول مرة من قبل مجلس البحث الوطني الأمريكي في مصنع هوثورن ر لقطع الهاتف في عام 1924، تضمنت تجربة هوثورن مجموعة صغيرة من الموظفين الذين أشاروا إلى أنّ إنتاجيتهم ورضاهم سيزيدان إذا كانت بيئة عملهم داعمة (Economist, 2008).

وتطرق العديد من الباحثين في دراساتهم إلى تعريف القيادة التشاركية حيث تتضمن القيادة التشاركية جهود القائد لتشجيع مشاركة

والخبرة، (Brown, 2013).

4. النظام الرابع (المشاركة)

• القائد لديه ثقة كاملة في الموظفين.

• تدفقات الاتصالات الحرة.

• الموظفون لديهم أدوار نشطة في عملية صنع القرار (Shaed, 2018).

نظرية القيادة السلوكية

تحاول نظرية القيادة السلوكية شرح الأساليب المميزة التي يستخدمها القادة المؤثرون من خلال طبيعة عملهم، وقد بدأ البحث في القيادة بنظرية السمات خلال الجزء الأول من القرن العشرين، وانتقل إلى نظرية القيادة السلوكية خلال الخمسينيات والستينيات، كان العديد من الباحثين غير راضين عن نتائج نظرية السمات، وابتكروا نظرية القيادة السلوكية بوصفها طريقة لشرح كيفية ممارسة القيادة والسلوكيات اللازمة لتكون قائداً ناجحاً، وركزت النظرية على خاصيتين سلوكيتين أساسيتين للقائد، هذان العنصران السلوكيان هما الاهتمام الحقيقي للأشخاص المتمحور حول الموظف والرغبة القوية في إكمال المهمة المتمحورة حول الوظيفة، وركز سلوكيات القائد المتمحورة حول الموظف على التفاعل مع موظفيهم بطريقة تشجع الثقة المتبادلة والعلاقة بين القائد والمتابعين، تركز السلوكيات التي تتمحور حول الوظيفة على إنجاز المهمة بإشراف دقيق، ومكافآت، وإكراه، وبنية بيروقراطية، يسعى السلوك التشاركي للحصول على أفكار ومدخلات للمساعدة في اتخاذ القرارات (Bass, 1990).

نظرية مسار الهدف

طور هاوس (House) عام 1971 نظرية مسار-هدف للقيادة، فقد أخذ الأساسيات من أبحاث القيادة في ولاية أوهايو حول بدء البناء والاعتبار من نظرية التوقع الخاصة بالتحفيز، وتركز النظرية بشكل أساسي على رضا المعلمين وتحفيزهم وفقاً لهذه النظرية، وعرف دور القائد بأنه المساعدة، وإعطاء التوجيه، وشرح الأهداف للمتابعين وإزالة العقبات، وجعل المسار سهلاً حتى يتمكن المتابعون من تحقيق الأهداف (House, 1996).

مبدأ المسار-الهدف للقيادة يتم تشخيص على نطاق واسع بطريقة الطوارئ للقيادة، استخدام الأفكار والعبارات المستخدمة في المسار-الهدف باستخدام معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشيغان، قبل تطويرها ونشرها كمفهوم من خلال هاوس و بايفانز اللذين كتباً واحداً تلو الآخر حول هذا الموضوع ، وأحدثوا تحسينات متطورة في النظرية، فتركز نظرية هدف المسار هذه على مستويات مختلفة من القيادة التشاركية، وكيف تؤثر كل درجة من المشاركة على أفضل الخيارات والمساءلة، ولها ثلاثة مكونات رئيسية: أسلوب المشاركة الرئيس، ومجموعة من الأسئلة التشخيصية، ومجموعة من قواعد الاختيار، وبالمثل فإن مجموعة متنوعة من العناصر الظرفية تشكل احتمالاً أن كلا من الأسلوب التشاركي أو الأوتوقراطي سيؤثر تأثيراً عالي الجودة على أداء المعلمين في المدارس (Daft, 2005).

الدراسات والبحوث السابقة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وهو القيادة التشاركية من دراسات عربية وأجنبية، التالية عرضها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك كالآتي:

أجرى الخصاصنة (Al-Khasawneh, 2019) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية ، ومستوى الإبداع الإداري ، وعلاقتها بين مديري مدارس التعليم العام بنجران من وجهة نظر المعلمين. صممت وطبقت استبانتيين لتقييم القيادة التشاركية والإبداع الإداري لدى عينة عشوائية قوامها (226) معلماً. (114) ذكرًا و (112) من الإناث، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس التعليم الرسمي بنجران كانت عالية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية بين قيادات مدارس التعليم العام بنجران تُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل الأكاديمي، والخبرة التدريسية، كان مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بنجران مرتفعاً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم

نظرية السمات

تطورت نظرية السمات في القيادة من الاعتقاد بأن القدرة تنشأ من السمات الداخلية الفطرية التي يمتلكها بعضهم، ويفتقر إليها بعضهم الآخر ، ونظرية سمات القيادة شرح الخصائص المميزة في فعالية القائد من خلال تحديد مجموعة من السمات الشخصية، وتشير النظرية أنه يمكن تحديد القائد التشاركي من خلال مراقبة سمات الشخصية وتحديد ها ، ويجب أن يكون لدى الفرد سمات القيادة كجزء من شخصيته، ويمكن صقل السمات من خلال الممارسة والتدريب

وأجرى الدعجاني (2019) دراسة هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة قادة وقائدات المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة، تَوَكَّنت عيّنة الدراسة من (86) معلماً ومعلمة من معلمي منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ووجود مستوى مرتفع لدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ووجود فرق ذات دلالة إحصائية تبعا لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للقيادة التشاركية لدى المعلمين والمعلمات بين سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات من أصحاب الخبرة أقل من خمس سنوات. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتفاعل بين الجنس والخبرة والتخصص، كما أظهرت النتائج وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدرجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص.

وأجرى عبدالرحمن الشمري (2020) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عيّنة البحث من (385) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة (الفروانية) التعليمية بدولة الكويت، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة. كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيري الجنس وسنوات الخبرة.

وأجرى المهنا (2020) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، وأثر متغيرات

العام بنجران تُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل الأكاديمي، والخبرة التدريسية، وتوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التربية الحكومية بنجران.

وأجرى درويش (2019) دراسة هدفت معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، والكشف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عيّنة الدراسة تُعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص العلمي). وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج؛ إذ بلغ عددهنّ (433) معلمة، وتمثلت عيّنة الدراسة في (128) معلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج وهي كما يلي: إنّ درجة موافقة عيّنة الدراسة على جميع فقرات محور القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي (3.08)، فقد جاء المجال الثاني "العلاقات الإنسانية" بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة. وذلك بمتوسط حسابي (3.30)، أما المجال الثالث "العلاقة مع المجتمع المحلي" فقد جاء بالمرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي (2.98)، كما جاء المجال الأول "إشراك المعلمات في المهام الإدارية والقيادية" بالمرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.96)، كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة موافقة عيّنة الدراسة على جميع عبارات المحور الثاني "درجة فعالية اتخاذ القرارات لقائدة المدرسة" جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.08)، كما أظهرت النتائج أنّه توجد علاقة طردية بين درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عيّنة الدراسة في درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما توجد فروق تُعزى لمتغير التخصص العلمي، وسنوات الخدمة. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: عقد دورات تدريبية لقائدات المدارس لتدريبهم على نمط القيادة التشاركية وتفعيله في المدارس، وضرورة إشراك قائدات المدارس المعلمات المتميزات ذات الكفاءة العالية في عملية اتخاذ القرار.

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

وأجرى أبو مديغم (2021) دراسة هدفت معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر هؤلاء المعلمين، وتم استخدام النهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية في شمال النقب، والبالغ عددهم (673) معلماً ومعلمة، في العام الدراسي 2020/2021م. وتكوّنت عيّنة الدراسة من (30) معلماً و(40) معلمة، وتم تصميم استبانة، ووزعت الاستبانات على المعلمين، وتم استرداد جميع الاستبانات جميعاً، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتحتوي الاستبانة على مقياس القيادة التشاركية ومقياس الدافعية، ويتكون مقياس القيادة التشاركية من الأبعاد الآتية: المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، وتبيّن أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية تعد متوسطة في المجالات مجتمعة، وتبيّن أنّ مستوى الدافعية يعد متوسطاً لدى المعلمين في هذه المدارس، وتبيّن وجود علاقة دالة إحصائياً وإيجابية ما بين ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الابتدائية في رهط ودافعية المعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة

بناءً على الدراسات السابقة، يتضح اهتمام العديد منها بالقيادة التشاركية كمتغير مستقل أو تابع، وقد توافقت أهداف الدراسة الحالية جزئياً مع أهداف بعض الدراسات وعيانتها، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تشكيل هيكلية مواضيع الدراسة، والاستفادة من الأدوات المستخدمة فيها لتطوير أدواتها، أما فيما يخص النتائج، فقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة طيفور (2020)، ودراسة عبدالرحمن الشمري (2020) على أنّ درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية مرتفعة، واختلفت مع دراسة أبو مديغم (2021)، ودراسة الخوالدة (2020)، بأنّ درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية متوسطة، وقد تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الحدود المكانية حيث تُعدّ من المناطق ذات الظروف الخاصة.

(النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية) على ذلك، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكوّنت العيّنة من (504) من المعلمين ومعلمات، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة تضمنت (30) عبارة موزعة على أربعة أبعاد. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت أبعاد القيادة الإبداعية بالترتيب التالي: مواصلة الاتجاه نحو الهدف، يليه الأصالة، ثم المرونة، وأخيراً الحساسية للمشكلات. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات أفراد عيّنة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها تُعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

وأجرى الخوالدة (2020) دراسة هدفت التعرف على دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم تطوير أداة الدراسة وليس بناءها استبانة مكونة من (21) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم توزيعها على مجتمع الدراسة المكوّن من (158) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس من وجهة نظر أفراد عيّنة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس تُعزى للجنس والخبرة على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد.

وأجرى طيفور (2020) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية وتحديد معوقاتهما، ووضع مقترحات لتطويرها من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عيّنة الدراسة (226) معلماً، ومعلمة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، قامت الباحثة بتطوير الأداة لقياس تحقق أهداف البحث، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أنّ درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية كبيرة، وكشفت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تُعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، مستوى المدرسة، الخبرة التدريسية)، وبينت النتائج أنّ درجة معوقات القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون جاءت متوسطة، وأنّ أكثر معوقات القيادة التشاركية من وجهة نظر

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمجتمع الدراسة، وعينتها، ومنهجية الدراسة، وأداتها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في استخراج النتائج.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم الجيزة، والبالغ عددهم (1334) معلماً ومعلمة، منهم (516) معلماً، و(818) معلمة، وذلك حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة / قسم التخطيط لعام 2022، والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية (%)
ذكور	516	38.7
إناث	818	61.3
المجموع	1334	100.00

عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة وبنسبة (26%) بلغ حجمها (347) معلماً ومعلمة، منهم (143) معلماً و (204) معلمة، تم توزيع الاستبانة على العينة باليد من قبل الباحث، وتم استرجاعها جميعاً وخضعت للتحليل الإحصائي، والجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الشخصية والوظيفية.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة للقيادة التشاركية، وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة العاجز (2015)، وحسينات، وربيح (2019)، ودراسة السليحات والشقران (2020). وقد تشكلت الاستبانة بصورتها النهائية من (30) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: مجال العلاقات الإنسانية، وتم قياسه بالفقرات (1 - 8)، ومجال العلاقة مع المجتمع المحلي وتم قياسه

بالفقرات (9 - 16)، ومجال تفويض السلطة، وتم قياسه بالفقرات من (17 - 23)، ومجال المشاركة في اتخاذ القرار (24 - 30).

الجدول (2) توزيع خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	143	41.2
	أنثى	204	58.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس	314	90.5
	ماجستير	29	8.4
	دكتوراه	4	1.2
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	80	23.1
	5 - أقل من 10 سنوات	97	28.0
	10 سنوات فأكثر	170	49.0

صدق المقياس

للتحقق من ثبات الأداة فقد تم توظيف الطريقتين الآتيتين:

1. صدق المحكمين: تم عرض المقياس على (6) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال القيادة التربوية من أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الأردنية، لبيان مدى دقة العبارات وسلامة صياغتها اللغوية، ومناسبتها لقياس ما بنيت لقياسه، وتم الأخذ بأرائهم، وإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين، وبنسبة اتفاق (80%).

2. صدق البناء الداخلي

لغاية هذه الدراسة، قام الباحث من التحقق من صدق البناء الداخلي للاستبانة، من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، بلغ حجمها (35) معلماً ومعلمة، وتم حساب معاملات ارتباط الفقرات مع المجالات والدرجة الكلية، والجدولين (3) و(4) يعرض نتائج التحليل.

الجدول (3) نتائج معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Coefficients) للفقرة مع المجال والدرجة الكلية

معامل ارتباط المجال مع الدرجة لكلية	ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية	ارتباط الفقرة مع المجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط المجال مع الدرجة لكلية	ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية	ارتباط الفقرة مع المجال	رقم الفقرة
**0.89			مجال تفويض السلطة	**0.90			مجال العلاقات الإنسانية
	0.78**	**0.77	17		**0.76	**0.91	1
	0.75**	0.87**	18		0.68**	**0.81	2
	0.73**	0.72**	19		0.75**	**0.85	3
	0.47**	0.67**	20		0.69**	**0.79	4
	0.77**	0.84**	21		0.74**	**0.83	5
	0.61**	0.78**	22		0.75**	**0.81	6
	0.89**	0.87**	23		0.87**	**0.84	7
0.93**			المشاركة في اتخاذ القرار	0.82**		**0.87	8
	0.86**	0.88**	24	0.86**			مجال العلاقة مع المجتمع
	0.80**	0.87**	25		0.53**	**0.58	9
	0.83**	0.92**	26		0.60**	**0.68	10
	0.72**	**0.91	27		**0.66	**0.78	11
	0.72**	0.80**	28		0.68**	**0.84	12
	0.84**	0.81**	29		0.79**	**0.90	13
	0.73**	0.82**	30		0.84**	**0.89	14
					0.77**	**0.86	15
					0.68**	**0.71	16

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (3)، أنّ معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي له، تراوحت ما بين (0.58 - 0.92)؛ وبين الفقرة والدرجة الكلية تراوحت أيضا بين (0.47 - 0.89)، أما بين المجالات والدرجة الكلية، فقد تراوحت بين (0.86 - 0.93) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى صدق المقياس ومناسبتها لإجراء الدراسة.

الوزن النسبي

تم توزيع استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وفقا لتدرج ليكرت الخماسي، حيث أعطيت الاستجابة عالية جدا (5) درجات عالية (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجات، وأقل درجة (1) درجة، فأعلى درجة يحصل عليها المبحوث (150) وأقل درجة

ثبات المقياس

تحقق الباحث من ثبات المقياس بمفهوم الاتساق الداخلي، باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وذلك بعد تطبيق المقياس على عينة استطلاعية بلغ حجمها (35) معلما ومعلمة، والجدول (4)

الجيزة من وجهة نظر المعلمين ؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة والمستوى للمجالات والدرجة الكلية والفقرات، والجدول (6) يعرض النتائج.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة والمستوى للمجالات درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم لواء الجيزة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	مجال العلاقات الإنسانية	4.21	0.798	1	مرتفعة
4	المشاركة في اتخاذ القرار	3.97	0.858	2	مرتفعة
2	مجال العلاقة مع المجتمع	3.85	0.908	3	مرتفعة
3	مجال تفويض السلطة	3.49	0.863	4	متوسطة
-	الدرجة الكلية (لدرجة ممارسة القيادة التشاركية)	3.89	0.769	-	مرتفعة

تظهر نتائج الجدول (6) أنّ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في لواء الجيزة قد بلغ (3.89) بانحراف معياري (0.769)، وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة لممارسة القيادة التشاركية، واحتل مجال العلاقات الإنسانية المرتبة الأولى بمتوسط (4.21) وانحراف معياري (0.798)، تلاه في المرتبة الثانية مجال المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.858) ثم في المرتبة الثالثة مجال العلاقة مع المجتمع بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.908) وفي المرتبة الرابعة والأخيرة، جاء مجال تفويض السلطة بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.863)، وكانت درجة الممارسة مرتفعة في المجالات كافة عدا مجال تفويض السلطة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بناء على اعتماد وزارة التربية والتعليم أسس الإدارة التربوية الحديثة، التي تتصف بالمرونة، والسهولة، لتطوير العملية التعليمية والتعلمية إلى الأفضل، وتحقيق رؤية المدرسة الحديثة وتطلعاتها المستقبلية. كما يعتقد الباحث أنّ تطبيق أسس القيادة التشاركية يُسهم في استثمار الطاقات الإبداعية للمساعدات والمعلمين وتحفيزهم على العمل والعطاء، مما يؤدي إلى تحقيق رؤية

(30) وبدرجة قطع (90) ، ولتفسير تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية، والفقرات في هذه الدراسة، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية للحكم على درجة ممارسة التشاركية، وفقا لمعادلة المدى، حيث أن المدى= أعلى درجة استجابة- أقل درجة استجابة مقسوما على 3 فئات، 5 - 4=1، 4/3=1.33، والجدول (5) يبين توزيع المتوسطات على المستويات.

الجدول (4) قيم معاملات ثبات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) للمجالات والدرجة الكلية

الرقم	المجال	معامل الثبات
1	مجال العلاقات الإنسانية	0.94
2	مجال العلاقة مع المجتمع	0.91
3	مجال تفويض السلطة	0.89
4	المشاركة في اتخاذ القرار	0.93
-	الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	0.96

الجدول (5) الوزن النسبي لتفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية والفقرات

المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
2.33 - 1	منخفض
3.67 - 2.34	متوسط
5 - 3.68	مرتفع

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الدراسة، فقد استخدم معامل ارتباط بيرسون (pearson coefficient) وكرونباخ الفا (Alpha Cronbach) للتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن سؤالي الدراسة الأول، والثاني، وتحليل التباين المتعدد (MANOVA) وتحليل التباين الثلاثي (3-WAY ANOVA) للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول: ونصه: ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم لواء

ويفسر الباحث هذه النتيجة بناء على وعي مديري المدارس في لواء الجيزة بأن إطلاق الطاقات الإبداعية للعاملين في المدرسة من معلمين وطاقم إداري لا يتم إلا بكسب ثقتهم من خلال تقدير ظروفهم، وتخفيف الضغوط التي تتعلق ببيئة المدرسة، ومشاركتهم في ظروفهم الاجتماعية السارة وغير السارة، وبناء علاقات إيجابية معهم، وتقديم النصح والإرشاد للمعلمين الجدد واستيعابهم حتى يتكيفوا مع بيئة التعليم بشكل عام والمدرسة بشكل خاص، وبذلك يُسهم في تحقيق الرضا المهني لديهم الذي ينعكس بشكل عام على أدائهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من دراسة الخصاونة (2019)، ودراسة عبدالرحمن الشمري (2020)، ودراسة الدعجاني (2019).

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة ودرجة الممارسة لفقرات مجال العلاقات الإنسانية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
3	يقدر ظروف العاملين التي يواجهونها خارج المدرسة وداخلها.	4.31	0.886	1	مرتفعة
2	يتعامل بشكل ليق مع المعلمين أثناء أداء وظائفهم	4.28	0.863	2	مرتفعة
5	يعزز مدير المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين	4.23	0.869	3	مرتفعة
6	يقدم النصح والإرشاد للمعلمين الجدد في المدرسة	4.23	0.943	3	مرتفعة
8	يبني مدير المدرسة علاقات إيجابية مع الزملاء	4.23	0.900	3	مرتفعة
1	يوفر مدير المدرسة جو يسوده التفاهم والمشاركة	4.16	0.927	4	مرتفعة
4	يعمل المدير على تحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المدرسة	4.15	0.930	5	مرتفعة
7	يثمن دور المعلمين في التخفيف من مشكلات الطلبة	4.11	0.941	6	مرتفعة
-	الدرجة الكلية للعلاقات الإنسانية	4.21	0.798	-	مرتفعة

تظهر نتائج الجدول (8) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة العلاقة مع المجتمع المحلي قد بلغ (3.85) بانحراف معياري (0.908)، وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة، واحتلت كل من الفقرتين رقم (9) و(16) اللتين نصهما، "يشارك المدير المجتمع المحلي في مناسباته" و"

المدرسة المستقبلية. كما يعتقد الباحث أن الاهتمام بتدريب المديرين على أسس القيادة التربوية وممارستها على أرض الواقع قد يفسر هذه النتيجة. ففهم المديرين للبيئة المدرسية، وإخلاصهم وانتمائهم لمعلمهم وانغماسهم فيه من أهم العوامل التي تدفع المديرين إلى ممارسة مبادئ القيادة التشاركية لتطوير مدارسهم وتحقيق رؤية التربية رسالتها بشكل عام. وإن ثقة المديرين بالمعلمين والطاقم الإداري في المدرسة يُشكل دافعاً للمديرين لتطبيق مبادئ القيادة التشاركية. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة درويش (2019) التي أظهرت نتائجها "أن درجة ممارسة المديرين لتفويض السلطة جاء بدرجة متوسطة"، واختلقت معها في مجال العلاقات الإنسانية والعلاقة مع المجتمع المحلي والمشاركة في اتخاذ القرار، التي أظهرت نتائجها أنها متوسطة في حين كانت في الدراسة الحالية مرتفعة، كما اتفقت أيضاً مع نتائج دراسة الدعجاني (2019) "وجود مستوى مرتفع في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية"، ودراسة عبدالرحمن الشمري (2020) التي أظهرت نتائجها درجة ممارسة مرتفعة للقيادة التشاركية، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخصاونة (2019) التي أظهرت نتائجها "أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس التعليم الرسمي بنجران كانت عالية".

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة للفقرات على النحو الآتي في جدول (7).

تظهر نتائج الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية قد بلغ (4.21) بانحراف معياري (0.798)، وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة، واحتلت الفقرة رقم (3) التي تنص "يقدر ظروف العاملين التي يواجهونها خارج المدرسة وداخلها" المرتبة الأولى بمتوسط (4.31) وانحراف معياري (0.86)، تلاه في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) التي نصها "يتعامل بشكل ليق مع المعلمين أثناء أداء وظائفهم" بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.863) وفي المرتبة الثالثة، جاءت الفقرة رقم (5) التي نصها "يعزز مدير المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين" بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.869) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (7) التي نصها "يثمن دور المعلمين في التخفيف من مشكلات الطلبة" بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.941)، وكانت درجة الممارسة لجميع الفقرات مرتفعة.

وتذليل الصعوبات التي تواجه قيادة المدرسة التربوية، وتوعيته برؤية المدرسة ورسالتها، وهذا يتطلب من المدير مشاركة المجتمع المحلي في مناسباته، ووضع إمكانيات المدرسة تحت تصرف المجتمع كالملاعب المدرسية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدعجاني (2019)، ودراسة عبدالرحمن الشمري (2020)، ودراسة الخصاونة (2019).

تظهر نتائج الجدول (9) أنّ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة تفويض السلطة قد بلغ (3.49) بانحراف معياري (0.863)، وهذا يمثل درجة تقدير متوسطة، واحتلت الفقرة رقم (19) التي نصها يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات "بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.044) تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (17) التي نصها "يعطي جزءاً من صلاحياته لبعض المعلمين" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.011) وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (23) التي نصها يضع التعليمات المتبعة داخل المدرسة بالتعاون بين المعلمين "بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.014) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (22) التي نصها "يفوض المدير مساعده بتعبئة التقارير السنوية لأداء المعلمين" بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (1.347)، وقد تراوحت درجة الممارسة لجميع الفقرات بين المرتفعة والمتوسطة.

يفسر الباحث هذه النتيجة بأنّ ثقة مديري المدارس في الطواقم الإدارية والمعلمين بحاجة إلى تنمية حتى تصل إلى مستويات مرتفعة، على الرغم من أنّ المديرين يشركون المعلمين في اتخاذ القرارات ويشركون في صياغة التعليمات، إلا أنّ هناك أعمالاً إدارية من الصعوبة تفويضها كتعبئة التقارير السرية فهي من الصلاحيات التي لا يمكن تفويضها تحقيقاً للعدالة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من أبو مديغم (2021) ودراسة المهنا (2020) ودراسة درويش (2019).

تظهر نتائج الجدول (10) أنّ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار قد بلغ (3.97) بانحراف معياري (0.858)، وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة، واحتلت الفقرة رقم (28) التي نصها "ينمي المدير الشعور بالمسؤولية عند المعلمين" بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.945) تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (29) التي نصها "يشجع أولياء الأمور على إبداء رأيهم في أي شيء يخدم

يتواصل مع أولياء الأمور بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري على التوالي (0.956) و(0.965)، تلاهما في المرتبة الثانية الفقرة رقم (15) التي نصها "يعرّف المجتمع المحلي على المعوقات التي قد تحد من تطور المدرسة" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.985) وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (14) التي نصها "يبين لأولياء الأمور رؤية المدرسة ورسالتها وخططها المستقبلية" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.089) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (11) التي نصها "يوفر الدعم المالي للمدرسة عبر قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.188)، وقد تراوحت درجة الممارسة لجميع الفقرات بين المرتفعة والمتوسطة.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة ودرج الممارسة لفقرات مجال العلاقة مع المجتمع المحلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
9	يشارك المدير المجتمع المحلي في مناسباته	4.13	0.959	1	مرتفعة
16	يتواصل مع أولياء الأمور بشكل مستمر	4.13	0.965	1	مرتفعة
15	يعرّف المجتمع المحلي على المعوقات التي قد تحد من تطور المدرسة	3.92	0.985	2	مرتفعة
14	يبين لأولياء الأمور رؤية المدرسة ورسالتها وخططها المستقبلية	3.83	1.089	3	مرتفعة
12	يعقد العديد من مجالس أولياء الأمور للباحث في شؤون الطلبة	3.81	1.099	4	مرتفعة
10	يتيح للمجتمع المحلي الاستفادة من مرافق المدرسة	3.72	1.124	5	مرتفعة
13	يكرّم أولياء الأمور الداعمين للمدرسة	3.64	1.163	6	متوسطة
11	يوفر الدعم المالي للمدرسة عبر قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي	3.63	1.188	7	متوسطة
-	الدرجة الكلية للعلاقة مع المجتمع المحلي	3.85	0.908	-	مرتفعة

يعتقد الباحث أنّ من عوامل نجاح المديرين يعتمد على تعاون المجتمع المحلي، وبناء جسور الثقة معه، من خلال تشكيل مجلس أولياء أمور يكون عوناً للمديرين والمعلمين في حل مشكلات الطلبة

نتائج دراسة الدعجاني (2019) ودراسة عبدالرحمن الشمري (2020) ودراسة الخصاونة (2019)، ودراسة طيفور (2020)، وتختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الخوالدة (2020).

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة ودرجة الممارسة لفقرات المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
28	ينمي المدير الشعور بالمسؤولية عند المعلمين	4.09	0.945	1	مرتفعة
29	يشجع أولياء الأمور على إبداء رأيهم في أي شيء يخدم أبناءهم الطلبة	4.04	0.965	2	مرتفعة
25	يتريث عند أخذ أي قرار يخص مصلحة العمل	4.00	0.957	3	مرتفعة
27	تراعي القرارات التي يتخذها المدير ظروف المعلمين وشؤونهم الخاصة	3.98	1.014	4	مرتفعة
26	يأخذ بمشورة المعلمين عند وضع أولويات التنفيذ حسب خطة العمل	3.96	1.016	5	مرتفعة
24	يأخذ برأي مساعده عند اتخاذ قرار يخص المعلمين	3.89	1.030	6	مرتفعة
30	يتشارك مع المعلمين في حل المشكلات الإدارية	3.82	1.114	7	مرتفعة
-	الدرجة الكلية للمشاركة في اتخاذ القرار	3.97	0.858	-	مرتفعة
-	الدرجة الكلية للعلاقة مع المجتمع المحلي	3.85	0.908	-	مرتفعة

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: ونصه هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في لواء الجيزة تُعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) للتحقق من وجود الفروق في درجة ممارسة القيادة التشاركية على مستوى المجالات، والجدولين (11) و(12) يعرضان النتائج.

أبناءهم الطلبة” بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.965) وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (25) التي نصها “يتريث عند أخذ أي قرار يخص مصلحة العمل” بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.957) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (30) التي نصها، “يتشارك مع المعلمين في حل المشكلات الإدارية” بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.114)، وقد تراوحت درجة الممارسة لجميع الفقرات المرتفعة.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة ودرجة الممارسة لفقرات مجال تفويض السلطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
19	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات	3.92	1.044	1	مرتفعة
17	يعطي جزءًا من صلاحياته لبعض المعلمين	3.87	1.011	2	مرتفعة
23	يضع التعليمات المتبعة داخل المدرسة بالتعاون بين المعلمين	3.85	1.014	3	مرتفعة
18	يفوض المدير مساعده بعقد اجتماع مع المعلمين إثناء غيابه	3.52	1.193	4	متوسطة
21	يسند إلى مساعده حضور الحصص الصفية للمعلمين	3.29	1.252	5	متوسطة
20	يوكل أحد المعلمين بالرد على المخاطبات والكتب الوزارية	3.11	1.335	6	متوسطة
22	يفوض المدير مساعده بتعيين التقارير السنوية لأداء المعلمين	2.86	1.347	7	متوسطة
-	الدرجة الكلية لتفويض السلطة	3.49	0.863	-	متوسطة
-	الدرجة الكلية للعلاقة مع المجتمع المحلي	3.85	0.908	-	مرتفعة

إن نجاح العملية التعليمية والتعلمية وتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها تحتاج تضام جهود جميع العاملين من طواقم إدارية ومعلمين وأولياء أمور، وهذا يحتاج من القادة التربويين إشراك المعلمين وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات التي تجعل المدرسة بيئة جاذبة للطلاب والمعلم، وتحقق الرضا لديهم، فتنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، الذي يعد من متطلبات الإدارة التربوية الناجحة، يحتاج إلى جعله شريكًا في إدارة المدرسة، وهذا يحرر الطاقات الإبداعية لديهم، وهذه النتيجة تتفق مع

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات القيادة التشاركية وفقا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغير	مستويات المتغير	العلاقات الإنسانية		العلاقة مع المجتمع		تفويض السلطة		المشاركة في اتخاذ القرار	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	4.33	0.710	3.88	0.933	3.70	0.847	4.12	0.813
	انثى	4.13	0.845	3.83	0.891	3.34	0.984	3.86	0.863
المؤهل العلمي	بكالوريوس	4.23	0.913	3.87	0.913	3.51	0.865	3.99	0.847
	ماجستير	4.13	0.913	3.76	0.837	3.36	0.857	3.84	0.849
	دكتوراه	3.41	0.732	2.97	0.504	2.96	0.732	2.96	1.280
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4.09	0.935	4.09	0.935	3.59	0.878	4.11	0.839
	6 - أقل من 10	3.72	1.011	3.71	0.986	3.42	0.968	3.85	0.981
	10 سنوات فأكثر	3.84	0.913	3.82	0.829	3.48	0.791	3.97	0.738

تظهر النتائج الظاهرة في الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على مجالات القيادة التشاركية، وللتحقق ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، فقد طُبِّق اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) والجدول (12) يعرض النتائج.

تظهر نتائج الجدول (12) الآتي:

1. عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على مجال العلاقة مع المجتمع، تُعزى لمتغير الجنس، اعتماداً على قيم (ف) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق مستوى الدلالة المناظر لها، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). في حين كانت هناك فروق دالة إحصائية على كل من مجال (العلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار) وكانت الفروق لصالح الذكور على كل المجالات، حيث بلغ متوسطهم الحسابي على التوالي (4.33) و(3.70) و(4.12) وهي أكبر من المتوسط الحسابي للإناث والبالغة على التوالي (4.13) و(3.34) و(3.86).

2. أما المؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة على المجالات الآتية: (العلاقات الإنسانية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، وتفويض السلطة)، اعتماداً على قيم (ف) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق مستوى الدلالة المناظر لها، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية على مجال المشاركة في اتخاذ القرار وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وللتحقق من اتجاه الفروق، فقد طُبِّق اختبار المقارنات المتعددة (Bonfer-roni)، والجدول (13) يعرض النتائج.

تظهر نتائج الجدول (13) أنّ اتجاه الفروق في مجال المشاركة في اتخاذ القرار كانت لصالح البكالوريوس والدكتوراه.

يتفق كل من المعلمين والمعلمات على أنّ مديري المدارس في لواء الجيزة يبنون علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي وذلك من خلال وحي الواقع، وقد يفسر أيضاً أنّ مجالس أولياء الأمور فاعلة بدرجة كافية، في المقابل، فإنّ تركيز الذكور على العلاقات الإنسانية وتفويض

الجدول (12) نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، لبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجالات القيادة التشاركية وفقاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغير التابع	مصدر التباين
0.006	**7.588	4.683	1	4.683	العلاقات الإنسانية	الجنس هوتلينج=0.098 الدلالة الإحصائية=0.000
0.314	1.016	0.819	1	0.819	العلاقة مع المجتمع	
0.000	**19.281	13.661	1	13.661	تفويض السلطة	
0.001	**10.616	7.478	1	7.478	المشاركة في اتخاذ القرار	
0.098	2.342	1.445	2	2.891	العلاقات الإنسانية	المؤهل العلمي ويلكس لامبدا=0.977 الدلالة الإحصائية=0.438
0.178	1.735	1.399	2	2.798	العلاقة مع المجتمع	
0.231	1.470	1.042	2	2.083	تفويض السلطة	
0.034	*3.415	2.405	2	4.810	المشاركة في اتخاذ القرار	
0.124	2.101	1.297	2	2.594	العلاقات الإنسانية	سنوات الخبرة ويلكس لامبدا=0.972 الدلالة الإحصائية=0.300
0.021	*3.891	3.137	2	6.275	العلاقة مع المجتمع	
0.181	1.718	1.217	2	2.435	تفويض السلطة	
0.108	2.240	1.578	2	3.156	المشاركة في اتخاذ القرار	
		0.617	341	210.449	العلاقات الإنسانية	الخطأ
		0.806	341	274.923	العلاقة مع المجتمع	
		0.709	341	241.611	تفويض السلطة	
		0.704	341	240.194	المشاركة في اتخاذ القرار	
			347	6375.844	العلاقات الإنسانية	الكلية
			347	5434.594	العلاقة مع المجتمع	
			347	4484.224	تفويض السلطة	
			347	5722.408	المشاركة في اتخاذ القرار	
			346	220.275	العلاقات الإنسانية	الكلية المصحح
			346	285.024	العلاقة مع المجتمع	
			346	257.939	تفويض السلطة	
			346	254.658	المشاركة في اتخاذ القرار	

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) *دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

اتفق المعلمون، وبغض النظر عن مؤهلهم العلمي، على أهمية العلاقات الإنسانية والعلاقة مع المجتمع المحلي وتفويض السلطة أنها ممارسة بدرجة مرتفعة، وهذا الاتفاق قد يكون نتيجة الإدراك المحسوس تشابه البيئة الدراسية والتدريسية وتشابه الاهتمامات والتدريب، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبدالرحمن الشمري (2020) أما حملة الدكتوراه فهم يركزون على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات مقابل المؤهلات الأخرى التي يرون بأنها ممارسة من مديري المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المهنا (2020).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للقيادة التشاركية وفقا لمتغيرات الدراسة، باستخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي (Three way ANOVA) والجدول (15) يعرض النتائج.

تظهر نتائج الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات المعلمين في مديرية تربية وتعليم لواء الجيزة على الدرجة الكلية للقيادة التشاركية، وفقا لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وللتحقق ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، فقد طُبِّق اختبار تحليل التباين الثلاثي (Three -way ANOVA)، والجدول (16) يعرض النتائج.

3. أما متغير سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة على المجالات الآتية: (العلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار)، اعتماداً على قيم (ف) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق مستوى الدلالة المناظر لها، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً على مجال العلاقة مع المجتمع المحلي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وللتحقق من اتجاه الفروق، فقد طُبِّق اختبار المقارنات المتعددة (Bonfer-roni)، والجدول (14) يعرض النتائج.

تظهر نتائج الجدول (14) أنّ اتجاه الفروق في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي كانت لصالح أقل من 5 سنوات على حساب 5 - أقل

جدول (13) نتائج اختبار المقارنات المتعددة (Bonferroni) لبيان اتجاه الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على مجال المشاركة في اتخاذ القرار وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.99	-	0.15	*1.03
	ماجستير	3.84	-0.15	-	0.88
	دكتوراه	2.96	*-1.03	-0.88	-

جدول (14) نتائج اختبار المقارنات المتعددة (Bonferroni) لبيان اتجاه الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على مجال العلاقة مع المجتمع المحلي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4.09	-	*0.38	0.27
	5 - أقل من 10 سنوات	3.71	*-0.38	-	-0.11
	10 سنوات فأكثر	3.82	-0.27	0.11	-

لها، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
3. عدم وجود فروق دالة إحصائية على الدرجة الكلية للقيادة التشاركية تُعزى سنوات الخبرة، اعتماداً على قيم (ف) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومستوى الدلالة المناظر لها، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنّ الذكور أكثر إدراكاً وحساسية لتطبيق أسس القيادة التشاركية، فهم يمارسونها أكثر من الإناث، والسبب في ذلك طبيعة الذكور الفطرية القيادية التي تتسم بالتشاركية والتواصل والانسجام مع الآخرين مقارنة بالإناث، في حين أنّ هناك اتفاقاً بين أفراد عينة الدراسة، وبغض النظر عن مؤهلهم العلمي وسنوات خبرتهم. إنّ القيادة التشاركية بشكل عام يتم ممارستها بمستويات مرتفعة تحظى بالارتياح والقبول لديهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخصاونة (2019) ودراسة عبدالرحمن الشمري (2020)

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنّ الباحث يقترح التوصيات الآتية:

1. ضرورة اعتماد مدى تحقيق أسس القيادة التشاركية من مديري المدارس وسيلة تقييم وترقية.
2. تفويض المديرين جزءاً من صلاحياتهم لمساعدتهم، لتحقيق القيادة التشاركية، وتأهيل مديرين قادرين على قيادة مدارسهم.
3. العمل على عقد دورات للقيادة التربوية والتشاركية حيث تشمل جميع العاملين داخل المدارس.
4. نشر ثقافة القيادة التشاركية لقيادة المدارس في لواء الجيزة.
5. ربط الحوافز المادية والمعنوي للمديرين بتطبيق أسس القيادة التشاركية في المدارس.
6. إجراء مزيد من الدراسات على متغيرات هذه الدراسة على مجتمعات وعينات أخرى غير عينة الدراسة الحالية، للاستفادة من نتائج الدراسة الحالية وتعميماتها.

إعلان عدم تضارب المصالح

يعلن ويتعهد الباحث أنه لا يوجد أي تضارب للمصالح مع أي شخص أو مؤسسة. وإن هذا البحث لم يسبق نشره بأي طريقة كانت سواء مكتوبة، مقروءة، منشورة، مرئية أو مسموعة.

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للقيادة التشاركية وفقاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغير المستقل	مستوى المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	4.02	0.749
	أنثى	3.80	0.772
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.91	0.763
	ماجستير	3.78	0.786
	دكتوراه	3.08	0.711
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4.04	0.764
	5 - أقل من 10 سنوات	3.77	0.871
	10 سنوات فأكثر	3.89	0.698

الجدول (16) نتائج تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) لبيان دلالة الفروق على الدرجة الكلية للقيادة التشاركية وفقاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الإحصائية	الدلالة
الجنس	5.377	1	5.377	9.482**	0.002
المؤهل العلمي	2.985	2	1.492	2.632	0.073
سنوات الخبرة	3.387	2	1.693	2.986	0.057
الخطأ الكلي	193.381	341	0.567		
الخطأ الكلي المصحح	5457.817	347			
	204.358	346			

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

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

تظهر نتائج الجدول (16) الآتي:

1. وجود فروق دالة إحصائية على الدرجة الكلية للقيادة التشاركية تُعزى للجنس، اعتماداً على قيم (ف) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق مستوى الدلالة المناظر لها، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وكانت الفروق لصالح الذكور والبالغ متوسطهم الحسابي (4.02) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للإناث والبالغ (3.80).
2. عدم وجود فروق دالة إحصائية على الدرجة الكلية للقيادة التشاركية تُعزى للمؤهل العلمي، اعتماداً على قيم (ف) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومستوى الدلالة المناظر

الدعم المادي

لم يحصل البحث على أي دعم مادي

المراجع العربية

- العاجز، فؤاد، و الحلاق، دينا. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلميه. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 16(5): 179 - 210.
- العجمي، هادي. (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(4)، 728 - 750.
- المهنا، محمد فرج متعب. (2020). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. *مجلة العلوم التربوية: جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بالغردقة*، 3(1)، 235 - 303.
- حجازي، جولتان حسن، و قشوع، شادي خالد حسين. (2020). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 9(2) 690 - 709.
- حسينات، سوسن، و ربيع، أحمد. (2019). دور القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في تحسين مستوى التحصيل الدراسي للصفوف الثلاثة الأولى في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، جرش، الأردن.
- درويش، زينب عواد مفلح. (2019). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: الجامعة الإسلامية بغزة*، 27(5) 310 - 341.
- شين، فيروز. (2017). *القيادة الإدارية وتنمية المهارات*. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- טיפفور، هيفاء. (2020). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 4(9) 96 - 120.
- مغاوري، هالة أمين. (2020). القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر: دراسة
- أبو كشك، محمد نايف. (2006). *الإدارة المدرسية المعاصرة*. دار جابر للنشر والتوزيع.
- أبو مديغم، عبد الكريم سالم عوده. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 22(22)، 163 - 181. <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.22.2021.259>
- الحجيج، سميرة عودة حسين، و ستراك، رياض بدري. (2019). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط].
- الحوالدة، علاء محمود. (2020). دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق: دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق / الأردن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(28) 93 - 104.
- الدعجاني، أحمد بن زيد. (2019). درجة ممارسة قادة وقائدات المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية*، 20(20)، 91 - 117.
- السليحات، زياد سليم، و الشقران، رامي بن ابراهيم بن عبدالرحمن. (2020). *مستوى إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في لواء وادي السبيل لمفاهيم القيادة التشاركية ودرجة ممارستهم لتلك المفاهيم* [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية].
- الشمري، خالد بن أحمد. (2020). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية-جامعة عين شمس*، 44(4)، 58-15.
- الشمري، عبدالرحمن عبيد علي. (2020). ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية: جامعة جنوب الوادي -*

English references

- Adan, H. I., Guantai, H. K., & Muchanje, P. N. (2022). Principals' leadership styles: Critical components to the security management in selected secondary schools in Mandera county, Kenya. *Journal of Educational Research in Developing Areas*, 3(1), 1-14.
- Al-Khasawneh, F. S. (2019). The degree of practice of leaders of general education schools in the Najran area of participatory leadership and their relation to the level of administrative creativity from the perspective of teachers. *Basic Education College Magazine For Educational and Humanities Sciences*, (43), 656-676.
- Bass, B. M., (1990). *Bass & Stogdill 's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application*. (3rd ed.). Free Press.
- Brown, K. M. (2013). Trait theory. In B. J. Irby, G. Brown, R. Lara-Alecio, & S. Jackson (Eds.), *The handbook of educational theories* (pp. 897–901). IAP Information Age Publishing.
- Burhanuddin. (2013). *Participative management and its relationships with employee performance behaviour: A study in the university sector in Malang Indonesia* [PhD dissertation, The University of Adelaide].
- Daft, R.L. (2005). *The leadership experience* (3rd ed.). Thomson South-Western.
- Economist. (2008). *The Hawthorne effect*. <https://www.economist.com>
- Harris, A. (2010). *Distributed leadership: Current evidence and future directions*. In *The Principles of Educational Leadership and Management*, T. Bush, L. Bell, and D. Middlewood (Eds.), 55-69. London: Sage.
- House, R. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.

مستقبلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 44(3)، 391 - 452.

مقابلة، محمد قاسم. (2011). *التدريب التربوي وأساليب القيادة الحديثة وتطبيقاتها التربوية*. دار الشروق للنشر والتوزيع.

صالح عبدالله الشيباب



يحمل درجة البكالوريوس في اللغة العربية (2009)، جامعة الحسين بن طلال، عمل مدرساً للغة العربية في مدارس وزارة التربية والتعليم الأردنية، الوظيفة الحالية مساعد مدير.

- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2009). The influence of distributed leadership on teachers' organizational commitment: A multilevel approach. *The Journal of Educational Research*, 103(1), 40-52.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Sully de Luque, M. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of international business studies*, 37, 897-914.
- Menoe, M. E. (2013). The link between distributed leadership and educational outcomes: An overview of research. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, 7(1), 213-217.
- Ritchie, S. M. (2005). Distributed leadership practices in science education. In Kenneth Tobin (Ed.), *Encyclopedia of Science Education*, New York: Greenwood.
- Sauer, S.J. (2011). Taking the reins: The effects of new leader status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 574-587.
- Shaed, M. M. (2018). Participative management theory and feminist leadership styles. *Geografia*, 14(4), 332-345. <http://ejournal.ukm.my/gmjss/article/view/29102>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.