

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى

من وجهة نظر المعلمين

تهاني أحمد عيد أبو مازن

إدارة تربوية-كلية التربية

الجامعة الهاشمية- الأردن

Ttaahhanny70@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق في الدرجة تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، والتخصص العلمي، والعمر. وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى البالغ عددهم (1260) معلما ومعلمة. وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مثلت (27%) منه، وتكونت من (339) معلما ومعلمة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع المعلومات من خلال استبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها لقياس درجة ممارسة القيادة التشاركية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كانت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين، متوسطة، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والعمر.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التشاركية، مدير المدرسة.

The Degree of Participative Leadership Practice Among Principals of Secondary Governorate from the teachers' point of view Schools in Zarka

Tahany Ahmed Aid Abu Mazen

Management Educational-College of Education

The Hashemite University-Jordan

Ttaahhanny70@gmail.com

Abstract:

The study aimed at identifying participative leadership practice among the principals of secondary schools in Zarka Governorate from the teachers' point of view. The population of the study consisted of all teachers of the public secondary schools at the first education directorate in Zarka, Jordan, from which a stratified and random sample of (339) teachers was chosen. The researcher employed the descriptive analytical method.

To achieve the aim of the study the information was collected through a questionnaire after its validity and reliability had been proven, which was made to measure the degree of participative leadership practice. The main result of the study was: The degree of participative leadership practice among principals at the public secondary schools in the first education directorate in Zarka was moderate.

There were no statistically significant differences in the perception of the study sample of the degree of participative leadership practice among principals at the public secondary schools in the first education directorate in Zarka due to gender, years of experience, academic qualification, specialization, and age .

Keywords: leadership, Participatory Leadership, Principals of Secondary.

المقدمة:

من العوامل التي تسهم في نجاح المؤسسات، وازدهارها، وتحقيقها لأهدافها وجود قيادات تشاركية وتفاعلية لا تقصي العاملين، ولا تبعدهم عن عملية صنع القرارات، وتمارس تفويض السلطات.

والقيادة التشاركية، كما رأى كيث وجيرلينج (Keith&Girling)، هي المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياساتها والحرص على أخذ آرائهم، وإعطائهم أهمية في العمل، واحترامهم (العراييد، 2010). وتطبيق القيادة التشاركية يؤدي إلى تحقيق أهداف وحاجات المرؤوسين والمؤسسة في آن واحد، وتنمية الشعور بالمسؤولية، وإعداد قيادات مدربة (أبو الكشك، 2006). وقد أدت التطورات التي شهدتها الإدارة المدرسية إلى تعقد الأدوار التي يقوم بها مديرو المدارس، وجعلت من الصعب إدارة المدارس من المديرين فقط، بل أصبح عليهم التعاون مع مرؤوسيه، وإشراكهم في صنع القرارات (قنديل، 2009). فالنمط التشاركي في الإدارة المدرسية يناقض النمط التسلسلي لأنه ينظر إلى العاملين في المدرسة ليس كمجرد منفذين للعمليات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات (عسكر، 2012).

مشكلة الدراسة:

لاحظت الباحثة من خلال خبرتها التدريسية تذر عدد من المعلمين في الأردن من إقصائهم، وقلة مشاركتهم في عملية صنع القرارات، واحتكار بعض مديري المدارس للسلطات والصلاحيات، وعدم تفويض أي منها للمعلمين، مما قد يكون أضعف ولائهم وانتماءهم لمدارسهم، وقد أكدت ذلك نتائج بعض الدراسات كدراسة الرواشدة (2005) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في الأردن في صنع القرارات المدرسية، متوسطة، وليست مرتفعة، وأن مستوى شعور المعلمين بالأمن منخفض. ومن هنا انبثقت مشكلة الدراسة التي تتمحور حول الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظر المعلمين؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق في الدرجة تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، والتخصص العلمي، والعمر، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، والتخصص العلمي، والعمر؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها قد:

- تزود صانعي السياسات التربوية الأردنية بمؤشرات كمية عن درجة ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى لتعزيز الإيجابيات، والتخلص من السلبيات.
- تعد من حيث موضوعها من الدراسات القليلة في الأردن والبلاد العربية.
- تمد الباحثين في الإدارة التربوية بإطار نظري مفيد حول القيادة التشاركية وتشجعهم على دراسة واقع ممارسة القيادة التشاركية في رياض الأطفال، وكليات المجتمع، والجامعات في الأردن.

منهج الدراسة:

يقوم البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يصف الظاهرة ويحلل أبعادها، وما يترتب عليها من نتائج آنية ومستقبلية.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة: هي النشاط الذي يمارسه القائد على المرؤوسين باستخدام السلطة الرسمية، والتأثير، والاستمالة لتحقيق أهداف معينة (السكرانة، 2010).
- القيادة التشاركية: هي مشاركة القائد وتفاعله مع العاملين، وتفويضهم جزءا من صلاحياته، ومناقشة المشكلات التي تواجه العمل، وتبادل المعلومات، مما يوجد الثقة والتعاون بينه وبينهم (القيسي، 2010).
- مدير المدرسة: هو الشخص المعين رسميا في المدرسة ليكون مسؤولا عن جميع جوانب العمل الإدارية والفنية والاجتماعية داخل المدرسة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة بالتنسيق مع الإدارات التربوية العليا (إسماعيل، 1999).

حدود الدراسة، ومحدداتها:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تحديد درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء الأولى.
- الحد البشري: طبقت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية.
- الحد المكاني: طبقت الدراسة في عدد من المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة الزرقاء الأولى.
- الحد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال 2020/2019.
- وتمثلت محددات الدراسة بدرجة صدق أدواتها، وثباتها، ومدى تمثيل عينتها لمجتمعها، وموضوعية وجدية إجابات أفراد تلك العينة.

الإطار النظري:

يغطي هذا الجزء مفهوم القيادة التشاركية، وخصائصها، وأسسها، وإيجابياتها، وأركانها، ومعوقات ممارستها، وتطبيقها في المدارس.

من أبرز تعريفات القيادة أنها سلوك فردي لتوجيه مجموعة ما من أجل تحقيق هدف مشترك (Chuang,2005)، أو تفاعل خصائص القائد وخصائص المرؤوسين والمواقف التي يمرون بها لتحقيق أهداف مرغوبة (العديلي، 1993)، أو العملية التي يستطيع القائد من خلالها توجيه المؤسسة بطريقة تجعلها أكثر ترابطاً، والتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة (كنعان وحريم، 2009)، أو القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها نحو التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف (بلال، 2005)، أي أن جوهر القيادة التشاركية هو المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتهيئة الظروف الملائمة لمساعدة مرؤوسيه على إشباع حاجاتهم، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة (حسين، 2006)، وهي تقوم على عرض القائد للمشكلات الإدارية على مرؤوسيه، ثم اتخاذ قرار لعلاجها، وتهتم بالاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها لتحقيق أهدافها (الرفاعي، 2016)، واحترامهم، وتشجيع روح المبادرة لديهم، ودفعهم لتطوير أنفسهم وحثهم على العمل الجماعي (الحري، 2008)، والقيام قبل اتخاذ القرار بتزويدهم بالمعلومات الأساسية التي تساعد على دراسة القرار (العراييد، 2010)، (المطيري، 2015)، (عطوي، 2004).

فالقيادة التشاركية باختصار هي: تقاسم النفوذ في صنع القرار بين الرئيس والمرؤوسين (Somech,2005)، ومساهمة المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات، وتنفيذ بعض المهمات المتصلة بالعمل (حسن، 2004)، ودعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشكلات التي تواجههم، للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة (كنعان، 2007)، وتدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية، (أحمد، 2003). ويتميز القائد التشاركي بالالتزان الشخصي، والشعور بالمسؤولية، والشخصية الاجتماعية، والإيمان بالعلاقات الإنسانية، والإيمان بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، والسماح لهم بحرية إبداء الرأي والمناقشة، (الصلاح، 2008)، (مغاري، 2009)، وممارسة المبادأة وضبط النفس، وتفويض بعض سلطاته للعاملين، وتشجيعهم على التمتع بنفس الدرجة من الحرية (مصطفى، 2001).

وقد أورد دحلان (2006)، والشقصي (2005)، والحريري (2008)، وكلالدة (1997) والأغبيري (2000) عددا من الأسس التي تقوم عليها القيادة التشاركية منها ما يلي:

- احترام شخصية العاملين، والاهتمام بمشكلاتهم، وتقدير أفكارهم ومقترحاتهم، وتنسيق جهودهم، وإشراك الأفراد في صنع القرار، وفي المسؤوليات الإدارية، وبناء الروح المعنوية العالية لديهم، والتركيز على الضبط الذاتي لدى العاملين في المؤسسة، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

- تفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق مع استعداداتهم وقدراتهم، ومراعاة العدالة في توزيع المهام دون محاباة أو تحيز، والاعتماد على الترغيب والإقناع، والابتعاد عن أسلوب العقاب، وتوظيف الحوافز المادية وغير المادية من أجل العمل على زيادة الإنتاج.

إيجابيات القيادة التشاركية:

○ تتيح الفرص لمشاركة العاملين وفق طريقتهم، وتقديم الحلول لمشكلاتهم (نجم، 2011)، وتدعو إلى احترامهم، والأخذ بآرائهم وتعزيز الثقة لديهم، وإشراكهم في صنع القرار (الحريري، 2008)، وتساعد القائد على التعرف على كافة الآراء الناضجة، والتجارب التي يمكن من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم للهدف، مما يساعد على اتخاذ القرار الرشيد (عياصرة، 2006)، ومشاركة العاملين في صنع القرارات تجعلهم ملتزمين في تحقيق النتائج المثمرة (Robbins et al., 2008)، ويعد النمط التشاركي في القيادة فاعلا من حيث تأثيره في العاملين، وفي جودة الأداء (القرشي، 2013)، وتخفف حدة الصراعات بين العاملين، وتوفر المناخ الصحي داخل إطار العمل، مما يساعد على تنمية الابتكار، وتقليل الاعتماد على القائد، وإطلاق قدرات العاملين وطاقاتهم، وزيادة تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة (البديري، 2002)، (الحريري، 2008)، وتسهل فهم الغاية من العمل، فكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه (مرسي، 2005). وتحقيق مستويات عالية من نتائج عمل الجماعة (Sagie et al., 2002).

○ تحقق التغيير التنظيمي الذي يتناغم مع الدوافع الذاتية، وتقدير الذات (Deci et al,1989)، وتساعد على تلمس الأفكار المختلفة للمرؤوسين في المؤسسة (Katzenbach&Smith,1993) وإعطائهم الفرصة لتبادلها، وتقديم الاقتراحات وتنفيذها في إطار تشاركي مما يزيد من انتمائهم للعمل (الحربي، 2008)، وتزيد التزامهم التنظيمي، وتحقق الفاعلية التنظيمية (Bass,1981)، وتنمي الضبط الذاتي لدى المرؤوسين لأنها أكثر فاعلية من ضبط الأنظمة والتعليمات المرسلة من الإدارة العليا (الطويل، 2006)، وتهيئ العاملين لقبول التغيير (حبتور، 2000)، وتوفير مناخا مدرسيا صحيا يساهم في إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتشكل حافزا إيجابيا (الحوامدة، 2000).

أركان القيادة التشاركية:

تقوم القيادة التشاركية على أركان وركائز أهمها ما يلي:

1-التشارك: يشير مفهوم التشارك إلى علاقة بين طرفين أو أكثر، حيث يقدم كل طرف إمكانيات بشرية وفنية لتحقيق الأهداف (الشرعي، 2007). فالتشارك عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع الحاجات، وتحقيق الذات والتقدير الاجتماعي (الطويل، 2006)، واندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف المؤسسة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها (الحميضي، 2007)، واشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات ذات العلاقة في عملية صنع القرار للوصول إلى معلومات أدق وأشمل للموضوعات المبحوثة (الطخيس، 1997)، (هوانة، 1999)، (آل ناجي، 2005)، (العزاوي، 2006).

2-العلاقات الإنسانية: يعتمد المفهوم الإداري التقليدي على ممارسة القوة والعقوبات الرادعة على الأفراد. بينما تحول في المؤسسات الحديثة إلى النمط القيادي الذي يعتمد على مساندة القائد للأفراد بعيدا عن التهديد والوعيد، ومشاركة الأعضاء بالقرارات التي تحقق أهداف المؤسسة (الطويل، 2006).

3-التحفيز: إن مفهوم تحفيز الأفراد يجمع ما بين تشجيعهم على القيام بدور أكثر فاعلية في العمل، وإشراكهم في تحمل المسؤولية (عبد الرحيم، 2009). وهو مجموعة من القوى المنشطة والمحركة التي تأتي من داخل الفرد، أو خارجه، لدفعه لانتهاج سلوك معين (عمار، 2015). إن التحفيز يتوسط العلاقة بين السلوك التشاركي للقيادة والالتزام التنظيمي للمعلمين (Eby et al, 1999).

4- التفويض: هو عملية قيام المسؤول بمنح مرؤوسيه الصلاحيات لمساعدتهم في اتخاذ القرارات، وإعطائهم المرونة في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة (الجيزاني، 2009). فالشخص المفوضة إليه السلطة يصبح مسؤولاً أمام من فوضها له، ويبقى الرئيس مسؤولاً عن العمل ونتائجه (اللوذي، 2003)

5- اللامركزية: هي توزيع السلطة على كافة مستويات المؤسسة (آل علي والموسوي، 2001). وتعتبر القيادة التشاورية من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كاستراتيجية أساسية لصنع القرارات (الحربي، 2008). واللامركزية في مجال الإدارة التربوية تعطي مزيداً من الاستقلال، والتفويض لمديري المدارس، وتؤدي إلى زيادة دور المعلمين والعاملين في الحقل التعليمي في تحسين العملية التعليمية وتطويرها (حرز الله، 2007).

6- التمكين الإداري: هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات، والتركيز على المستويات الإدارية الدنيا، والسماح للعاملين بالمشاركة. وإذا كان تفويض السلطة أبعد من المشاركة فقط في صنع القرارات، فإن التمكين أشمل من التفويض (حرارشة، والهيدي، 2006). فيمنح التمكين الإداري العاملين حرية التصرف في العمل، وروح المبادرة والمشاركة في الرأي (ملحم، والشيخ، والشرقي، 2009).

معيقات ممارسة القيادة التشاركية:

هناك معيقات تحول أحيانا دون تطبيق القيادة التشاركية بشكل ملائم يمكن تصنيفها، وفقاً للعراييد والعجمي (2010)، إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- المعوقات المؤسسية: وهي التي تكمن في الثقافة السائدة في المؤسسة، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسودها، والتي تعكس نفسها على مناخها بشكل عام.

ب- المعوقات المتعلقة بالمديرين: وهي النابعة من الميل الطبيعي لدى بعض المديرين للاحتفاظ بالسلطات، والمسؤوليات مما ينعكس بشكل سلبي على فعالية العاملين ومشاركتهم في إدارة مؤسساتهم.

ج- المعوقات المرتبطة بالموظفين: فكثيراً ما نصادف موظفين يرون أن إعطاءهم مسؤوليات جديدة يعد عبئاً إضافياً يلقي عليهم، مما يقف عائقاً أمام تفعيل النمط القيادي التشاركي في مؤسساتهم.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1. ركز العجمي (2010) في دراسته على الكشف عن درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت، من وجهة نظر المعلمين. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (185) معلما ومعلمة. وجمع الباحث معلوماته من خلال استبانة. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق القيادة التشاركية كانت بشكل عام مرتفعة، وأنه لم يكون هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تلك الدرجة تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.
2. وهدفت دراسة العرايب (2010) إلى تقصي مدى ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظات غزة في فلسطين للقيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم استبانة لجمع المعلومات. وتكونت عينة الدراسة من (134) مديرا ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية جاءت مرتفعة.
3. وتمحورت دراسة شقير (2011) حول تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية بفلسطين، من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (604) معلما. تم استخدام استبانتين لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية كان عاليا.
4. وسعت دراسة الشريف (2013) إلى تقصي درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية (نظام المقررات) في مدينة جدة في السعودية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات. وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع معلومات للدراسة، والتي طبقت على عينة تكونت من (34) مديرة، و(1125) معلمة. وأشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية (نظام المقررات) للقيادة التشاركية كانت متوسطة.
5. وانصب اهتمام الرفاعي (2016) في دراستها على قياس درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة جدة في السعودية للقيادة التشاركية، ودرجة تقدير المعلمات لمستوى التنمية المهنية لديهن، وتقصي العلاقة بين درجتي تقدير أفراد العينة لممارسة القيادة التشاركية وللتنمية المهنية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال توزيعها على عينة من (359) معلمة. وبينت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية كانت كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية، ومستوى التنمية المهنية.

6. واهتمت دراسة المطيري (2015) بتحديد درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن في السعودية للقيادة التشاركية، والعلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي. وطبق الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع معلوماته من خلال استبانة وزعت على عينة من (342) معلما من معلمي مدارس التعليم العام الثانوية. وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مجالات (درجة ممارسة القيادة التشاركية) ومجالات (مستوى الولاء التنظيمي).

الدراسات الأجنبية:

7. قام ميوندي بإجراء بدراسة (Muindi,2011) هدفت إلى معرفة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي بين الموظفين الأكاديميين في جامعة نيروبي العامة، استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، واعتمد المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي هام بين الرضا الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار وأن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في كلية إدارة الأعمال يزداد مع زيادة مستوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

8. وأجرى ساجناج (Sagnag,2016) دراسة لاستكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية والسلوك التنظيمي الموجه نحو التغيير. واستخدم الباحث الأسلوب المسحي. وتكونت عينة الدراسة من (850) معلما تم اختيارهم عشوائيا من (68) مدرسة ابتدائية تركية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية نحو التغيير، والدافعية الداخلية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار موضوع الدراسة، ودعم مقدمتها، وبناء إطارها النظري، وإعداد أدواتها، وتعميق مناقشة نتائجها. وبينت تلك الدراسات أن الدراسة مهمة، وليست تكرارا لدراسات جاءت قبلها، وتميزت بالأصالة لجديتها، واختلافها بشكل أو بآخر عن كل الأبحاث العلمية المشابهة التي سبقتها، فقد تميزت عن الدراسات السابقة في النقاط والأمور والزوايا التالية:

أ- يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة تنوع المنهجية بين البحوث الكمية والنوعية، وفيما يخص البحوث الكمية فقد تركزت حول استخدام الاستبانة كأداة بحثية، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية التي أفادت من تلك الدراسات في بناء الاستبانة، وثمة دراسات استخدمت الأسلوب النظري التحليلي،

وأخرى استخدمت أسلوب الملاحظة، وقد أثرت تلك الدراسات الدراسة الحالية في تحديد النمط القيادي المفترض استخدامه من قبل مديري المدارس الثانوية لضمان فعالية الأداء، وتحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

ب- قدمت هذه الدراسة الأساس المعرفي لأهمية ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية على النحو الذي يحقق التغيير الإيجابي في المؤسسات التعليمية.

ج- قد تم إجراء العديد من الدراسات المشابهة في الدول العربية والغربية، ولكن ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها أجريت في المدارس الثانوية كونها من المؤسسات التي تلعب دورا حيويا في تجويد المخرجات التعليمية.

د- قدمت الدراسة الحالية أداة قياس محدثة يمكن أن توفر خيارا إضافيا للباحثين في هذا الميدان. حيث أنه تم تطوير هذا الاستبيان من الأدب النظري مع إعادة تشكيل محاوره وأسئلته ليكون أكثر وضوحا لتقصي المعلومات.

و- تميزت الدراسة الحالية أنها ركزت على شريحة مهمة ومؤثرة في الميدان التربوي، كونها تضم عدد لا يستهان به من مديري ومديرات المدارس الثانوية، وذلك بعد الرجوع إلى إحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردني.

ه- كما ركزت الدراسة على متغير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، ولم تعثر الباحثة، في حدود علمها، على أي دراسة أردنية سابقة اهتمت بذلك الموضوع.

الطريقة والإجراءات:

تضمن هذا الفصل وصفا للطرق، والإجراءات التي اتبعت في البحث بما فيها منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها، وخطوات التأكد من صدقها وثباتها، والإجراءات التطبيقية، والأساليب المستخدمة في معالجة البيانات.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لموضوع الرسالة، حيث تم الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة لبلورة الإطار النظري، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن فقرات الاستبانة التي تم جمع المعلومات من خلالها، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى البالغ عددهم (1260) معلماً ومعلمة، منهم (572) معلماً، و(688) معلمة، وتم

ت	المتغير	الفئة / المستوى	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	147	43.4
		أنثى	192	56.6
		المجموع	339	100
2	المؤهل العلمي	دبلوم أو بكالوريوس	286	84.4
		ماجستير أو دكتوراه	53	15.6
		المجموع	339	100
3	الخبرة التدريسية	أقل من خمس سنوات	50	14.7
		من 5-أقل من 10 سنوات	96	28.3
		10 سنوات فأكثر	193	56.9
		المجموع	339	100
4	التخصص العلمي	إنساني	180	53.1
		علمي	159	46.9
		المجموع	339	100
5	العمر	أقل من 30 سنة	48	14.2
		من 30-أقل من 40 سنة	127	37.5
		من 40 سنة فما فوق	164	48.4
		المجموع	339	100

توزيع (400) نسخة من استبانة الدراسة على عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة طبقية عشوائية، حيث تم استرجاع (339) نسخة صالحة للتحليل مثلت ما نسبته (27%) من مجتمع الدراسة والجدول (1) يمثل وصفا لعينة الدراسة:

الجدول (1): وصف عينة الدراسة وفقا لمتغيراتها

أداة الدراسة:

تم استخدام استبانة أعدتها الباحثة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، بعد الإفادة من الدراسات التالية: العرايب (2010)، أبو الكشك (2006)، قنديل (2009)، عسكر (2012)، حسن (2004)، كنعان (2007)، أحمد (2003)، (Somech, 2005)، (Cheney, 1982).

وتضمنت الاستبانة المعلومات الممثلة لخصائص عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، والتخصص العلمي، والعمر. وتم استخدام مقياس ليكرت بمستوياته الخمسة وهي: (1) لا أوافق أبدا - (2) لا أوافق - (3) محايد - (4) أوافق - (5) أوافق بشدة. وتم اعتماد التدرج التالي للحكم على المتوسطات الحسابية للفقرات: (1-2.33: منخفضة)، (2.34-3.67: متوسطة)، (3.68-5: مرتفعة).

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الأداة التي تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، قامت الباحثة بتوزيعها على أربعة عشر محكما من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في العلوم التربوية في الجامعة الأردنية، والجامعة الهاشمية، وجامعة الزرقاء الخاصة. وفي ضوء ملاحظاتهم، تم حذف فقرة واحدة من أصل (22) فقرة، لتصبح فقرات الاستبانة (21) فقرة فقط، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء بعض التعديلات اللغوية والطباعية.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ألفا كرونباخ لإيجاد معامل ثبات الاتساق الداخلي لها، كما هو مبين في الجدول (2):

الجدول (2): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأداة قياس درجة ممارسة القيادة التشاركية (ألفا كرونباخ).

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات
القيادة التشاركية	21	0,901

يدل الجدول (2) على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات مناسب لتحقيق هدف الدراسة، إذ أن معامل الثبات لأداة قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى بلغ (0,901).

الأساليب الإحصائية:

لمعالجة البيانات، تم اللجوء إلى برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. التكرارات لمعرفة خصائص عينة الدراسة.
2. معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة.
3. مقياس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة بالاعتماد على الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، وترتيب الأبعاد تنازلياً.
4. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Group t-test) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة التي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي.
5. تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة التي تعزى لمتغيري العمر، والخبرة التدريسية.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو مبين في الجدول (3):

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى مرتبة تنازليا.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	17	يوزع مدير المدرسة مهام العمل على المعلمين.	3.70	1.03	عالية
2	12	يدعم مدير المدرسة العمل التعاوني.	3.62	1.10	متوسطة
3	11	يشجع مدير المدرسة العاملين معه على التعبير عن أنفسهم بحرية.	3.60	1.10	متوسطة
4	14	يشرك مدير المدرسة المعلمين في حل مشكلات المدرسة.	3.57	1.17	متوسطة
5	4	يفوض مدير المدرسة سلطات ملائمة للمعلمين.	3.55	1.04	متوسطة
6	10	يسعى مدير المدرسة لتنمية العاملين معه مهنيا.	3.53	1.07	متوسطة
7	15	يهتم مدير المدرسة باقتراحات المعلمين.	3.51	1.16	متوسطة
8	21	يطبق مدير المدرسة اللامركزية في إدارته لشؤون المدرسة.	3.49	1.07	متوسطة
8	18	يمارس مدير المدرسة دوره بشفافية.	3.49	1.11	متوسطة
8	6	يمنح مدير المدرسة صلاحيات واسعة لمساعديه.	3.49	1.20	متوسطة

متوسطة	1.08	3.47	يسهم المعلمون في تحديد أهداف المدرسة.	16	11
متوسطة	1.05	3.47	يحرص مدير المدرسة على أن يسهم المعلمون في مناقشة مشكلات العمل.	3	11
متوسطة	1.13	3.47	يحفز مدير المدرسة العاملين معه على المشاركة في النشاطات.	9	11
متوسطة	1.12	3.47	يستثمر مدير المدرسة جهود المعلمين وطاقاتهم.	20	11
متوسطة	1.10	3.45	يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية صنع القرارات المدرسية.	1	15
متوسطة	1.10	3.44	يوفر مدير المدرسة نظام تواصل فعال.	7	16
متوسطة	1.02	3.44	يعمل مدير المدرسة على تمكين المعلمين.	8	16
متوسطة	1.09	3.43	يحرص مدير المدرسة على إشراك المعلمين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها.	19	18
متوسطة	1.12	3.43	يتجنب مدير المدرسة التسلط الإداري.	2	18
متوسطة	1.14	3.41	يشرك مدير المدرسة المجتمع المحلي في عملية صنع القرارات المدرسية.	13	20
متوسطة	1.11	3.36	يتجنب مدير المدرسة البيروقراطية الإدارية.	5	21
متوسطة	0.848	3.50	الكا ي		

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى بلغ (3,50)، وبانحراف معياري (0,85)، وبدرجة موافقة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، والتخصص العلمي، والعمر؟

أ-متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تعزى لمتغير الجنس، كما هو مبين في الجدول (4):

الجدول (4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، وفقاً لمتغير الجنس.

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	147	3.47	0.89	337	0.503-	0.615
	أنثى	192	3.52	0.82			

تشير نتائج اختبار (ت) حسب الجدول (4)، إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة والبالغة (0,503-)، وبمستوى دلالة (0,615).

ب-الخبرة التدريسية: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تعزى لمتغير الخبرة التدريسية، كما هو مبين في الجدول (5):

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى وفقاً لمتغير الخبرة التدريسية.

المتغير	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	50	3.65	0.79
	من 5-أقل من 10 سنوات	96	3.56	0.86
	10 سنوات فأكثر	193	3.42	0.85
	الكلي	339	3.50	0.85

يلاحظ من الجدول (5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى وفقاً لمتغير الخبرة التدريسية. وللتحقق من دلالة تلك الفروق، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجاباتهم وفقاً لمتغير الخبرة التدريسية، كما هو مبين في الجدول (5):

الجدول (5): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى وفقاً لمتغير الخبرة التدريسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.665	2	1.333	1.862	0.157
داخل المجموعات	240.523	336	0.716		
المجموع	243.188	338			

تشير نتائج الجدول (5) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى وفقاً لمتغير الخبرة التدريسية، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة والبالغة (1,86)، وبمستوى دلالة (0,157).

ج-متغير المؤهل العلمي: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما هو مبين في الجدول (6):

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	دبلوم أو بكالوريوس	286	3.50	0.87	337	0.399	0.690
	ماجستير أو دكتوراه	53	3.45	0.75			

تشير نتائج اختبار (ت)، حسب الجدول (6)، إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة والبالغة (0,399)، وبمستوى دلالة (0,690).

د-متغير التخصص العلمي: وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تعزى لمتغير التخصص العلمي، كما هو مبين في الجدول (7):

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى وفقاً لمتغير التخصص العلمي.

المتغير	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
التخصص العلمي	إنساني	180	3.47	0.84	337	0.698-	0.486
	علمي	159	3.53	0.86			

تشير نتائج اختبار (ت) حسب الجدول (7)، إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تبعاً لمتغير التخصص العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة والبالغة (-0,698)، وبمستوى دلالة (0,486).

هـ-العمر: وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى تعزى لمتغير العمر، كما هو مبين في الجدول (8):

الجدول (8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، وفقاً لمتغير العمر.

المتغير	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	أقل من 30 سنة	48	3.39	0.96
	من 30 - أقل من 40 سنة	127	3.63	0.78
	من 40 سنة فما فوق	164	3.43	0.86
	المجموع	339	3.50	0.85

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى وفقاً لمتغير العمر. وللتحقق من دلالة تلك الفروق، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجاباتهم وفقاً لمتغير العمر، كما يبين الجدول (8):

الجدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى وفقاً لمتغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.466	2	1.733	2.429	0.090
داخل المجموعات	239.722	336	0.713		
المجموع	243.188	338			

تشير نتائج الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى وفقاً لمتغير العمر، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة والبالغة (2,43)، وبمستوى دلالة (0,09).

مناقشة النتائج والتوصيات:

أولاً: مناقشة النتائج

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى كانت متوسطة، وليست مرتفعة.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى عدة أسباب منها: شيوع ثقافة في بعض المدارس تعطي لمديرها حق التفرد في السلطة واتخاذ القرارات، وتعتبر المعلمين مجرد منفذين للقرارات والأوامر، وتفضيل بعض المديرين لممارسة المركزية والنمط التسلطي في الإدارة. فوفقاً لما بين العرابيد (2010)، والعجمي (2010)، فإن مما يقلل من درجة ممارسة القيادة التشاركية وجود منظومة قيم وأعراف في بعض المدارس تجعل المعلمين مجرد مأمورين، ويميل بعض المديرين لاحتكار السلطات والمسؤوليات والصلاحيات والسيطرة والنفوذ، والخوف من تفويض بعضها للعاملين معهم، ووجود بعض المعلمين الذين يرون بأن إعطاءهم مسؤوليات وصلاحيات جديدة يعتبر عبئاً إضافياً غير مرغوب فيه يلقي على عواتقهم.

وتتفق النتيجة مع نتائج دراستي المطيري (2015)، والشريف (2013) التي أظهرت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية كانت متوسطة، وتختلف مع نتائج دراستي الرفاعي (2016)، وشقير (2011) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية كانت مرتفعة.

-مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة التشاركية، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، والتخصص العلمي، والعمر؟

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى

تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والعمر. ويمكن تفسير ذلك بأن إدراكات المعلمين لدرجة تطبيق مديري مدارسهم للامركزية الإدارية، وتفويضهم للسلطات، وتمكينهم للمعلمين، وإشراكهم في عملية صنع القرارات المدرسية، واهتمامهم ببناء علاقات اجتماعية إيجابية وتفاعلية معهم، والاهتمام بآرائهم واقتراحاتهم ومشكلاتهم المتشابهة والتي لا تتأثر بمتغيرات الجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والعمر.

ثانيا: التوصيات:

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى كانت متوسطة، وليست مرتفعة، ولذلك أوصت الباحثة بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بما يلي لزيادة تلك الدرجة:

-تقديم محاضرات، وندوات، ومؤتمرات، وبرامج تدريبية، وورش عمل لمديري المدارس الجدد حول مفهوم القيادة التشاركية، ومبادئها، وسبل تطبيقها، ومعيقات ممارستها، وأهميتها، وإيجابياتها.

-جعل (درجة ممارسة القيادة التشاركية) معيارا مهما لتقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة، والحكم على مدى نجاحه.

أولا: المراجع العربية

- أبو الكشك، محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، ط1، 2006، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أحمد، إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط1، 2003، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الأغبري، عبد الصمد، الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، 2000، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- إسماعيل، محمد محمود، المشكلات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية المختلطة في فلسطين، 1999، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- البدر، طارق عبد الحميد، أساسيات في علم إدارة القيادة، ط1، 2002، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- البدر، طارق عبد الحميد، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط2، 2005، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- بلال، محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، 2005، دار الجامعة الجديدة، القاهرة.
- الجزائري، حيدر حسن بدر، مدى استخدام عمداء كليات الجامعة المستنصرية للتفويض الفعال، رسالة ماجستير، 2009، الجامعة المستنصرية، كلية التربية الأساسية، بغداد.
- حبتور، عبد العزيز صالح، أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط1، 2000، الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحرارشة، محمد، والهيبي، صلاح الدين، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 33 (2)، 240-266 (2006).

- الحربي، قاسم بن عائل، القيادة التربوية الحديثة، ط1، 2008، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حرز الله، أشرف رياض، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، 2007، قسم أصول التربية-الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحريري، رافدة، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، 2008، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط2، 2009، دار حامد للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسن، ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، 2004، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسين، سلامة عبد العظيم، الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، الطريق إلى المدرسة الفعالة، ط1، 2006، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- الحميضي، عبد العزيز بن محمد، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، 2007، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الحوامدة، نضال صالح، أثر الثقافة التنظيمية والمشاركة في صنع القرار على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، مؤتة للبحوث والدراسات، 15 (6)، 141-196 (2000).
- دحلان، حاتم، التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية (المفهوم. المبررات. الفوائد. المعوقات)، مجلة رؤى التربوية، (21)، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، غزة، فلسطين، 133-135 (2006).
- الرفاعي، رانيا محمد، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية من وجهة نظر المعلمات، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. جامعة فلسطين، 6 (3)، 1-26 (2016).

الرواشدة، خلف، درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي، رسالة دكتوراه، 2005، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

السفياني، ماجد بن سفر بن صالح، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير، 2012، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

السكارنة، بلال، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، 2010، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

الشرعي، بلقيس، دور المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات، (24)، 1-40 (2007).

الشريف، سارة، درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية (نظام المقررات) بجدة للقيادة التشاركية، رسالة ماجستير، 2013، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

الشقصي، حمد بن هلال، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم، رسالة ماجستير، 2005، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

شقيير، علاء توفيق، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير، 2011، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

الصلاحي، سعود بن موسى، درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، رسالة ماجستير، 2008، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الطخيس، إبراهيم عبد الله، الإدارة التربوية، ط1، 1997، دار ابن سينا للنشر، الرياض.

الطويل، هاني عبد الرحمن، الإدارة التعليمية .. مفاهيم وآفاق، ط3، 2006، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

عبد الرحيم، عاطف جابر طه، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، ط1، 2009، الدار الجامعية، مصر.

- العجمي، محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، 2010، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العديلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، 1993، مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض، السعودية.
- العرايد، نبيل أحمد، دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، 2010، قسم أصول التربية-كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- العزاوي، خليل محمد، إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط1، 2006، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.
- عسكر، عبد العزيز محمد، القيادة التشاركية وعلاقتها بالتقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، 2012، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عطوي، جودت عزت، الإدارة المدرسية الحديثة "مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية"، ط1، 2004، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- آل علي، رضا، والموسوي، وظائف الإدارة المعاصرة-نظرة بانورامية عامة، ط1، 2001، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عمار، كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط-، رسالة ماجستير، 2015، جامعة البويرة، الجزائر.
- عياصرة، علي أحمد، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، 2006، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القرشي، عبد الله، ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، 2013، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- قنديل، جواهر أحمد، اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العام، مادة الاتصال واتخاذ القرارات، ط1، 2009، كلية التربية، قسم إدارة تربوية وتخطيط.

- القيسي، هناء محمود، الإدارة التربوية مبادئ-نظريات-اتجاهات حديثة، ط1، 2010، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كلادة، ظاهر، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، 1997، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كنعان، نواف سالم، القيادة الإدارية، ط7، 2007، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كنعان، نواف سالم، القيادة الإدارية، ط1، 2009، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، 2003، دار وائل للنشر، عمان.
- مرسي، محمد منير، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، ط1، 2005، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد، الإدارة والتخطيط التربوي: المفاهيم-الأسس-التطبيقات، ط1، 2001، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي.
- المطيري، بندر عبد المحسن، درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير، 2015، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- مغاري، تيسير عبد القادر، نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من جهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير، 2009، جامعة الأزهر، قسم أصول التربية، كلية التربية.
- ملحم، يحيى سليم، والشيخ، فؤاد نجيب، والشرفي، حامد، القيادة والإبداع، دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، 23(1)، 3-34 (2009).
- آل ناجي، محمد بن عبد الله، الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات، ط1، 2005، المملكة العربية السعودية.
- نجم، عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط1، 2011، دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- هوانة، وليد، مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1، 1999، الكويت، مكتبة الفلاح.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bass, B.M. (1981). Personal selling and transactional/transformational leadership. *J. Pers. Selling Sales Manage.* 17(3):19-28
- Cheney, G. (1982). Organizational identification as process and product: A field study. (Master thesis). Purdue University, West Lafayette, IN.
- Deci, E.L. Connell, J.P. Ryan RM (1989). Self-determination in a work organization. *J. Appl. Psychol.* 74: 580-590
- Eby, L.T. (1999). Freeman DM, Rush MC, Lance CE. Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *J. Occupational Organ. Psychol.* 72:463-483
- Florence Muindi, (2011). "The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi", *Journal of Human Resources Management Research*, 246-460,34 pages.
- Katzenbach JR, Smith DK (1993). The wisdom of teams: Creating the high performance organization, Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Robbins, P.S. Odendaal A, Roodlt, G. (2008). *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*, Cape Town: Pearson Education.
- Sagie, A, Zaidman, N, Amichai-Hamburger Y, Te'eni D, Schwartz S. (2002). An empirical Assessment of the loose-tight leadership model: quantitative and qualitative analyses. *J. Organ. Behav.* 23,303-320.
- Sagnak, M., (2016). Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation. *Eurasian Journal of Educational Research.* 62, 181-194.
- Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: Two complementary Approaches to managing school effectiveness, *Educ. Adm. Q.* 41(6):777-800.