



مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية

ISSN: 2617-5908



درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين^(*)

إعداد

د/ هيفاء علي محمود طيفور
أستاذ الإدارة التربوية المساعد
بكلية التربية جامعة حائل
بالمملكة العربية السعودية

تاريخ قبوله للنشر ٢٠٢٠/٢/٢٣ م.

*- تاريخ تسليم البحث ٢٠٢٠/١/٥ م

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية، وتحديد معوقاتها، ووضع مقترحات لتطويرها من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٢٦) معلمًا، ومعلمة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، قامت الباحثة بتطوير الأداة لقياس تحقق أهداف البحث، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية كبيرة، وكشفت أيضًا عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، مستوى المدرسة، الخبرة التدريسية)، وبينت النتائج أن درجة معوقات القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون جاءت متوسطة، وأن أكثر معوقات القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت: كثرة المهام والأعباء التدريسية والإدارية الملقة على عاتق المعلمين، وضعف قناعة القادة المدارس بجدوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وأن أكثر المقترحات تكرارًا لتطوير القيادة التشاركية كانت: نشر ثقافة القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون، وعقد برامج تدريبية تنمي أساليب القيادة التشاركية لقادة المدارس، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة معدلات إشراك المعلمين في كافة العمليات الإدارية في مدارس محافظة عجلون.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، قادة المدارس، محافظة عجلون.

The Degree of School Leaders Practice in Ajloun Governorate for Participatory Leadership and Develop Proposals for its Development From the Teachers 'Point of View

Dr. Haifa Ali Taifoor, University
of Hail, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

The study aimed to identify the degree of school leaders practice in Ajloun governorate for participatory leadership, and identify its obstacles, and develop proposals for its development From the teachers 'point of view, the researcher used the descriptive analytical approach, the study sample reached (226) teachers, and to answer the study questions, the researcher developed the tool to measure the areas of the study, validation and reliability were verified, and the study found in its results that the degree of school leaders practice in Ajloun for participatory leadership is significant. It also revealed that there are no statistically significant differences in the degree of school leaders practicing participatory leadership attributable to the following variables (gender, school level, teaching experience), and the results showed that the degree of barriers to participatory leadership for school leaders in Ajloun Governorate came medium, and that most of the barriers to participatory leadership from the point of view Teachers: The large number of teaching and administrative tasks and burdens imposed on teachers, and the weakness of school leaders 'conviction of the usefulness of teachers' participation in decision-making, and that the most frequent suggestions of the study sample to develop participatory leadership were: Spreading a culture of participatory leadership for leaders Schools in Ajloun, and held training programs develop participatory leadership methods for school leaders, the study recommended the need to increase the rates of the involvement of teachers in all administrative processes in the schools of Ajloun.

Key words: Participatory Leadership, School Leaders, Ajloun Governorate.

المقدمة والخلفية النظرية:

شهد العالم في هذا العصر تغيرات سريعة ومتلاحقة في جميع المجالات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتعليمية، وتركت كثيرًا من التحديات والصعوبات أمام الدول والمجتمعات التي تتطلع إلى استشراف المستقبل، وفرضت هذه التحديات على الإدارة في القرن الحادي والعشرين مسؤولية الإعداد والتخطيط لمواجهة هذه المتغيرات، وضرورة التطوير والتغيير في بناء وهيكلية المنظمات لتتلاءم مع الظروف البيئية المحيطة بها، والإفادة من التغيير وتوجيهه من أجل تحقيق مصلحة الأفراد والجماعات، مما يعود عليهم بالنفع والفائدة.

وتعد القيادة جوهر العملية الإدارية ومحورها؛ فهي ضرورية لكل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه، وفي جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وحفز ورقابة، واتخاذ القرارات، ويقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقًا للظروف المحيطة؛ فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها، وهي قلب العملية الإدارية وجوهرها، وتقوم بدور أساسي يؤثر على عناصر العملية الإدارية الأخرى، وتعد من أهم العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء (المطاوع، ٢٠١٢؛ والشمري واللوقان، ٢٠١٨).

ويقع على عاتق القائد مهمة كبيرة في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته على التأثير في سلوكهم، وجعل العمل الإداري أكثر فاعلية وديناميكية، قادر على التأثير في العاملين ودوافعهم وأهدافهم لتكون منسجمة مع أهداف المنظمة (George & John, 2008)، وأن يتحلى بخصائص الإبداع والتغيير والتكيف مع المحيط الداخلي والخارجي من خلال التركيز على الدور المحوري والمركزي للجميع، والعمل على رفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية وتطوير العاملين والمنظمات، واستثارة همم للمرؤوسين، والاهتمام بالمهارات والالتزام والشفافية والعناية والاتصال (العجمي، ٢٠١٠؛ والصمادي، ٢٠١٢).

ويتوقف نجاح المؤسسات التعليمية على القيادة، وعلى النمط القيادي المتبع، ومدى امتلاك القائد للمهارات الإدارية والفنية والإنسانية، فالقائد يؤدي دورًا في تحديد الأهداف ورسم السياسات، والتأثير في مرؤوسيه، وحثهم على العمل، وتوجيههم وخلق التعاون فيما بينهم في سبيل تحقيق الأهداف (مغاري، ٢٠٠٩؛ شقير، ٢٠١١).

وللقادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية، فهي تؤدي دورًا في قيام العاملين في المؤسسات التربوية بواجباتهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف العملية التعليمية، إذ لا يمكن أن يؤدي القائد التربوي دوره بفاعلية دون وجود الجماعة، وتضافر جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية (الرشادة، ٢٠٠٩؛ والعميرة، ٢٠١٢؛ والكردي، ٢٠١٤).

وتطورت النظرة في موضوع القيادة التربوية نحو الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم وطموحاتهم؛ باعتبار القيادة هي فن التأثير في السلوك الانساني، وتوجه الأفراد نحو هدف محدد يضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم في المنظمات والمؤسسات التربوية على حد سواء، مما ركز الاهتمام نحو نظريات حديثة تعمل على كسب الثقة للعاملين وولايتهم من خلال مشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها (نجدي، ٢٠١٣؛ وقرواني، ٢٠١٧).

ومع تطور الفكر الإداري في القرن العشرين، ظهرت اتجاهات حديثة في نظرية الإدارة، كالإدارة الموقفية والتحويلية والإبداعية والتشاركية والخادمة والأصيلة، لتحل محل النظريات التقليدية، كنظرية السمات والرجل العظيم (البحيري، ٢٠١٨).

ومن الأنماط القيادية الحديثة، والتي أفرزها التقدم العلمي، نمط القيادة التشاركية والذي يتميز بقدرة القائد العالية على مواجهة مختلف التغيرات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير على سلوكيات العاملين وتنمية قدراتهم وامكاناتهم، ودفع الحماس لديهم للقيام بأعمالهم طوعية دون استخدام السلطة الرسمية، وحل مشكلاتهم بطرائق علمية ومنهجية، مما يساعد في رفع إنتاجية المؤسسات ويطورها ويحقق أهدافها وخططها الاستراتيجية والمستقبلية (الخصاونة، ٢٠١٩، ٦٥٧). وأكدت العديد من الدراسات كدراسة (عسكر، ٢٠١٢؛ والقروشي، ٢٠١٣؛ والزعبي، ٢٠١٢)، أن القيادة التشاركية تسهم بشكل كبير في عملية صنع واتخاذ القرارات المدرسية؛ مما يعزز الروح المعنوية لديهم، وانتمائهم للمدرسة، ورفع مستوى أداءهم، وتسهم في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة، وأن نمط القيادة التشاركية يُعد أعلى الأنماط القيادية فاعلية من حيث تأثيره في العاملين وجودة الأداء.

ويأتي نمط القيادة التشاركية على طرف النقيض من الأنماط التسلطية في الإدارة، فهو ينظر للعاملين على أنهم جزء من العملية الإدارية، وليسوا منفذين للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري، وإنما أشخاص قادرين على تحمل المسؤولية، والمشاركة للتصدي للمشكلات والعقبات ووضع الحلول المناسبة لها (Pardo & Martinez & Roig, 2012)، والمشاركة في وضع الخطط والبرامج والسياسات للمؤسسة؛ فيوفر هذا النمط التشاركي المناخ الإيجابي لدفع وتحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التربوية، والسعي لتحقيق تقدم المؤسسة التربوية وتطويرها (أبو الخير، ٢٠١٣، ٢١).

ولقد تعددت آراء الباحثين والمهتمين حول مفهوم القيادة التشاركية، حيث عرفها الشمري واللوقان (٢٠١٨، ٦٥) بأنها: "مشاركة الرئيس للمرؤوسين في الأعمال مشاركة فعلية من خلال تفويض المهام القيادية، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون البناء والتخطيط السليم وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة". وعرفها ضحيك (٢٠١٦، ١٢١) بأنها: "إعطاء العاملين الحرية للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، واستغلال مهاراتهم وقدراتهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين"، أما درويش (٢٠١٩، ٣١٤) فعرفتُها بأنها: "نمط ديمقراطي يسعى إلى مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، مع منحهم السلطات والصلاحيات التي تزيد من ثقتهم بأنفسهم، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً بأقل وقت وجهد وبأقل تكلفة مادية وبشرية، وبأكثر فاعلية".

وأكد كل من (الكشك، ٢٠٠٦؛ والحري، ٢٠٠٨؛ والزعبي، ٢٠٠٩) أن القيادة التشاركية هي قيادة انسانية جماعية تؤدي إلى التفات المرؤوسين حول قائدهم، وإلى زيادة ولاء وانتماء المرؤوسين للمؤسسة التي يعملون بها، ويكون القائد قدوة لمرؤوسيه في جميع تصرفاته وممارساته، فتوفر جواً من الصداقة والعلاقات الإنسانية التي تتسم بالحرية التلقائية بين القائد ومرؤوسيه، وإن المرؤوسين يؤدون فيها المهمات وأعمالهم بإتقان، وتسير الأعمال عند غياب القائد. وأشار كل من موكوبينا (Mokoena, 2012)، وبراتو ونيلسون (Brattio, & Nelson, 2005) أن هناك مجالات عدة للقيادة التشاركية، وهي:

- مجال تفويض السلطة: حيث يفوض القائد العاملين بعضًا من صلاحياته وسلطاته، مما يساعدهم على إنجاز أعمالهم، ويوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الاستراتيجية المتصلة بالتخطيط والتنفيذ والتنظيم.

- مجال المشاركة في اتخاذ القرار: فيقوم القائد بإشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة، ومناقشتهم والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم ومناقشتها معهم قبل اتخاذ أي القرار، مما يضمن التزام العاملين بتنفيذها، ويحقق مبدأ الديمقراطية في العمل.

- مجال العلاقات الإنسانية: فالقائد التشاركي يخلق جوًا إنسانيًا في العمل يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل ويقوم ببناء جسور الثقة مع المرؤوسين، واحترام شخصياتهم، ومناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يساعد على من تخفيف وطأة الآلية في العمل والأساليب الروتينية والتي تجعل العمل مملاً، مما يعمل على استثمار الجهود، وإثارة دوافعهم للعمل.

٤- الاتصال وبناء المعلومات: فالاتصال نظام متكامل من العمليات يمكن من خلالها تجميع المعلومات والأفكار والمشاعر وتبادلها ونقلها، إذ يتمكن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار والحقائق التي تؤثر في سلوكهم وتوجههم في اتجاه معين.

وأشار كل من (أبو الكشك، ٢٠٠٦؛ والحري، ٢٠٠٨؛ والسفياني، ٢٠١٢) إلى أن للقيادة التشاركية فوائد عدة منها: تحسين درجة اتخاذ القرارات في المؤسسة، وتطوير مهارات العاملين في صنع واتخاذ القرار، وزيادة الثقة بين القائد والعاملين، وتنمية روح الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، وتحسين جودة الاتصال بين المعاملين والقائد، وتفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وتشجع العاملين على الأداء الجيد والمتميز، وتخفيف حدة الشكاوي من قبل العاملين، وتسهيل مهام القائد في الإشراف والتوجيه، وتشعر العاملين بقيمتهم وتزيد من انتمائهم للمؤسسة، وتمكن من حل الخلافات والمشكلات بالحوار البناء.

وصنف أبو مسامح (٢٠١٥) القيادة التشاركية إلى ثلاثة أنواع هي: القائد الاستشاري: وهو الذي يتشاور مع المجموعة في القرارات والمسؤوليات، إلا أنه ليس طرفًا ملزمًا بقبول فكرة المجموعة، والقائد الاجتماعي: وهو الذي يشجع المناقشة الجماعية حول موضوع ثم يتخذ القرار الذي يعكس اتجاه الغالبية من الأعضاء، القائد الديمقراطي: وهو الذي يتخلى عن السلطة لصالح المجموعة فيعمل على تجميع الآراء والتصويت عليها قبل اتخاذ القرار النهائي. واتفق كل من حمود، والشيخ (٢٠١٠، ١٤٧) والعراييد (٢٠١٠، ٦٧) أن للقائد التشاركي مواصفات، وهي:

- ١- يؤمن بأهمية المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- ٢- الشعور بالمسؤولية مع العاملين في انجاز المهام والواجبات.
- ٣- يسمح بحرية المناقشة والتعبير دون التعصب لرأي أو جهة معينة.
- ٤- القدرة على استثارة العاملين وتحفيزهم داخل المؤسسة.
- ٥- قدرة القائد على حسن اختيار العاملين لتفويضهم بعض سلطاته في العمل التي تتناسب مع قدراتهم وامكاناتهم.
- ٦- إتاحة الفرصة للنمو والتطوير المهني والوظيفي لنفسه وللعاملين معه.

وقد ذكر الصليبي (2015) بعض الأسس التي تقوم عليها القيادة التشاركية كما يأتي:

- تحديد الفروق الفردية بين العاملين، والحفاظ عليها، والسماح لكل فرد بتتمية ما يخصه من قدرات واتجاهات، وليس إخضاع جميع العاملين لتعليمات وأوامر مشتركة.
- تحديد واجبات ومهام وسلطات كل فرد داخل المؤسسة بشكل واضح، بما يؤدي إلي تحقيق كافة الأهداف بكفاءة وفي الوقت المطلوب.
- إشراك جميع العاملين في إدارة المؤسسة من خلال مشاركتهم في وضع الخطط والسياسات والأهداف، وكيفية تنفيذها وتطبيقها.
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية من خلال تفويض بعض الواجبات والمهام للعاملين بما يتفق مع قدراتهم ومهاراتهم.
- اعتماد معيار القدرة علي القيام بالعمل، وكذلك الرغبة عند إسناد العمل للعاملين، وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مع التأكيد على عدالة توزيع المهام دون تحيز أو محاباة.
- الاعتماد على الترغيب والإقناع بدلاً من التهريب والتهديد، وتشجيع الحوافز المادية والمعنوية من أجل تحسين الأداء ونمو المؤسسة وتطويرها.

أما في مجال الإدارة المدرسية، وفي ظل التطورات الحاصلة في أساليب الإدارة الحديثة، كان لا بد أن يتغير مفهوم الإدارة المدرسية وأن تتحول من إدارة في ظل نظام مغلق إلى إدارة مفتوحة للجميع، يشارك في برامجها وخطتها جميع العاملين في المدرسة، وهذه المشاركة تجسد العلاقة بين الإدارة المدرسية والعاملين بالمدرسة، في ظل مناخ إيجابي مناسب لتشجيع الإبداع والابتكار، وتحقق عندهم الولاء والانتماء للمدرسة، وتعد هذه من سمات المدير العصري الذي يعمل بأسلوب الإدارة بالرؤية المشتركة، ويساهم في بناء مدرسته وتطويرها، ويعمل بروح العمل الجماعي، ويأخذ بمبدأ فريق الواحد في العمل.

فذكر كل من الرباعي (٢٠٠٩)، وأبو عيطة (٢٠١٣) أن للقيادة التشاركية فوائد، وهي: هناك العديد من الفوائد التي نلجئها من تطبيق القيادة التشاركية داخل المدرسة.

وضوح الرؤية: فالقيادة التشاركية بما توفره من مناخ منفتح للحوار بين العاملين والقادة، فإن هذا الأمر يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيما بين أفراد المجتمع المدرسي، وبالتالي تمنح هيئة المدرسة فرصة متابعة تطور الواقع المدرسي بشكل منتج.

تعظيم مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المجتمع المدرسي: القرارات التي يتم اتخاذها بشكل تشاركي تحمل قدرًا كبيرًا من آراء المعلمين وتطلعاتهم داخل المدرسة؛ مما يجعل القرار على مستوى عالٍ من القوة.

حل الخلافات بشكل فعال: في ضوء النمط التشاركي، يتسم حل الخلافات بالحوار البناء والثقة بين الأعضاء والانفتاح وعدم وجود عقبات، وبخاصة أن ذلك يتم في ضوء ما تم الاتفاق عليه من أهداف وسياسات وبرامج للمدرسة.

الالتزام: وهو عزم العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة، ويتحمسون لتجميعها وتنفيذها على أكمل وجه.

تحمل المسؤولية: وهو نتيجة مباشرة لتحقيق مبدأ المشاركة، فعندما يقوم العاملون بصياغة الأهداف وتحديداتها، وتوزيع الأدوار فيما بينهم، فيولد عندهم الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهدافهم وإنجازها.

ويقوم القائد التربوي بأدوار معينة من أجل تطبيق القيادة التشاركية، وهي: (العجمي، ٢٠١٠).

- اشراك العاملين في صنع القرار، والذي من شأنه إيجاد نوع من المسؤولية لديهم.
- الاتصال الإداري بين القائد مع أعضاء المجتمع المدرسي داخل المدرسة وخارجها.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في المؤسسة؛ فيؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء من خلال إثارة رغبتهم للقيام بالمهام والمسؤوليات على نحو أفضل لتحقيق أهداف المدرسة.

وبين الرفاعي (٢٠٠٩، ١٥) أن هناك شروط لتطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية، وهي:

- ١- التواصل المستمر بين القائد مع العاملين داخل المؤسسة للاطلاع على أهم مشكلاتهم، وللوقوف على أعمالهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، ويرفع من مستوى إنتاجيتها.
- ٢- أن يكون القادة ذو مؤهلات علمية وعملية تساعد على تطبيق مبادئ القيادة التشاركية.
- ٣- وجود وعي وإدراك لأهمية تطبيق القيادة التشاركية عند القادة والعاملين بالمؤسسة، لتذليل كافة الصعوبات والمشكلات التي تواجههم أثناء العمل.
- ٤- قدرة القائد على التخطيط والتنبؤ للمستقبل، ووضع رؤية ورسالة تضمن جودة العمل داخل المؤسسة.

وأشار كل من الحريري (٢٠٠٨) والقيسي (٢٠١٠) أن للقيادة التشاركية أهداف متعددة، منها:

- ١- توجيه العاملين إلى الاستفادة من مجهوداتهم وطاقاتهم داخل المؤسسة.
 - ٢- اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تهم المؤسسة بمشاركة العاملين.
 - ٣- تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا، وإشعارهم بأهميتها في تطوير وتحسين المؤسسة.
 - ٤- تحسين العلاقة بين القيادة والعاملين، من خلال الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم وعدم تجاهلها، مما يعزز من ثقتهم بأنفسهم وبالمؤسسة التي ينتمون إليها.
- ولهذا فإن القيادة التشاركية تجعل قائد المدرسة أكثر تعاوناً وتفاعلاً وتأثيراً داخل المدرسة مما يكون له الأثر الإيجابي على العاملين معه، ولها الدور الأبرز في رفع مستوى أداء العاملين في المدرسة، وإثارة حماسهم وبذل أقصى جهد للوصول إلى الأهداف المنشودة، والقيادة التشاركية مرتبطة بعوامل الاستشارة، والاتفاق والالتزام إذ تؤدي إلى زيادة رضا العاملين عن بيئة العمل؛ مما ينعكس على الأداء (الرفاعي، ٢٠٠٩؛ عسكر، ٢٠١٢)

- وأشار كل من (أبو عيطة، ٢٠١٣؛ والشمرى واللوقان، ٢٠١٨) أنه وبالرغم من فوائد القيادة التشاركية، إلا أن هناك معوقات تعيق تطبيقها في المؤسسات التعليمية، ومنها:
- الثقافة السائدة في المدرسة، وتتمثل في منظومة القيم والأعراف، وذلك بجعل العاملين مجرد مأمورين وعليهم فقط تنفيذ ما يطلب منهم من قبل القادة.
 - كبر حجم المؤسسة التعليمية، فهذا يجعل هناك صعوبة في مشاركة جميع العاملين.
 - قلة وجود المؤهلات والكفاءات عند العاملين القادرين على تحمل المسؤولية في صنع القرار وأداء المهام والسلطات المفوضة من قبل القائد.
 - حرص القائد على الاحتفاظ بالسلطة، والمركزية البحتة في العمل الإداري، لخوفه من فقدان منصبه القيادي، والحساسية مع العاملين.
 - كثرة المهام والأعباء التدريسية والإدارية الملقاة على عاتق العاملين، مما يصعب من مهمتهم في التشارك في الأعمال الإدارية.

وقد وردت دراسات عدة في هذا المجال ويمكن استعراضها كما يلي:

فقد أجرى العجمي (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجه نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق استبيان على عينة الدراسة والتي تكونت من (١٨٥) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية مرتفعة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

كما أجرى أبو الخير (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات، استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، طبقت على عينة بلغت (٣٥٠) عضو هيئة تدريس، وتوصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية متوسطة، وأن قدرتهم على حل المشكلات متوسطة، ووجود علاقة طردية موجبة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وقدرتهم على حل المشكلات، وأشارت النتائج إلى وجود فرق دال إحصائياً في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير الرتبة لصالح أستاذ مشارك، ووجود فرق دال إحصائياً في درجة ممارسة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية.

وكشفت دراسة أبو عيطة (٢٠١٣) عن معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، طبقت على عينة بلغت (٣٥٠) عضواً هيئة تدريس، وتوصلت نتائجها إلى أن درجة معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة جاءت كبيرة، وجاء مجال المعوقات المؤسسية أولاً، ثم المعوقات النابعة من المعلمين ثانياً، وفي المرتبة الثالثة المعوقات النابعة من المديرين، كما أشارت النتائج إلى وجود فرق دال إحصائياً في مستوى معيقات استخدام النمط التشاركي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فرق دال إحصائياً في مستوى معيقات استخدام النمط التشاركي تعزى لمتغير المؤهل العلمي والمنطقة التعليمية وسنوات.

أما دراسة رفاعي (٢٠١٦) فقد هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية من وجهة نظر المعلمات، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، طبقت على عينة بلغت (٣٩٥) معلّمة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية كبيرة، وأن درجة تقديرهن للتنمية المهنية كبيرة، ووجود علاقة طردية موجبة بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية ودرجة تقديرهن للتنمية المهنية.

وأجرى المطاوع (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التشاركية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، استخدمت المنهج الوصفي، طبقت على عينة بلغت (٢٦١) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التشاركية متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فرق دال إحصائياً في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح

درجة البكالوريوس فأقل، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين من ذوي الخبرة من خمس سنوات فأقل.

ومن ناحية أخرى أجرى أبو مسامح (٢٠١٥) دراسة هدفت التعرف درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، طبقت على عينة بلغت (١١٤) نائب مدير ورئيس قسم، وتوصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم للقيادة التشاركية عالية على جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفاعلية الذاتية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة ودرجة ممارسة القيادة التشاركية.

في حين سعت دراسة الصليبي (٢٠١٥) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم، واستخدمت فيها المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق استبيان على عينة الدراسة والتي تكونت من (٤٢٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية عالية، ومستوى الفاعلية الذاتية لدى المعلمين كبيرة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق دالة إحصائية لمستوى الفاعلية الذاتية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفاعلية الذاتية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وتوجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الفاعلية الذاتية لديهم.

وقام المطيري (٢٠١٥) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية، والكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لديهم، وتعرف العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وبين مستوى الولاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وبين مستوى الولاء التنظيمي.

وعلى صعيد آخر أجرى عسكر (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري العموم بالإدارات العامة في وزارة التعليم للقيادة التشاركية من وجه نظر القيادات الإدارية، واستخدمت المنهج الوصفي، طبقت على عينة بلغت (٨١) فرداً القيادات الإدارية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري العموم بالإدارات العامة في وزارة التعليم للقيادة التشاركية متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمل الحالي، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية).

فقد أجرى سليمان (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية من وجه نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق استبيان على عينة الدراسة والتي تكونت من (٤٧٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائجها إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية جاءت كبيرة،

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

أما الشمري واللوكان (٢٠١٨) والتي هدفت دراسته إلى تعرف واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين، واستخدمت لمنهج الوصفي التحليلي، طبقت على عينة بلغت (٢٩١) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائجها إلى أن قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل يمارسون جميع أبعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في واقع ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وفي متغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة من خمس سنوات فأقل. وأجرى الخصاونة (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري لديهم من وجه نظر المعلمين، وبيان ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري، طبقت على عينة بلغت (٢٢٦) معلماً ومعلمة، منهم (١١٤) معلماً، (١١٢) معلمة، وتوصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة التشاركية في منطقة نجران كبيرة، وكشفت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران كبيراً.

وأخيراً في دراسة درويش (٢٠١٩) التي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجه نظر المعلمات، استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، طبقت على عينة بلغت (٤٤٣) معلمة، وتوصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية متوسطة، وكشفت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص والخبرة التدريسية، وهناك علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرار.

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة تبين أن أغلب الدراسات قد أجريت على القيادات في إدارات التعليم، كدراسة المطيري (٢٠١٥) والتي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية، ودراسة عسكر (٢٠١٦) والتي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية، ودراسة الشمري واللوكان (٢٠١٨) والتي هدفت إلى تعرف واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل، وتبرز أهميتها في أنها درست درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التشاركية من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس، كونهم هم الأقرب في التعامل مع القيادات، وهم القادرون على تقدير درجة ممارسة قادتهم لهذا النوع من الإدارة. ويمكن الإشارة إلى أن الباحثة قد أفادت من تلك الدراسات في كتابة المقدمة والإطار النظري، وتحديد المشكلة وصياغة أسئلتها وكيفية الإجابة عليها، وكيفية إعداد أداة الدراسة، وتحليل النتائج ومناقشتها ومع هذا فإن ما يميز

هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها من أوائل الدراسات التي تناولت درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التشاركية على مستوى محافظة عجلون.

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في تعرف درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين، لما له من أهمية في تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة، وتحقيق رؤيتها ورسالتها، من خلال إشراكهم باتخاذ القرارات القيادية المناسبة في الوقت المناسب لتحسين نوعية قرارات، وتقويض المعلمين بالمهام المختلفة في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون البناء، ومن كل ما تقدم كان شعور الباحثة بمشكلة هذه الدراسة. مشكلة الدراسة:

بينت العديد من نتائج الدراسات، كدراسة العرابيد (٢٠١٠) والقرشي (٢٠١٣) أن نمط القيادة التشاركية يعد فعالاً، وله تأثير كبير على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحفيز العاملين، وإثارة دافعهم وتحديد مهامهم ومنحهم العديد من الصلاحيات المتعلقة بمهامهم، كما يسهم في تبني المنهجية العلمية في حل مشكلات المختلفة، وتقديم البدائل والمقترحات لمواجهتها. وتوصلت دراسة الصليبي، (٢٠١٥) في نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية عالية، وتوصلت دراسة قام المطيري (٢٠١٥) في نتائجها إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وبين مستوى الولاء التنظيمي للمؤسسة.

وقد أوصت دراسة (الشمري، واللوقان، ٢٠١٨) بأهمية تنظيم المزيد من الدورات التدريبية التي تؤكد على أهمية ممارسة النمط التشاركي في القيادة من قبل قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل، وضرورة قيام قادة المدارس بتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة من خلال بث روح الأخوة، والاحترام المتبادل فيما بينهم.

وأوصت دراسة (الخصاونة، ٢٠١٩) ضرورة تبني قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران مفاهيم القيادة التشاركية وزيادة معدلات إشراك المعلمين في كافة عمليات اتخاذ القرار، وضرورة الاستماع لأرائهم ومقترحاتهم، والأخذ بها بشكل أكبر وخاصة في وقت الأزمات. لذلك أصبحت هناك ضرورة ملحة لوجود قائد مدرسي يدير كفة القيادة بكل نجاح، وتتوفر فيه الخصائص والمعايير من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة وتحقيق رؤيتها ورسالتها، ويلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة عدم وجود دراسات تناولت ممارسة قادة مدارس محافظة عجلون للقيادة التشاركية، وتحديد معوقات، ووضع مقترحات لتطويرها من وجهة نظر المعلمين، لذا شعرت الباحثة بأهمية إجراء هذه الدراسة؛ لما لها من أثر على تحسين الأداء داخل المدرسة وتطويرها وتحسينها، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة التي حاولت الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، الخبرة التدريسية، مستوى المدرسة)؟
- ٣- ما معوقات القيادة التشاركية في مدارس محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين؟

٤- ما المقترحات التي تسهم في تطوير القيادة التشاركية في مدارس محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين؟
أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى:

- ١- إبراز مفهوم وأهمية القيادة التشاركية في التعليم العام.
- ٢- تعرف درجة ممارسة القيادات المدرسية في محافظة عجلون للقيادة التشاركية من وجه نظر المعلمين.
- ٣- تحديد معوقات القيادة التشاركية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين.
- ٤- تحديد المقترحات التي تسهم في تطوير القيادة التشاركية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين.
- ٥- تعرف الاختلاف في درجة ممارسة القيادات المدرسية في محافظة عجلون للقيادة التشاركية من وجه نظر المعلمين وفقاً لتأثير متغيرات الدراسة.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة فيما يأتي:

- ١- أهمية القيادة التشاركية للقيادات المدرسية في المؤسسات التعليمية، باعتبارها من الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة التي تعتمد على إشراك الرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وتحديد مشكلاتهم والعمل على حلها، وتوجه المعلمين على الاستفادة من مجهوداتهم وخبراتهم داخل المدرسة ومنحهم السلطات الكافية للقيام بالمهام والواجبات، مما يساعد على تحقيق أهدافها.
- ٢- تفيد الدراسة في إثراء المكتبة العربية وتزويد الباحثين بأطر نظرية حول درجة ممارسة القيادات المدرسية للقيادة التشاركية وتحديد معوقاتهما، وسبل معالجتها.
- ٣- الإسهام في توعية القيادات المدرسية في محافظة عجلون بأهمية إشراك العاملين في العمليات والوظائف الإدارية.
- ٤- قلة الدراسات والبحوث في المملكة الأردنية الهاشمية- على حد علم الباحثة- التي تناولت درجة ممارسة القيادات المدرسية للقيادة التشاركية، وتحديد معوقاتهما، ومقترحات تطويرها.
- ٥- تساعد القائمين على التعليم، والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم في تعرف واقع ممارسة القيادات المدرسية للقيادة التشاركية، مما يساعد على التخطيط والتنظيم لتقديم البرامج التدريبية في مجال تطوير الأداء الإداري للقيادات المدرسية.
- ٦- يؤمل أن تساعد هذه الدراسة الباحثين في مجال القيادة التربوية للقيام بدراسات أخرى تقيس واقع القيادة التشاركية وعلاقتها مع متغيرات أخرى.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة في حدودها على ما يأتي:

- الحدود الموضوعية: معرفة درجة ممارسة القيادات المدرسية للقيادة التشاركية.
 - الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مدارس محافظ عجلون.
 - الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام (٢٠١٩ - ٢٠٢٠م).
 - الحدود البشرية: معلمي ومعلمات محافظة عجلون.
- التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

عرف القيسي (٢٠١٠، ص ١٥٩) القيادة التشاركية: "دعوة القائد لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها بما يخلق الثقة العالية لديهم ويحفزهم على بذل المزيد من الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية". وتتحدد في الدراسة الحالية بالدرجة التي يقدر بها المعلمين في مدى ممارسة قائد المدرسة في محافظة عجلون للقيادة التشاركية من خلال الاستجابة عن فقرات المقياس.

قادة المدارس: هم أعلى سلطة إدارية بمدارس محافظة عجلون والتي تتولى مهام ومسؤوليات إدارية متعددة ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

محافظة عجلون: هي إحدى محافظات المملكة الأردنية الهاشمية، تقع في شمال المملكة ويقدر عدد سكانها ب 176 ألف نسمة وفيها أكثر من 140 مدرسة حكومية وخاصة ورياض أطفال.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الواقع ووصفها، والتعبير عنها كمياً وكيفياً، وذلك من خلال رصد واقع المشكلة البحثية، وتحليلها باستخدام مقياس ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية، وتحدد معوقاتها، ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمى ومعلمات فى محافظة عجلون، والبالغ عددهم (١٦٥٠)، معلماً معلمة، فى العام الدراسى (٢٠١٩-٢٠٢٠م)، وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٢٦) معلماً ومعلمة، منهم (١٠٤) معلماً، و(١٢٢) معلمة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول رقم (١) يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس، ومستوى المدرسة، والخبرة. الجدول رقم (١): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٠٤	٤٦,٠٢
	أنثى	١٢٢	٥٣,٩٨
مستوى المدرسة	ابتدائي	٨١	٣٥,٨٤
	إعدادي	٧٢	٣١,٨٦
	ثانوي	٧٣	٣٢,٣٠
سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	٥٧	٢٥,٢٢
	من ٣ إلى ٦ سنوات	٧٩	٣٤,٩٦
	أكثر من ٦ سنوات	٩٠	٣٩,٨٢
المجموع الكلي		٢٢٦	%١٠٠

أداة الدراسة:

من أجل بناء أداة الدراسة تم الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة كدراسة (المطاوع، ٢٠١٢؛ وأبو عيطة (٢٠١٣؛ والمطيرى (٢٠١٥؛ وسليمان (٢٠١٧؛ والشمرى واللوقان، ٢٠١٨، والخصاونة، ٢٠١٩، ودرويش، ٢٠١٩) ذات الصلة حول موضوع القيادة التشاركية، فقد تم تصميم المقياس من قبل الباحثة، وتكون من (٢٢) فقرة في مجالات القيادة التشاركية (الوظائف الإدارية، المشاركة باتخاذ القرار، تفعيل العلاقات الإنسانية)، و (١٠) فقرات في المعوقات، وتكون

المقياس من خمسة بدائل في الإجابة تم تصحيحها بإعطاء الفقرات الدرجات (١- ٢ - ٣ - ٤ - ٥)، ولتحديد مستويات استجابات المعلمين على المقياس، فقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية وفق المعيار الآتي: (١,٧٩ فأقل) بدرجة قليلة جدًا، (١,٨٠ - ٢,٥٩) بدرجة قليلة، (٢,٦٠ - ٣,٣٩) بدرجة متوسطة، (٣,٤٠ - ٤,١٩) بدرجة كبيرة، (٤,٢٠ فأكثر) بدرجة كبيرة جدًا.

صدق الأداة: للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص (القياس والتقويم، والإدارة التربوية، وطرق التدريس، وعلم النفس التربوي)، وطلب منهم إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرات لمحتوى موضوع الدراسة، وتراوحت نسبة الاتفاق على الفقرات المقبولة ما بين (٨٠-١٠٠%)، وتم العمل بالملاحظات المقترحة.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا كما هو موضح في الجدول (٢).

جدول (٢) قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة ومجالاته.

المجالات	معامل الثبات
الوظائف الإدارية.	٠,٨٧
المشاركة باتخاذ القرار.	٠,٨٤
تفعيل العلاقات الإنسانية.	٠,٨٩
القيادة التشاركية ككل.	٠,٩٢

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات أداة الدراسة، تراوحت قيم الثبات لمجالات المقياس ما بين (٠,٨٧) و (٠,٨٩)، بينما في مقياس القيادة التشاركية ككل بلغت قيمة معامل الثبات (٠,٩٢).

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات.
- معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة.
- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات.
- تحليل التباين للكشف عن الفروق بين متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الأول والذي نص على "ما درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عنه تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، ويتبين ذلك من خلال الجدول (٣).

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين على جميع المجالات والفقرات.

م	المجالات والفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
	المجال الأول: الوظائف الإدارية (التخطيط والتوجيه والتقييم).				
١	يشرك المعلمين في إعداد رؤية ورسالة المدرسة.	٣,٢٢	٠,٦٧٥	٥	متوسطة
٢	يشرك المعلمين في إعداد الخطط المدرسية المختلفة.	٣,٢٤	٠,٨٩٠	٤	متوسطة
٣	ينظم الجدول الزمني للاجتماعات المدرسية بالتشاور معهم.	٢,٣٤	٠,٨٧٥	٨	متوسطة
٤	يوزع المهام والواجبات على المعلمين بما يتناسب مع قدراتهم.	٣,٣٦	٠,٩٤٢	٣	متوسطة
٥	يساهم في نشر ثقافة التغيير بين العاملين بالمدرسة.	٣,٠٤	٠,٨٧٤	٦	متوسطة
٦	يقوم أدائهم في ضوء معايير محددة وموضوعية.	٣,٦٨	٠,٧٧٨	٢	كبيرة
٧	يطلع المعلمين على جوانب القوة والضعف عندهم.	٣,٧٥	٠,٧٤٦	١	كبيرة
٨	يطلع المعلمين على تقارير الأداء ويناقشها معهم.	٢,٤٥	٠,٦٧٠	٧	قليلة جداً
	المجال الثاني: المشاركة باتخاذ القرار.				
٩	يُتيح قائد المدرسة الفرصة للمعلمين في المشاركة باتخاذ القرار.	٣,٠٢	٠,٨٣٢	٦	متوسطة
١٠	يحرص قائد المدرسة في تعرف مشاكل المعلمين.	٣,٣١	٠,٨٩٥	٢	متوسطة
١١	يشرك قائد المدرسة المعلمين في عملية جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار.	٣,٠٧	٠,٧٧٢	٥	متوسطة
١٢	يشرك المعلمين في وضع بدائل متعددة لحل المشكلات.	٣,٠٠	٠,٦٠٨	٧	متوسطة
١٣	يراعي قائد المدرسة قدرات المعلمين عند اتخاذ أي قرار.	٣,١١	٠,٧٤٠	٤	متوسطة
١٤	يتخذ قائد المدرسة القرارات بموضوعية.	٣,٤٣	٠,٨٦٢	١	كبيرة
١٥	يشرك قائد المدرسة المعلمين في تحديد أهمية القرارات قبل اتخاذها.	٣,١٩	٠,٨١٤	٣	متوسطة
	المجال الثالث: تفعيل العلاقات الإنسانية.				
١٦	يحرص قائد المدرسة على توفير جو يسوده الود والاحترام والمشاركة بينه وبين المعلمين.	٣,٨٨	٠,٧٤٨	٢	كبيرة
١٧	يحترم قائد المدرسة الحرية الشخصية للمعلمين.	٣,٩٨	٠,٦٨٨	١	كبيرة
١٨	يشجع قائد المدرسة المعلمين على الحوار والنقاش الجماعي للمهام المختلفة.	٣,٦٧	٠,٦٦٩	٤	كبيرة
١٩	يقدر قائد المدرسة إنجازات المعلمين بأساليب مختلفة.	٣,٧١	٠,٨٣٠	٣	كبيرة
٢٠	يحرص قائد المدرسة على كسب ثقة المعلمين به.	٣,٥٠	٠,٧٩٠	٥	كبيرة
٢١	يتجنب استخدام لغة التهديد والعقاب مع المعلمين.	٣,٤٥	٠,٨٨١	٦	كبيرة
٢٢	ينتهج قائد المدرسة سياسة الباب المفتوح بينه وبين المعلمين.	٣,٤٣	٠,٥٨٩	٧	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين على جميع

المجالات والفقرات، ففي مجال الوظائف الإدارية، تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (٢,٤٥ - ٣,٧٥)، أي ما بين درجة قليلة إلى درجة كبيرة على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (٧) ونصها "يطلع المعلمين على جوانب القوة والضعف عندهم." على المرتبة الأولى، بينما الفقرة رقم (٨) ونصها "يطلع المعلمين على تقارير الأداء ويناقشها معهم." على المرتبة الأخيرة، وفي مجال المشاركة باتخاذ القرار، تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (٣,٤٣ - ٣,٥٠)، أي ما بين درجة متوسطة إلى درجة كبيرة على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (١٤) ونصها "يتخذ قائد المدرسة القرارات بموضوعية." على المرتبة الأولى، بينما الفقرة رقم (١٢) ونصها "يشرك المعلمين في وضع بدائل متعددة لحل المشكلات." على المرتبة الأخيرة، أما في مجال تفعيل العلاقات الإنسانية، تراوحت المتوسطات للفقرات ما بين (٣,٤٣ - ٣,٩٨)، أي بدرجة كبيرة على جميع الفقرات، فنالت الفقرة رقم (١٧) ونصها "يحترم قائد المدرسة الحرية الشخصية للمعلمين." على المرتبة الأولى، بينما الفقرة رقم (٢٢) ونصها "ينتج قائد المدرسة سياسة الباب المفتوح بينه وبين المعلمين." على الرتبة الأخيرة.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين على جميع المجالات وعلى الأداة الكلية.

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١	الوظائف الإدارية (التخطيط والتوجيه والتقويم).	٣,٣٢	٠,٨٠٤	٢	متوسطة
٢	المشاركة باتخاذ القرار.	٣,١٦	٠,٦١٧	٣	متوسطة
٣	تفعيل العلاقات الإنسانية.	٣,٦٦	٠,٧٤٩	١	كبيرة
	القيادة التشاركية ككل.	٣,٣٨	٠,٧٣٢		متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (٤) أن الأوساط الحسابية على جميع مجالات القيادة التشاركية تراوحت ما بين (٣,١٦ - ٣,٦٦)، أي ما بين درجة متوسطة إلى درجة كبيرة، فقد جاء مجال تفعيل العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم مجال الوظائف الإدارية ثانيًا، وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة مجال المشاركة باتخاذ القرار، وبدرجة متوسطة، أما على مستوى الأداة ككل، جاءت ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين بدرجة كبيرة، وبمتوسط بلغ (٣,٣٨).

ففي مجال الوظائف الإدارية، والذي جاء بدرجة متوسطة؛ وهذا يعني أن درجة إشراك قادة المدارس للمعلمين في الوظائف الإدارية متوسطة، وتفسر الباحثة النتيجة إلى عدم وجود القناعة الكافية عند قادة المدارس محافظة عجلون في إشراك قادة المدارس المعلمين بصورة كلية في الوظائف الإدارية، وإنما يكون بصورة جزئية في التخطيط المدرسي والذي يتمثل في وضع الاستراتيجيات التي من خلال يحقق الأهداف الموضوعة، والتوجيه والذي يتعلق بتوجيه المعلمين وتشجيعهم وإرشادهم على أداء العمل بثقة لتحقيق النتائج المرغوبة، والتقويم والذي من خلال يتأكد المدير من تحقيق المدرسة لأهدافها، وتعزو الباحثة ذلك إلى تمسك القادة الأنماط الإدارية التقليدية، ويمكن أيضًا قلة الخبرات والمهارات الموجودة عند قادة المدارس في العمل الإداري، لأنها تحتاج إلى تدريب وممارسة، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وضعف ثقة قادة المدارس بالمعلمين في منحهم بعض من صلاحياته، وانشغال القائد بمهام أخرى بعمليات التطوير والاجتماعات خارج المدرسة، مما يضعف من درجة أهمية إشراك المعلمين الوظائف الإدارية من تخطيط وتنفيذ وتوجيه وتقويم.

ففي مجال المشاركة باتخاذ القرار، فجاء بدرجة متوسطة؛ وهذا يعني أن درجة اشراك المعلمين في صنع القرارات واتخاذها متوسطة، وبصورة جزئية أيضاً، وتفسر الباحثة النتيجة إلى المركزية عند قادة المدارس في اتخاذ القرارات، وقلة الرغبة عند المعلمين في المشاركة في اتخاذ القرار خوفاً من المساءلة، فهم يشركون المعلمين جزئياً في اتخاذ القرارات، ومع أن إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار تدريبهم على حل مشكلات العمل، وتحسين نوعية القرارات المتخذة، وتؤدي إلى تنمية القيادات بالمستويات الدنيا، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية، مما ينعكس أثره على العملية التدريسية والتعليمية والإدارية.

أما في مجال تفعيل العلاقات الإنسانية، فجاء بدرجة كبيرة؛ وهذا يعني أن قادة المدارس في محافظة عجلون يهتمون بتفعيل العلاقات الإنسانية، وتفسر الباحثة النتيجة إلى أن العلاقات الإنسانية نابعة من القيم الإسلامية والأخلاق الحميدة المستمدة من ديننا الحنيف التي حث عليها، وكذلك إلى الدلالة على اهتمام قادة المدارس ببناء علاقات قوية بينهم وبين المعلمين، وإدراكهم لأهميتها في العملية التعليمية، فهي التي تقوم سلوكياتها على تقدير كل فرد داخل المدرسة، وعلى الدراسة الموضوعية للمشكلات التي يعانون منها، والعمل على حلها، وفتح كافة القنوات وسبل الاتصال معهم، والاعتماد على سياسة الباب المفتوح لتذليل كافة الصعوبات التي تواجههم، فيساعدهم في التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم، وتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم، وكسر الحواجز النفسية بين القائد وبين المعلمين، وتوفير بيئة عمل مناسبة، مما يضمن تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين وتعديل الاتجاهات نحو مهنة التدريس، وتقليل الأساليب الروتينية التي تضفي على العمل الرتابة والملل، وتدفعهم للعمل والانتاج.

أما بالنسبة للدرجة الكلية للمقياس، فكانت درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية من وجه نظر المعلمين كبيرة، ويمكن تفسير ذلك على وعي قادة المدارس في محافظة عجلون بأهمية ممارسة القيادة التشاركية في جميع مجالاتها؛ لما لها من فوائد متعددة تعود على العملية التدريسية والتعليمية، وتسهم في تطويرها وتحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية، فهي تجعل قائد المدرسة أكثر تعاوناً وتفاعلاً وتأثيراً داخل المدرسة مما يكون له الأثر الإيجابي على العاملين معه، ويساعد على حل المشكلات، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتنمية روح التعاون والتفاعل الإيجابي بينهم، ودعم الأداء المتميز وتطويره، وإعطاء الحرية للعاملين في أداء مهامهم، وزيادة الولاء والانتماء والمساهمة في رفع مستوى أداء العاملين في المدرسة، وإثارة حماسهم ورغبتهم للعمل، فالقائد يهتم دائماً بأخذ آراء المعلمين، وإعطائهم أهمية كبيرة داخل المدرسة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، بجانب زيادة الرضا الوظيفي، وتقبل التغيير وتنفيذه بدون مقاومة.

وهذا ما أكد عليه كل من (Grasmick & Davies, 2012 ؛ Nemaiei, 2012) في أن القيادة التشاركية بمجالاتها المختلفة والمتعلقة في صنع القرار، والتخطيط، والتنظيم، والتقويض، والعلاقات الإنسانية تعد من المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو تطبيق اللامركزية في الإدارة، واستخدام المنهجية العلمية في صنع القرارات، وتفعيل قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتحقيق التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية، وحل المشكلات، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتنمية روح التعاون، ودعم الأداء المتميز وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار وإعطاء الحرية للعاملين في

أداء عملهم، إعداد قيادات إدارية مستقبلية علي مستوى عالي من الأداء، زيادة ولاء العاملين (Jago, 2017؛ والصليبي، ٢٠١٥).

وأكد موكوينا (Mokoena, S, 2012) أن القيادة التشاركية تتضمن الجهود التي يبذلها القائد في تسهيل مشاركة المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة ومناقشتهم وطلب آرائهم واقتراحاتهم قبل عملية اتخاذ القرار.

وقد اتفقت نتائج هذا السؤال مع كل من دراسة (سليمان، ٢٠١٧؛ والشمري واللوكان، ٢٠١٨؛ والخصاونة، ٢٠١٩)، في أن درجة الممارسة للقيادة التشاركية كانت كبيرة، واختلفت مع نتائج كل من دراسة (المطوع، ٢٠١٢؛ وعسكر، ٢٠١٦؛ ودرويش، ٢٠١٩) في أن درجة الممارسة للقيادة التشاركية كانت متوسطة.

نتائج السؤال الثاني والذي نص على "هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، مستوى المدرسة، الخبرة التدريسية)؟ للإجابة عنه تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات الدراسة، كما في الجدول (٥).

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	الفئات	الوظائف الإدارية	المشاركة باتخاذ القرار	تفعيل العلاقات الإنسانية	القيادة التشاركية ككل.
الجنس	ذكر	س	3.35	3.16	3.44
	ع	ع	0.639	0.671	0.287
	انثى	س	3.32	3.12	3.38
	ع	ع	0.542	0.759	0.698
مستوى المدرسة	ابتدائي	س	3.29	3.22	3.32
	ع	ع	0.595	0.434	0.465
	إعدادي	س	3.33	3.19	3.37
	ع	ع	0.543	0.473	0.51
	ثانوي	س	3.24	3.24	3.38
	ع	ع	0.634	0.539	0.607
	أقل من ٣ سنوات	س	3.31	3.18	3.34
	ع	ع	0.571	0.434	0.659
الخبرة	من ٣ إلى ٦ سنوات	س	3.43	3.21	3.39
	ع	ع	0.462	0.492	0.451
	أكثر من ٦ سنوات	س	3.38	3.26	3.45
	ع	ع	0.61	0.498	0.554

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (٥) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس والمستوى الدراسي والخبرة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات

الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات، والأداة ككل كما في جدول (٦).

جدول (٦) تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر متغيرات الدراسة على درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج=٠,٠٨٦ ح=٠,٤٣٨	الوظائف الإدارية.	٠,٠٠٩	١	٠,٠٠٩	٠,٠٩٥	٠,٨٠٦
	اتخاذ القرار.	٠,٢٣١	١	٠,٢٣١	٠,٥٤٧	٠,٤٤٥
	العلاقات الإنسانية.	٠,٠٢١	١	٠,٠٢١	٠,٤٦٥	٠,٢٥٠
	التشاركية ككل.	٠,٠٤١	١	٠,٠٤١	٠,٣٨١	٠,٤٧٩
مستوى المدرسة هوتلنج=٠,٠٨٣ ح=٠,٤٢١	الوظائف الإدارية.	٠,١٨٢	٢	٠,٠٩١	٤,٣٣٠	٠,٠٧٥
	اتخاذ القرار.	٠,٠٥٢	٢	٠,٠٢٦	٠,٤٩٦	٠,٥٠٩
	العلاقات الإنسانية.	٠,٠٨٨	٢	٠,٠٤٤	٠,٢٧٣	٠,٧١١
	التشاركية ككل.	٠,٠٠٨	٢	٠,٠٠٤	٠,٠٧٦	٠,٨٦٢
الخبرة هوتلنج=٠,٠٥٦ ح=٠,٤٥١	الوظائف الإدارية.	٠,٠٤٨	٢	٠,٠٢٤	٠,٦٥٩	٠,٥١٧
	اتخاذ القرار.	٠,٠٢٢	٢	٠,٠١١	٠,٠٣٣	٠,٧٢٩
	العلاقات الإنسانية.	٠,٢٣٤	٢	٠,٢٣٤	١,٢٧٥	٠,٢٦٣
	التشاركية ككل.	٠,١٥٢	٢	٠,١٥٢	١,٥٣٢	٠,٣١٥
الخطأ	الوظائف الإدارية.	١٨,١٧٨	٢٢٠	٠,١٥١		
	اتخاذ القرار.	١٥,٦٧٨	٢٢٠	٠,١٣٠		
	العلاقات الإنسانية.	١٢,٩٨٦	٢٢٠	٠,١٠٨		
	التشاركية ككل.	٢٤,١٠٦	٢٢٠	٠,٢٠٠		
الكلي	الوظائف الإدارية.	١٧,٥٨٨	٢٢٥			
	اتخاذ القرار.	١٥,٦٧٣	٢٢٥			
	العلاقات الإنسانية.	١٢,٨٩٠	٢٢٥			
	التشاركية ككل.	٢٠,٢٣٨	٢٢٥			

يتضح من الجدول (٦) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = ٠,٠٥)$ بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لدرجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية، تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المستوى الدراسي، الخبرة) على المجالات وعلى الأداة الكلية؛ فقد كانت مستوى دلالتها جميعها أكبر من مستوى $(\alpha = ٠,٠٥)$.

ففي متغير الجنس تفسر الباحثة النتيجة في عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية من وجه نظر المعلمين؛ إلى تشابه الرؤى والمدرجات بين المعلمين والمعلمات في أهمية ممارسة القيادة التشاركية من قبل قادة المدارس في المحافظة في تطوير العمل المدرسي، وتعرف احتياجاتهم، وتشخيص مشكلاتهم، والعمل على حلها بطرق علمية سليمة، من خلال إشراك المعلمين والمعلمات جزئياً في التخطيط والتنفيذ، وصياغة رسالة ورؤية المدرسة، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وبناء مناخ إيجابي تقاوي يسوده الود والتقدير مع المعلمين، ومنحهم بعض من السلطات؛ مما يساعد على تعزيز الثقة والرضا الوظيفي عند المعلمين، ويعمل على تحقيق الخطط والتوجهات المدرسية ويطور من عمل المعلمين، وقد

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عسكر، ٢٠١٦؛ وسليمان، ٢٠١٧؛ والخصاونة، ٢٠١٩) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس.

وفي متغير مستوى المدرسة، التي أشارت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية من وجه نظر المعلمين، تعزو الباحثة هذه النتيجة الطبيعية إلى ثقافة المشاركة الموجودة عند مختلف قادة المدارس الابتدائية والاعدادية والثانوية، فهم يمنحون الجميع فرصة المشاركة في عمليات جمع المعلومات والبيانات من أجل اتخاذ القرار السليم بموافقة الجميع، وفي تفهم مشكلاتهم، وتشجيعهم على إبداء آراءهم ومقترحاتهم والأخذ بها، ومنح الحوافز للجميع دون استثناء، ويعود ذلك لدرجة الوعي التي تتمتع بها قادة مدارس محافظة عجلون في أهمية وفائدة التشارك في الإدارة، وتوزيع المهام والأدوار مع المعلمين.

وفي متغير الخبرة التدريسية، والتي أشارت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية من وجه نظر المعلمين، تعزو الباحثة النتيجة إلى مستوى الانفتاح الموجود قادة المدارس في إشراك المعلمين من مختلف الخبرات القليلة والمتوسطة والطويلة ممارسة العمليات الإدارية، وأن لديهم تصورات عن أهمية ممارستهم لهذا الدور، مما يساعد على تطوير خبراتهم ومهارات ومستويات ذات العلاقة بالقيادة بالتشارك، وهذا يدل على وعي واهتمام القادة بالجميع، واستخدام سياسة الباب المفتوح للجميع، واستخدام معايير العدالة مع الجميع في التقييم، وعدم التمييز بينهم، وهذه من أسس القيادة التشاركية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (سليمان، ٢٠١٥؛ والخصاونة، ٢٠١٦) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير الخبرة، واختلفت مع دراسة (الشمري واللوكان) والتي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التشاركية في ضوء متغير الخبرة.

السؤال الثالث: ما معوقات القيادة التشاركية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة، ويتبين ذلك من خلال الجدول (٧).

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمعوقات القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعوقات
1	ضعف قناعة القادة المدارس بجدوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.	3.91	1.100	٢	كبيرة
2	النمط التسلسلي المتبع لدى قادة المدارس.	3.40	0.710	٧	كبيرة
3	ضعف ثقة قادة المدارس بالمعلمين في تفويضهم بعض من صلاحياتهم.	3.62	0.992	٤	كبيرة
٤	انعدام العدالة في التعامل مع المعلمين في التقييم.	3.32	0.878	٨	متوسطة
5	ضعف العلاقات الإنسانية بين القائد والمعلمين والمعلمين مع بعضهم البعض.	2.00	0.823	١٠	قليلة
6	قلة الرغبة عند المعلمين في المشاركة في اتخاذ القرار.	3.83	0.689	٣	كبيرة
7	كثرة المهام والأعباء التدريسية والإدارية الملقة على عاتق المعلمين.	4.42	0.728	١	كبيرة جداً
8	ضعف الولاء التنظيمي للمعلمين تجاه المدرسة.	2.10	1.020	٩	قليلة
9	عدم وضوح رؤية المدرسة لجميع المعلمين.	3.46	0.830	٦	كبيرة
10	المدرسة والمتمثلة بتمسك قادة في السائدة الثقافة المدارس بالأدوار التقليدية في الإدارة.	3.64	0.796	٥	كبيرة
	المعوقات ككل	3.37	0.852		متوسطة

يشير جدول (٧) إلى أن معوقات القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٣٧)، وهذا يدل على الرغم من قيام قادة المدارس في محافظة عجلون بدورهم في القيادة التشاركية، إلا هناك بعض المعوقات التي تحد من القيام بأدوارهم التشاركية، وبالنظر الى ترتيب أكثر المعوقات من وجه نظر المعلمين، فقد جاء المعوق رقم (٧) والذي ينص على "كثرة المهام والأعباء التدريسية والإدارية الملقة على عاتق المعلمين." بالمرتبة الاولى وبدرجة كبيرة جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المعوق (4.42)، تلى ذلك المعوق رقم (١) والذي ينص على "ضعف قناعة القادة المدارس بجدوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات." بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩١) وبدرجة كبيرة، ثم جاء المعوق رقم (٦)، والذي ينص على "قلة الرغبة عند المعلمين في المشاركة في اتخاذ القرار." بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وبدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة النتيجة في عدم وجود إلى انشغال المعلمين بالأعمال الإدارية والتدريسية، وكثرة متطلبات الجودة التدريسية، بسبب التغيرات التي حصلت في المجال التكنولوجي والتقني والعلمي والأكاديمي، فرضت على المعلمين القيام بأدوار ووظائف جديدة بالإضافة لعملهم التدريسي، كإعداد الخطط الدراسية بأنواعها المختلفة، تعبئة السجلات المختلفة للطلاب، ومتطلبات تطبيق المواقف التدريسية من أوراق عمل ووسائل تعليمية، استخدام المنظومة الالكترونية في إدخال بيانات الطلاب ودرجاتهم، ربما يعود ذلك إلى النمط القيادي السائد في المدارس وحرصهم

على اللامركزية الذي يمسك بزمام الأمور ولا يتيح الشراكة للعاملين في اتخاذ القرار التي تخص عناصر العملية التعليمية من تنظيم الاختبارات والزيارات الصفية والتبادلية، ربما يعود إلى خوف المعلمين من المساءلة الإدارية أو وجود عواقب وخيمة أو الوقوع في صراعات مع قائد المدرسة، والخوف من الحصول على درجات متدنية في التقييم الوظيفي في حال كانت هناك آثار سلبية في حال المشاركة في اتخاذ القرار، واعتقاد القادة صعوبة الوقوف على واحد يرضي الجميع وحدثت الخلافات بين المعلمين، ويأخذ وقت طويل قد لا يكون من مصلحة المدرسة، مما تشتت المسؤولية في اتخاذ القرار بين الأعضاء، وقد اختلفت نتائج هذا السؤال جزئياً مع دراسة أبو عيطة (2013) والتي أشارت إلى وجود معوقات في استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة جاءت كبيرة في جميع المجالات، وهناك معوقات مؤسسية، ومعوقات نابذة من المعلمين ومعوقات نابذة من المديرين.

إجابة السؤال الثالث والذي نص على "ما المقترحات التي تسهم في تطوير القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عنه تم توجيه سؤال مفتوح لعينة الدراسة عن مقترحاتهم التي تسهم في تطوير القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون، ويوضح الجدول (٨) هذه الإجابات.

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والرتب لمقترحات العينة التي المقترحات التي تسهم في تطوير القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	المقترحات	التكرارات	النسبة المئوية %
١	تخفيف المهام والأعباء التدريسية والإدارية الملقة على عاتق المعلمين.	١٥٤	٦٨,١٤
٢	التشاركية لقادة القيادة لتنمية أساليب التدريبية عقد البرامج المدارس.	١٤٨	٦٥,٤٩
٣	التشاركية بين قادة المدارس في محافظة القيادة ثقافة نشر عجلون.	١٤٢	٦٢,٨٣
٤	وضع معايير لاختيار القيادات المدرسية بمختلف المراحل الدراسية.	١٣٧	٦٠,٦٢
٥	التشاركية. القيادة المنهجية في ممارسة الأساليب العلمية إتباع	١٢٩	٥٧,٠٨
٦	تمكين المعلمين ومنحهم الصلاحيات في ممارسة الأدوار القيادية.	١٢٦	٥٥,٧٥
٧	المؤسسات التعليمية. في القوانين اللوائح جمود من التخلص	١١٩	٥٥,٦٥
٨	توفير المناخ الإيجابي القائم على التفاعل والحوار والعمل الجماعي.	١١٦	٥١,٣٣
٩	الرغبة عند المعلمين في المشاركة في اتخاذ على زيادة العمل القرار والوظائف الإدارية باستخدام أساليب التحفيز المختلفة.	١١٢	٤٩,٥٦

يتبين من الجدول (٨) إن أكثر المقترحات تكراراً لدى عينة الدراسة هي: (تخفيف المهام والأعباء التدريسية والإدارية الملقة على عاتق المعلمين)، ويليهما في المرتبة الثانية (عقد البرامج التدريبية لتنمية أسالي القيادة التشاركية لقادة المدارس)، ويليهما في المرتبة الثالثة (نشر ثقافة القيادة التشاركية بين قادة المدارس في محافظة عجلون)، بينما احتل المقترح، فنشر ثقافة القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون، وإقامة الدورات التدريبية للتدريب على مجالات القيادة

التشاركية من شأنه أن يزيد من خبراتهم ومهاراتهم الإدارية، من خلال إتاحة الفرصة للمعلمين بالمشاركة في كافة الوظائف الإدارية، ويطور من مستواهم في النواحي القيادية، ويساعد أيضًا في المساهمة في حل مشاكلهم ويطور من العملية الإدارية والتدريسية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو عيطة (٢٠١٣) وكان من أبرز السبل المقترحة، إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات والشعور بالمسؤولية، تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمعلمين، تحفيز المعلمين ذوي الكفاءة ماديًا ومعنويًا، تخفيض نصاب المعلمين من الحصص الدراسية، ودراسة الشمري واللوقان (٢٠١٨) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل، ومن أبرز السبل المقترحة الحرص على جعل العمل أكثر سهولة وأكثر فاعلية، تشجيع المبادرين بأفكار ابتكارية تخدم العمل الإداري، المبادرة في تطبيق الأفكار التي تنمي مبدأ القيادة التشاركية داخل المدرسة.

توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:
- ضرورة تبني قادة المدارس في محافظة عجلون لاتجاه القيادة التشاركية، نشر ثقافة القيادة التشاركية؛ باعتباره من أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية.
- إشراك المعلمين في عمليات التخطيط والتوجيه والتنفيذ والتقييم، من خلال إشراكهم في صياغة الأهداف والخطط المدرسية والخطط الاستراتيجية، ومناقشتهم في ادائهم.
- إشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرار، وأخذ بمقترحاتهم، للوصول للقرار المناسب لتطوير العمل المدرسي.
- وضع آلية لرفع الروح المعنوية قادة المدارس في محافظة عجلون للقيام بدورهم في القيادة التشاركية من خلال تحفيزهم بمختلف الأساليب.
- عمل برامج تدريبية تواكب التحديات والتطورات والتغيرات في مجال الإدارة، والتركيز فيها على نمط القيادة التشاركية، لتدريب القادة عليها.
- وضع ضوابط واضحة للمساءلة على الأعمال التي تم تكليف المعلمين بالقيام بها، لإزالة الرهبة والخوف عندهم.
- تفويض القائد للمهام يكون مرتبطًا بكفاءة الذين يتم تفويضهم وقدرتهم على التعاون وحسن الأداء وتجنب الصدام مع العاملين.
- وضع اللوائح والأنظمة التي تساعد على تفعيل القيادة التشاركية عند المعلمين.
- العمل على تخفيف الأعباء التدريسية والإدارية الملقاة على عاتق المعلمين.
- تفعيل العلاقات الإنسانية والمناخ الإيجابي بين القادة والمعلمين بصورة أوسع وأشمل.
- ضرورة اطلاع المعلمين على تقارير الأداء، ومناقشتها معهم، لتحديد جوانب القوة والضعف عندهم للعمل على تلافيها، من أجل تحسين وتطوير اداءهم.
- ضرورة تركيز قائد المدرسة على دور المعلمين في إحداث التغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم لمختلف الموارد في المدرسة، وخلق الدافعية عندهم لقبول التغيير.

مقترحات الدراسة

تقترح هذه الدراسة إجراء بعض الدراسات في المجال، ومن ذلك ما يأتي:

- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة على القيادة التشاركية وعلاقتها مع متغيرات أخرى مثل: دافعية الانجاز، الرضا الوظيفي، جودة الحياة، حل المشكلات التي تؤثر على حياة المعلمين العلمية والعملية.
- إجراء دراسات للكشف عن أثر نمط القيادة التشاركية مع أنماط أخرى من القيادة في متغيرات أخرى.
- إجراء دراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس في ضوء نمط القيادة التشاركية.

المصادر والمراجع:

- أبو الخير، لطيفة يعقوب (2013) درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
- أبو الكشك، محمد نايف (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية المعاصرة. ط١، دار جرير للنشر والتوزيع: عمان الأردن.
- أبو عيطة، عبدالله عفيف (٢٠١٣). معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو مسامح، أحمد عبد الكريم (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البحيري، محمد (٢٠١٨). واقع ممارسات قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير للقيادة الإبداعية واستراتيجية تطويرها، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ٢٩(١)، ص ٢١-٦١.
- البديري، طارق (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الحربي، قاسم (2008) القيادة التربوية الحديثة. دار الجنادرية للنشر والتوزيع: الأردن.
- الحريري، رافدة (٢٠٠٨). الإدارة والتخطيط التربوي. دار الفكر: عمان.
- حمود، خضير كاظم والشيخ، روان منير (٢٠١٠). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- الخصاونة، فؤاد (٢٠١٩). "درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجه نظر المعلمين". مجلة كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، العدد(٤٣)، ص ٦٥٦- ٦٧٦.
- درويش، زينب عواد (٢٠١٩) درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجه نظر المعلمات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات النفسية والتربوية، ٢٧(٥)، ص ٣١٠- ٣٤١.
- الرباعي، خولة ابراهيم (٢٠٠٩). درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي وانتمائهم المهني. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الرشادة، محمد صبح (٢٠٠٩) مهارات في الإدارة والإشراف والقيادة التربوية. دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن.

- الرفاعي، محمد حسين (٢٠٠٩). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا.
- رفاعي، رانيا (٢٠١٦) درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية وجهة نظر المعلمات، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسا، عمادة الدراسات العليا، ٦(٣)، ص ٣٣٥ - ٣٦٦.
- الزعبي، محمد (٢٠٠٩). أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- السفياني، ماجد (2012) درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية- دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- سلمان، زيد (٢٠١٢) الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. دار البداية ناشرون وموزعون: عمان.
- سليمان، أحمد زهير (٢٠١٧) تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شقيير، علاء (2012) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديرياتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح، الضفة الغربية، فلسطين.
- الشمري، سامي واللوقان، محمد (٢٠١٨) واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، (٣)، ص ٥٧-١١٣.
- الصليبي، عائد (٢٠١٥) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الصمادي، محمد خليل (٢٠١٢) اختبار تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المنظمة. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، العدد (٢)، ص ٤٩٩ - ٥١٨.
- ضحيك، نعمة (2016) درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لمحافظات غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- عايش، أحمد (٢٠٠٩) إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- العجمي، ناصر (٢٠١٠) درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجه نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- العراييد، نبيل أحمد (٢٠١٠). القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- عسكر، عبد العزيز (2012) القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- عسكر، عبدالعزيز (٢٠١٦) درجة ممارسة مديري العموم بالإدارات العامة في وزارة التعليم للقيادة التشاركية. مجلة البحث العلمي في التربية- مصر، ٣(١٧)، ص ٤٧٩ - ٥١٣.
- العمامرة، محمد (٢٠١٢)، مبادئ الإدارة المدرسية. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- قرواني، خالد (٢٠١٧) دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين. مجلة كلية التربية بأسبوط- مصر، ٣(٢)، ص ٢٩٩ - ٣٦٥.

- القيسي، هناء محمود (٢٠١٠) الإدارة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة-، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان.
- الكردي، أحمد (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة. عالم الكتب: القاهرة.
- المطاوع، شكري (٢٠١٢) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التشاركية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.
- المطيري، بدر عبد المحسن (2015) درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- مغاري، تيسير (٢٠٠٩). نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- نجدي، عبد الغني (٢٠١٣). القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة، المدينة المنورة، السعودية.

- Amirinia, M.; Hamed, O. and Amiri, A. (2015) A study of Participative Management Method and Suggestion System Explanation in it, **International Letters of Social and Humanistic Sciences**, 51, 72-81.
- Brattio, J., & Nelson, D.(2005) Organization leadership . Thomson, Australia. NAMA -9.
- George,B. & John, G.(2008). People-based leadership: Enriching a work culture for world-class safety. **Professional Safety**,53(3), 29-36.
- Grasmick, L.& Davies, T.(2012) Participative Leadership: Perspective of Community College. **Journal of Research and Practice**, Vol36, 67-80.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (2007) Organization Behavior. England, Prentice Hall. NAMA-23.
- Jago, A. (2017) A contrarian view: Culture and participative management, **European Management Journal**, 35, 645-650.
- Mokoena, S. (2012) Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?, **Journal of Social Sciences**, 30(1), 43-53.
- Nemaei, B. (2012). The Impact of) Participative Leadership on employees Motivation, Job Satisfaction and Innovation, The degree of MSc in Project Management, The British University on Dubai.
- Pardo, M. & Martinez, C. & Roig, S. (2012) Participative Management and Its Influence on Organizational Change, **Management Decision**, 50(10), 1843-1860.