



**درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة
التشاركية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين / دراسة حالة
– محافظة بيت لحم**

**The degree to which Public School Principals Practice
Participatory Leadership in Palestine from the Teachers'
(Case study - Bethlehem) point of view"**

إعداد

جورج خليل منولي
George Khalil Manoli
أستاذ جامعي – جامعة بيت لحم
أ.د. إبراهيم عرمان
Prof. Ibrahim Arman
بروفيسور – جامعة القدس

Doi: 10.21608/jasep.2025.416537

استلام البحث: ٢٠٢٥/١/٨

قبول النشر: ٢٠٢٥/١/٢٨

منولي، جورج خليل و عرمان، إبراهيم (٢٠٢٥). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين/ دراسة حالة – محافظة بيت لحم. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٤٦)، ٢٢٧ – ٢٥٦.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين/ دراسة حالة - محافظة بيت لحم

المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٧٨٤) معلماً ومعلمة من بينهم (١٠٤٤) معلماً و (١٧٤٠) معلمة. وكانت عينة الدراسة عبارة عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (338) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ معامل ثبات الأداة (٠.٩١٢) حسب معامل كرونباخ الفا. وكان من أبرز نتائج الدراسة ان تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين على الدرجة الكلية جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (٠.٦٦). كما وأشارت النتائج الى وجود فروق ظاهرية دالة احصائيا لدرجة ممارسة القيادة التشاركية تبعا لمتغيرات الدراسة الجنس والمؤهل العلمي، ولم تظهر فروق دالة احصائيا تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بإشراك مديري المدارس الحكومية بدورات تدريبية حول مفهوم القيادة التشاركية ومجالاتها وكيفية توظيفها في تطوير العمل الاداري.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، مديري المدارس، محافظة بيت لحم.

Abstract:

The study aimed to identify the degree to which public school principals practice participatory leadership in Bethlehem Governorate from the point of view of teachers. The study used the descriptive approach, and the study population consisted of (2784) male and female teachers, including (1044) male and (1740) female teachers. The study sample was a stratified random sample of (338) male and female teachers. The questionnaire was used as a tool for the study, and the tool's reliability coefficient reached (0.912) according to Cronbach's alpha coefficient. One of the most prominent results of the study was that the study sample members' estimates of the degree to which government school principals practice Participatory Leadership in Bethlehem Governorate from the teachers' point of view on

the overall score came to a moderate degree, with an arithmetic mean (3.34) and a standard deviation (0.66). The results also indicated that there were apparent statistically significant differences in the degree of practicing Participatory Leadership according to the study variables: gender and academic qualification, and no statistically significant differences appeared according to the variable number of years of experience. The study recommended involving public school principals in training courses on the concept of participatory leadership, its fields, and how to employ it in developing administrative work.

Keywords: Participatory Leadership, School principals, Bethlehem Governorate

مقدمة:

ان الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية أصبح من اهم العوامل لتحقيق التطور والتنمية في المجتمعات النامية والحديثة على حد سواء، حيث تميل المجتمعات الى الحرية وحقوق الانسان اثناء تحقيق أهدافها التنموية، ويرى الباحث انه من الواضح بأنه مها كانت قدرات المدير فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دونما اشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الاعمال، حيث ظهر العمل الجماعي والتعاوني واحد من اهم الأساليب المتبعة في إدارة العملية التربوية، وكأحد اهم المهارات التي يجب توفرها في الأشخاص القادرين على القيادة، فلم تعد سيادة الرجل الأوحد والواحد على القبيلة او المؤسسة او المجتمع تجدي نفعاً لتحقيق النمو الشمولي، وكان لا بد من مشاركة الاخرين في السلطة والمسؤولية على حد سواء، حيث يعد الاسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة، ونجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها.

وأكد العرابيد (٢٠١٠) على أهمية تطبيق القيادة التشاركية في العمليات القيادية إذ يسهم ذلك في تشجيع فريق العمل على المشاركة الفاعلة والمساهمة في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات، وتنمية المهارات القيادية لديهم؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بالتعاون مع قيادتها. وأشار القرشي (٢٠١٣) أن مدخل القيادة التشاركية يُعد من أكثر أنماط القيادة فاعلية من حيث التأثير في العاملين، وتحقيق مستويات عالية في جودة أداء العمليات الإدارية وحل المشكلات الإدارية.

ويرى الباحث أنه لا بد من ممارسة القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات التي تتعدد فيها الآراء وطرق تحقيق الأهداف، وذلك لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد ودعم العملية التربوية، وتأتي هذه الدراسة من وجهة نظر الباحث، بهدف الوقوف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

ولما كانت القيادة التربوية تتضمن مجموعة العمليات القيادية والفنية عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني، وتوفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب للتحفيز وزيادة الرغبة، بالعمل المشترك والنشط والمنظم، والقدرة على التأثير لتوحيد الجهود الإنسانية واستثمار الموارد المادية والبشرية تحقيقاً لأهداف المؤسسات التربوية (خليف، ٢٠٠٨)، برز مدخل القيادة التشاركية كنمط قيادي يقوم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين معه من المرؤوسين في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة ومجال التغيير وتطوير الأداء بما يحقق أهداف المؤسسة التربوية (عسكر، ٢٠١٢).

إن متطلبات واقع المؤسسات التربوية والتعليمية في النظام التعليمي بشقيه: (العام والعالي) تستوجب تطوير أداء مؤسساته إدارياً وتعليمياً، وتحديثها وفق المتغيرات المحيطة بصفة مستمرة، ذلك لتحقيق الأهداف المنوطة به في خدمة المجتمع المحيط، كما أن متطلبات الرؤى المستقبلية وبرامجها تستوجب تطبيق مداخل واتجاهات حديثة في إدارة تلك المؤسسات، ومنها: مدخل القيادة التشاركية؛ لما له من مزايا وإيجابيات لرفع مستوى الأداء لتحقيق الأهداف المطلوبة (الشبل، ٢٠١٩).

يرى الباحث ان التطور الذي يشهده العالم معرفياً وتكنولوجياً واكتساب العديد من الافراد الكثير من المهارات وظهور العديد من الافراد القادرين على الإدارة، ويرغبون بشدة في المشاركة في التغيير، يرمي على القادة في المجالات التربوية مسؤوليات كبيرة ومتعددة، من أجل النهوض بالعملية التربوية، ويتوجب تطوير مهاراتهم القيادية، ومن هذه المهارات مهارة القيادة التشاركية، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة الحالية للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين؟



السؤال الثاني: هل تختلف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الصفريّة الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الصفريّة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الصفريّة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أهداف الدراسة: يهدف الباحثان من خلال هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية: -
1- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين.

2- التعرف على دور متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة بما يأتي: -
الأهمية العلمية: تكمن أهمية هذه الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي؛ والمتمثلة في:

1. تقدم هذه الدراسة أداة يمكن الاستفادة منها في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وتفتح الأفق أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية أخرى.

2. توفير أدب تربوي وإطار نظري يحتوي على حقائق علمية وتربوية حول ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، بحيث تكون مرجعاً للباحثين.

الأهمية العملية:

1. الوقوف على درجة ممارسة القيادة التشاركية في مدارس فلسطين عموماً ومدارس محافظة بيت لحم خصوصاً، مما يساهم في إيجاد بيئة تعليمية جاذبة.

٢. التشجيع على ممارسة القيادة التشاركية وتوفير البيانات لاتخاذ القرارات المناسبة.

حدود الدراسة: تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

الحد البشري: معلمي المدارس الحكومية.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

الحد المكاني: المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

الحد الموضوعي: درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التشاركية.

مصطلحات الدراسة: تضمنت الدراسة الحالية المصطلحات الآتية:

القيادة التشاركية: (Participatory Leadership)

تعرف القيادة التكنولوجية بأنها " أسلوب للقيادة يعمل فيه جميع أعضاء المنظمة معًا لاتخاذ القرارات. تُعرف القيادة التشاركية أيضًا بالقيادة الديمقراطية، حيث يتم تشجيع الجميع على المشاركة. (بسام، ٢٠١٨، ص ٤٧).

تعرف أيضا بأنها إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما. (أبو كشك، ٢٠٠٦، ص ٨٩).

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها "القدرة على تقبل آراء الآخرين ومشاركتهم ودمجهم في العمليات القيادية والإدارية وتفويض الصلاحيات لهم بما يضمن سهولة وسرعة تحقيق الأهداف، وتقسيم الى اربعة مجالات هي: التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الإداري والتطوير، صنع القرار والعلاقات الإنسانية".

الإطار النظري والدراسات السابقة

تميل المجتمعات الى الحرية وحقوق الانسان اثناء تحقيق أهدافها التنموية، ويرى الباحث انه من الواضح بأنه مها كانت قدرات المدير فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دونما اشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الاعمال، حيث ظهر العمل الجماعي والتعاوني واحد من اهم الأساليب المتبعة في إدارة العملية التربوية، وكأحد اهم المهارات التي يجب توفرها في الأشخاص القادرين على القيادة، فلم تعد سيادة الرجل الأوحد والواحد على القبيلة او المؤسسة او المجتمع تجدي نفعاً لتحقيق النمو الشمولي، وكان لا بد من مشاركة الآخرين في السلطة والمسؤولية على حد سواء، حيث يعد الاسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة، ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورفع كفاءتها الى الحدود القصوى.



وحيث تعتبر المدرسة هي المحور الأهم في تحقيق هذه الكفاءة، فهي لها دور مهم في تغيير سلوك الطلبة وتغيير أفكارهم عن التعليم ودفعهم نحو الإنجاز والمشاركة بهدف جذبهم نحو إتمام المرحلة التعليمية الأساسية بالحد الأدنى وعدم التسرب منها، ويتم ذلك عن طريق الاهتمام بجميع الجوانب الجاذبة للطلبة من حيث المنهاج والبيئة المدرسية واساليب التدريس، وإيجاد قادة قادرين على المشاركة والعمل التعاوني الجماعي وبذلك ترتفع كفاءة المؤسسة التربوية وتحقق الأهداف المرجوة منها (شريتج، ٢٠٢١).

وأكد العرايب (٢٠١٠) على أهمية تطبيق القيادة التشاركية في العمليات القيادية إذ يسهم ذلك في تشجيع فريق العمل على المشاركة الفاعلة والمساهمة في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات، وتنمية المهارات القيادية لديهم؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بالتعاون مع قيادتها. وأشار القرشي (٢٠١٣) أن مدخل القيادة التشاركية يُعد من أكثر أنماط القيادة فاعلية من حيث التأثير في العاملين، وتحقيق مستويات عالية في جودة أداء العمليات الإدارية وحل المشكلات الإدارية.

إن الديمقراطية التشاركية تستعمل أبعادها المختلفة من خلال تشجيع العمال في التحدث عن الاقتراحات التي تهتم بالتغيير وتحسين ظروف العمل وإيجاد نوع من التفاهم والترابط بين زملاء العمل وإيجاد طريقة لحل مشاكل العمل وزرع الثقة بينهم ورفع الروح المعنوية لديهم بدعم من الإدارة بإيجاد طريقة لتبادل ووصول المعلومات ومعرفة الحقائق (مسلم، ٢٠٢١).

مفهوم القيادة والابداع والقيادة التشاركية:

مفهوم القيادة: (Leadership)

لغة: يعرف ابن منظور (١٩٩٥: ٦١٥) القيادة بأنها "مشتقة من الفعل قاد فهو قائد وجمعه قادة، وقواد وأصلها قود والقود نقيض السوق، ويقود الدابة من الأمام ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام، والسوق من الخلف". واصطلاحاً يعرفها الطويل (٢٠٠٦: ٥٣) بأنها "دالة تفاعل الموقف ومتطلباته، والأتباع وتوقعاتهم، والقادة وخصالهم". وعرف (المرشد، ٢٠١٢: ١٢) القيادة بأنها " القدرة على التأثير في الآخرين، وجعلهم يتقون به من خلال نفاذ بصيرته وقدرته على تصور البدائل المناسبة في وقت قصير، مع ثقته، وقدرته على التعامل مع متطلبات التغيير باستمرار، وقدرته على التجديد والتكيف والتجريب".

في حين عرفها (Northouse, 2013) بانها "مجموعة من الخصائص أو الصفات التي يمتلكها الأشخاص تمكنهم من استمالة الآخرين وإقناعهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم".



مفهوم القيادة التشاركية: (Participatory Leadership)

تعرف القيادة التشاركية بأنها " أسلوب للقيادة يعمل فيه جميع أعضاء المنظمة معاً لاتخاذ القرارات. تُعرف القيادة التشاركية أيضاً بالقيادة الديمقراطية، حيث يتم تشجيع الجميع على المشاركة. (بسام، ٢٠١٨، ص ٤٧).

تعرف أيضاً بأنها إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما. (أبو كشك، ٢٠٠٦، ص ٨٩).

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها "القدرة على تقبل آراء الآخرين ومشاركتهم ودمجهم في العمليات القيادية والإدارية وتفويض الصلاحيات لهم بما يضمن سهولة وسرعة تحقيق الأهداف، وتقسيم الـ أربعة مجالات هي: التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الإداري والتطوير، صنع القرار والعلاقات الإنسانية".

مجالات القيادة التشاركية:

تتضمن القيادة التشاركية مجموعة من المجالات، والتي يتم من خلالها تطبيق مدخل القيادة التشاركية، حيث يري بعض المتخصصين التربويين والباحثين في مجال القيادة التربوية ضرورة تطبيقها في المؤسسات التربوية؛ إذ يرى كل من الغامدي (٢٠١٤م) والعنزي والعطوي (٢٠١٧م) أن أبعاد القيادة التشاركية تشمل: التخطيط الاستراتيجي والتنظيم والتطوير وصنع القرار والعلاقات الإنسانية.

أولاً: مجال التخطيط الاستراتيجي: يُعد التخطيط الاستراتيجي منهجاً علمياً معاصراً وأسلوباً فعالاً للتوصل إلى خطط تتسم برؤية مستقبلية، وتتميز برسالة متوازنة ترمي إلى تحقيق أهداف طموحة واقعية، تُمكن المؤسسة من إعادة بناء نفسها بشكل متوازن، وتحقق ما تطمح إليه من تحول نوعي وتميز في مسيرتها المستقبلية (الجبوري، ٢٠١٤).

وبشير مسلم (٢٠٢١) أن التخطيط الاستراتيجي كيعد مهم من أبعاد مدخل القيادة التشاركية هو عبارة عن عملية فكرية منظمة تستطيع المؤسسة التربوية من خلاله التعرف على وضعها الحالي والمستقبلي المتوقع، واستشرافه من خلال مجموعة من الوسائل العلمية، وفق رؤية مستقبلية ورسالة متوازنة طموحة وواقعية، من خلال وضع وتحديد عدد من الاستراتيجيات لاختيار الملائم منها وفق ضوابط علمية، تُنفذ من خلال كوادرمؤهلة، وتُطبق من خلال آليات وأسس ومتطلبات مدخل القيادة التشاركية.



وتشمل عملية التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المتطلبات (الجبوري، ٢٠١٤م)، وهي: توافر نظم معلومات وقواعد بيانات في المؤسسات التربوية والتعليمية، وامتلاك مهارات إدارية لدى القادة، وفرق العمل، وكفاءة مناسبة في الأداء، وقوة التنظيم في المؤسسة التربوية والتعليمية، ووجود نظام فاعل للحوافز، ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والقيادة بالمشاركة وفرق العمل، ووجود الموارد المالية المخصصة للإنفاق على عمليات التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: مجال التنظيم الإداري والتطوير: ويتضمن عمليات تقسيم العمل، وتحديد المسؤوليات والسلطات، وتحديد العلاقات الناشئة عن تقسيم العمل؛ لتحقيق التنسيق اللازم؛ لبلوغ الهدف المحدد، ويستند التنظيم الإداري إلى مجموعة من القواعد والإجراءات، وينطلق من الأنظمة والقوانين والتنظيمات (الطراونة وآخرون، ٢٠١٢م).

ويُعد التنظيم الإداري أحد الأبعاد المهمة في مدخل القيادة التشاركية، حيث يتضمن مجموعة من المجالات، من أهمها (Sarafidou and Chatzioannidiss, 2013) والعفيف (٢٠١٨م):

١. التمكين الإداري: يقوم على مشاركة القادة للمرؤوسين في تحديد الأهداف والوسائل، وتقديم الأفكار الجديدة، وإتاحة الفرصة للعاملين، وتنمية الثقة لديهم؛ لإعدادهم للمستويات الإدارية الأعلى وتمكينهم>
٢. تفويض السلطات: وذلك من خلال إعطاء المرؤوسين بعض السلطات والصلاحيات، مما يساهم في دعم الثقة لديهم، وإكسابهم بعض المهارات الإدارية؛ لتنمية قدراتهم، وزيادة إنتاجيتهم، ورفع مستويات أدائهم، وإعطاء الفرصة للقيادات للتعرف للأعمال الاستراتيجية في التخطيط واتخاذ القرارات.
٣. الالتزام التنظيمي: وهو مدى تعبير العاملين في المؤسسات التربوية والتعليمية عن مدى ولائهم ورغبتهم في البقاء فيها، وخدمة أهدافها، والعمل على تحقيقها من خلال قنوات تجعلهم يسعون لبذل الجهود لتطوير تلك المؤسسات، وتحقيق أهدافها.
٤. فرق العمل: حيث تتضمن العمل بالمشاركة في إطار الفريق الواحد، فنتكامل الجهود بما يؤدي إلي رفع مستوى الأداء، إضافة إلى زرع الثقة لدى المرؤوسين، فتحقق أهداف المؤسسة التربوية.
٥. التطوير التنظيمي: وهو إحداث الانسجام بين التنظيم والعمليات الإدارية والاستراتيجيات المرسومة؛ لتحقيق حلول تنظيمية إبداعية لتطوير المؤسسات

عامّة، والمؤسسات التربوية خاصةً، حيث تشمل جهوداً مخططةً تسهم في رفع مستويات الأداء؛ لتحقيق أهداف وغايات تلك المؤسسات.

ثالثاً: مجال صنع القرار: عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، تبدأ بالتحليل والتقويم للبدائل والمتغيرات، ومن ثم المفاضلة بينها، وتنتهي باتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته، وتتضمن عملية صنع القرار في المؤسسات التربوية قيام قادة المعاهد ومديريها بتشكيل فرق عمل تمثل المستويات الإدارية المختلفة، وتضمن مشاركتهم في تفاصيل التحليل والتقويم، ودراسة البدائل، واختيار الأنسب منها، مما يعطي القرارات المتخذة عمقاً ودقة وأفكاراً متعددة تسهم في ترشيدها، وصولاً إلى تحقيق تلك المؤسسات لأهدافها بكفاءة وفاعلية، وضمان تنفيذها من خلال أفراد تلك المؤسسات، وتعزيز انتمائهم ودعم الثقة لديهم (عبد الرسول ٢٠١٠).

رابعاً: مجال العلاقات الإنسانية: وهي الإطار الذي يتم من خلاله الموازنة بين إشباع حاجات العاملين في المؤسسة التربوية والتعليمية وبين تحقيق غايات وأهداف المؤسسة، بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والروح المعنوية، ويمثل اتجاه العلاقات الإنسانية في الإدارة باعتباره أحد الاتجاهات الداعمة لتحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات، ضرورةً ملحةً لتحقيق الأمن الوظيفي والارتياح، ومن ثم الرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك من خلال الشراكة معهم؛ مما يؤدي إلى الثقة لديهم، وتعزيز الانتماء لتلك المؤسسات، وخاصة التربوية والتعليمية كالمعاهد العلمية (أمل الجريفاني، 2016).

وبشير الحقي (٢٠١٣) إلى أهمية تطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية والتعليمية، بحيث تتضمن توفير أجواء العمل المناسبة للعاملين بعيداً عن القلق والتوتر والصراعات، واحترام مشاعر وأحاسيس العاملين وتقديرهم، ومشاركتهم في حل المشكلات، وصنع القرارات، وتحمل المسؤوليات، وتوفير متطلباتهم واحتياجاتهم المادية والمعنوية، وتوثيق الروابط معهم، والإصغاء إليهم، وحل مشكلاتهم، ودعم وتعزيز الثقة لديهم، وتنمية ولائهم للمؤسسة التربوية.

أهداف القيادة التشاركية: تهدف القيادة التشاركية إلى ما يلي (الحريري، ٢٠٠٨):

١. تهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.
٢. تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
٣. تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.
٤. تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.
٥. تهدف إلى إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية.

٦. تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وأشعارها بأهميتها وفعاليتها في التنظيم.
 ٧. يتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية.
 ٨. المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لان المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلا على أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.
- أهمية القيادة التشاركية:**

- تظهر أهمية القيادة التشاركية فيما يلي: (معمري، ٢٠١٩).
- (١) التعاون: يلعب القائد دورًا مهمًا في خلق بيئة تفاعلية ومنفتحة. وذلك من خلال إشراك المرؤوسين والأخذ بمقترحاتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة مما يخلق بيئة تعاونية بين أفرادها
 - (٢) تبادل المعلومات: علاوة على ذلك، فإن مسؤولية مشاركة المعلومات تقع على عاتق القائد. كلما كان إطار العمل أكثر تشاركية، زادت المعرفة التي يجب على القائد توفيرها للمرؤوسين.
 - (٣) رفع معنويات الموظفين: يشعر الموظفون الذين يُمنحون صوتًا في تشغيل الشركة بأنهم مسؤولين شخصيًا عن نجاح الشركة. تظل معنويات الموظفين على مستوى عالٍ لأن هناك تقديرًا لفرصة أن تكون جزءًا من عملية صنع القرار في الشركة.
 - (٤) الحلول الإبداعية: عياصرة (٢٠٠٦) تشجيع الموظفين على إبداء آرائهم حول قضايا المنظمة سيؤدي الى الإبداع والمشاركة في عملية صنع القرار للمنظمة. مما يسهم في تطوير عمليات أكثر إنتاجية وجعل المنظمة أكثر كفاءة
 - (٥) الحفاظ على العاملين: أشارت الحريري (٢٠٠٨) ان أسلوب القيادة التشاركي يمنح الموظفين الفرصة ليكونوا نشطين في تحديد النجاح المستقبلي للمنظمة إن السماح للموظفين بأن يكونوا نشطين في نمو المنظمة يشجعهم على البقاء مع المنظمة لرؤية خططهم المستقبلية وذلك كتغذية راجعة للمجهودات التي يبذلونها.
 - (٦) قبول القرارات: ورد عند عياصرة (٢٠٠٦) انه في القيادة التشاركية يقبل الموظفون بسهولة أكبر السياسات والقرارات التي تم التوصل إليها بالإجماع العام. وهذا يقلل من المقاومة التي ستواجهها سياسات المنظمة الجديدة ويسرع عملية تنفيذ الأفكار الجديدة.

معوقات القيادة التشاركية:

يواجه توظيف القيادة التشاركية بعض الصعوبات والمعوقات في المؤسسات التربوية (النمروطي، ٢٠١٧):

- ❖ معوقات تنظيمية مؤسسية: وهي تلك المتعلقة بالثقافة السائدة والمبادئ المطبقة في المؤسسة التربوية، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، حيث تنعكس على المناخ التنظيمي فيها إيجاباً أو سلباً، فتصبح داعمة لتطبيق مدخل القيادة التشاركية، أو منفرة له.
- ❖ معوقات شخصية لها علاقة بالقيادة: وهي تلك المتعلقة بميل ورغبة قادة ومسؤولي المؤسسات التربوية إلى الاحتفاظ بالسلطة، والتخوف من تفويض السلطات والصلاحيات لمروسيهم؛ مما ينعكس سلباً على تطبيق مدخل القيادة التشاركية.
- ❖ معوقات شخصية لها علاقة بالعاملين: حيث تتضمن عدم رغبة العاملين في تحمل مسؤوليات إضافية، والنظرة السلبية لتفويض الصلاحيات والسلطات لهم، إضافة إلى ضعف مستويات أدائهم، وقلة وجود كفاءات تسهم في تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الجبور (٢٠٢٣) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (٦٢٠) مشرفاً تربوياً، في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وقد تم استخدام المنهج المسحي الوصفي في هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\infty \leq 0.05)$ تبعاً لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\infty \leq 0.05)$ تبعاً لمتغير الخبرة العملية، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بضرورة إعداد دليل تربوي يتضمن موضوع القيادة التشاركية ومبادئها وآلية تنفيذها لمديري المدارس ومديراتها، بحيث تكون مرجعاً لهم يعوّدون له في قراراتهم التي يتخذونها، وضرورة متابعة المشرفين التربويين لمديري المدارس لتفعيل وتطبيق القيادة التشاركية الموضوع في الدليل.

فيما أراد الشيباب (٢٠٢٣) من دراسته إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين في لواء الجيزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمين ومعلمات لواء الجيزة وعددهم (١٤٣٤) معلما ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (٣٤٧) معلما ومعلمة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات أيضا، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها. توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة التشاركية مرتفعة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وتبين وجود فروق لمتغير المؤهل ولصالح البكالوريوس، ووجود فروق لمتغير الخبرة ولصالح المعلمين الذين خبرة أقل من ٥ سنوات. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد أسس القيادة التشاركية وسيلة لتقييم مديري المدارس وترقيتهم، وتفويض المديرين جزءا من صلاحياتهم لمساعدتهم. كما يمكن تحقيق القيادة التشاركية، وتأهيل مديرين قادرين على قيادة مدارسهم عن طريق عقد الورشات والدورات في القيادة التشاركية. كما توصي هذه الدراسة الحاجة إلى المزيد من البحث في القيادة التشاركية.

وهدفت دراسة العصيمي والقرشي (٢٠٢١) الى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التعليم بالطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين، والكشف عن الفرق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بالطائف للقيادة التشاركية والتي تعزي للمتغيرات التالية: (الخبرة في مجال الإشراف، المؤهل العلمي، والموقع الجغرافي لمكتب التعليم)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف وتطوير استبانة مكونة من (٣٦) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (العلاقات الإنسانية، المشاركة في القرارات، تفويض الصلاحيات)، وتم توزيع الاستبانات بأسلوب المسح الشامل فكانت الاستبانات الراجعة (١٣٦) استبانة. توصلت الدراسة إلى أن: -ممارسة مديري مكاتب التعليم بالطائف للقيادة التشاركية، جاءت بدرجة عالية جدا، حيث جاء بعد العلاقة الإنسانية في الرتبة الأولى، ومن ثم تفويض الصلاحيات، وأخيرة المشاركة في اتخاذ القرارات. -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجات ممارسة القيادة التشاركية بكافة أبعادها تعزي (للمؤهل العلمي-سنوات الخبرة في الإشراف)، باستثناء فروق في الاختبار البعدي (شيفيه) بين مكتب الشرق والجنوب لصالح مكتب الشرق تعزي للموقع الجغرافي) كما أوصت الدراسة: التأكيد على أهمية ممارسة القيادة التشاركية بمكاتب التعليم من خلال تفعيل دور المشرفين ومشاركتهم في صناعة واتخاذ القرار، ونشر ثقافة القيادة التشاركية بين المشرفين وقادة المدارس.

وهدفت دراسة أبو ناصر (٢٠٢٠) إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، في ضوء بعض المتغيرات. واشتملت عينة الدراسة على (٢٤١) قائدا تربويا من الجنسين خلال العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩. ولجمع البيانات تم تطوير أداة تكونت من ثلاثة أجزاء رئيسيين مثلت القيادة التشاركية والنمو المهني، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لثبات الأداة (٠.٩٧) ولتحليل البيانات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل الارتباط. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة التشاركية على أداة التمكين الكلية تمثل درجة بمستوى عال. كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين القيادة التشاركية بأبعادها وبين النمو المهني، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة، تعزى لمتغيرات الدراسة عند مستوى $(\alpha=0.01)$.

فيما أراد العتيبي (٢٠٢٠) من دراسته هدفت الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس، وهو درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس بمحافظة ثادق وعلاقتها بضغط العمل لدى المعلمين، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لدراسته، والمنهج الوصفي الارتباطي كمنهج، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين، والمعلمات في مركز التعليم في محافظة ثادق، والبالغ عددهم (٤١٠)، منها (١٥٧) معلما، و(٢٥٣) معلمة، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في عينة عشوائية بلغ حجمها (٢٦٤) معلما، ومعلمة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها : أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين، واطهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وأوضحت النتائج أن هناك أثرا لممارسة القيادة التشاركية على ضغوط العمل لدى المعلمين، وكشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الجنس لصالح الإناث في القيادة التشاركية، ولصالح الذكور في ضغوط العمل، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف سنوات الخبرة في العمل بالتعليم لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب سنوات الخبرة من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات، وذلك في محور ممارسة القيادة التشاركية، في حين كانت لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب سنوات الخبرة من عشر سنوات فأكثر في محور ضغوط العمل.

وهدف مبوا (Mbua, 2023) في دراسته إلى التحقق من العلاقة بين ممارسة مدير المدرسة القيادة التشاركية وعلاقتها مع مناهج القيادة وفعالية المعلم في مقاطعة فاكو، الكاميرون. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة من ستة مائة (٦٠٠) أي ٥٨٨ معلماً و٢٢ مديرًا موزعين على خمسة (٥) أقسام فرعية في فاكو قسم الكاميرون. وكانت الأداة بعنوان "استبيان مشاركة مدير المدرسة، تشتمل مناهج القيادة (QPPLA)" على ثلاثة مقاييس فرعية تعكس جميعها جاءت درجة عالية. وتوصلت الدراسة إلى أن اتخاذ القرار التشاركي والقيادة الديمقراطية والجماعية كان لأساليب القيادة تأثير كبير وإيجابي على فعالية المعلم. وتشير النتائج إلى أنه يجب على مديري المدارس استخدام مجموعات من هذه بشكل صحيح صنع القرار التشاركي والقيادة الديمقراطية وأساليب القيادة الجماعية منذ ذلك الحين. وكشفت دراسة ارينا واخرون (Arina, & et. al. 2023) عن مدى تأثير القيادة التشاركية لمدير المدرسة على أداء معلمي المدارس المتوسطة. هذه الدراسة هي بحث ميداني ذو منهج كمي. وتكونت عينة البحث من ٣٠ معلماً. وخلصت نتائج البحث إلى ان هناك تأثير لأسلوب القيادة التشاركية لمدير المدرسة على أداء معلمي المدارس المتوسطة، وان هناك تأثير لمناخ العمل على أداء معلمي المدارس المتوسطة، وأشارت أيضا ان هناك تأثير مشترك لمناخ العمل على أداء معلمي المدارس المتوسطة.

إجراءات الدراسة:

يعرض الباحثان وصفا تفصيليا للإجراءات التي اتبعها في تنفيذ الدراسة، وتشمل عرضا للمنهج والمجتمع وعينة الدراسة، كما ويعرضان أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات وطريقة إعدادها، وكذلك حساب درجة الصدق والثبات لها، وخطوات تطبيقها، وفيما يلي وصفا لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة. **مجتمع الدراسة:** المجتمع في هذه الدراسة يتكون من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم -فلسطين، والبالغ عددهم (٢٧٨٤) معلماً ومعلمة حسب الكتاب الإحصائي السنوي (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية) للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٢م. ويتكون من (١٠٤٤) معلم و(١٧٤٠) معلمة.

عينة الدراسة:

أولاً: العينة الاستطلاعية: اختار الباحثان عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلماً ومعلمة من العاملين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، وذلك للتأكد

من صلاحية أداة الدراسة، وتم استخدام العينة الاستطلاعية لحساب الصدق والثبات من خلالها.

ثانياً: عينة الدراسة الاصلية: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث اشتملت على (٣٣٨) معلماً ومعلمة من العاملين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، حيث بلغت نسبة العينة (١٢.١٤%) من مجتمع الدراسة، والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية
١.	الجنس	ذكر	١٢١	٣٥.٨%
		أنثى	٢١٧	٦٤.٢%
المجموع				
٢.	المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٨٩	٨٥.٥%
		ماجستير فأعلى	٤٩	١٤.١%
المجموع				
٣.	سنوات الخبرة	أقل من (٥) سنوات	٥٣	١٥.٧%
		من (٥-١٠) سنوات	١٠٤	٣٠.٨%
		أكثر من (١٠) سنوات	١٨١	٥٣.٥%
المجموع				
			٣٣٨	١٠٠%

أداة الدراسة:

بناء الأداة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، وذلك التعرف على درجة موافقة المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لمحاوور وبنود فقرات الاستبيان، وقام الباحثان بتبني الاستبانة الواردة في دراسة الزهراني والغامدي (٢٠١٩) لتحقيق اهداف الدراسة، وتتكون الاستبانة من (٤) مجالات تشتمل على (٢٤) فقرة، حيث أعطي لكل فقرة من فقرات الأداة وزنا مدرجاً، وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من قسمين، يرد في القسم الأول البيانات الشخصية عن المستجيبين: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، ويرد في القسم الثاني فقرات الاستبانة. وقام الباحثان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وذلك لتقدير استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة.

صدق الأداة:

قام الباحثان بالتأكد من صدق أداة الدراسة على المجتمع الحالي للدراسة بطريقة صدق الاتساق الداخلي (Face validity) ، وذلك على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، وكانت العينة الاستطلاعية من خارج العينة المستهدفة، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) واستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية، كما هي موضحة في الجدول (٢).

جدول (٢): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القيادة التشاركية ومع الدرجة الكلية

الرقم	الفقرات	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية
١.	يضع السياسات والبرامج الملانمة.	٠.٦٤	0.00
٢.	يحدد الإطار العام ومرجعيات الخطة الاستراتيجية.	٠.٦١	0.00
٣.	يحدد الرؤية والرسالة والأهداف وفق أسس علمية واضحة.	٠.٦٢	0.00
٤.	يحلل البيئة الداخلية للمدرسة والخارجية المحيطة.	٠.٧٢	0.00
٥.	يوفر الموارد التنظيمية المناسبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	0.63	0.00
٦.	يطبق عمليات التقويم المستمر لأداء المدرسة بصفة مستمرة	0.60	0.00
٧.	يقسم العمل وتحدد المسؤوليات والسلطات والصلاحيات.	0.55	0.00
٨.	ينسق الأدوار والمهام وينظم المجالس واللجان.	0.61	0.00
٩.	يطبق مبادئ المشاركة لإعداد القيادات المستقبلية.	0.68	0.00
١٠.	يفوض السلطات والصلاحيات لإنجاز العمل.	0.59	0.00
١١.	يشكل فرق العمل بمشاركة العاملين	0.73	0.00
١٢.	جمع البيانات والمعلومات حول المشكلات.	0.72	0.00
١٣.	وضع وتحديد الحلول والبدائل المقترحة لحل المشكلات.	0.52	0.00
١٤.	تحليل ودراسة البدائل وفق ملاءمتها للواقع.	0.62	0.00
١٥.	اختيار البديل المناسب، واتخاذ القرار الأنسب.	0.73	0.00
١٦.	تحقيق احتياجات العاملين وحل مشكلاتهم.	0.58	0.00
١٧.	توفير أجواء العمل الصحية بعيداً عن التوتر والصراعات	0.72	0.00
١٨.	احترام مشاعر العاملين وتقديرهم، ورفع روحهم المعنوية.	0.68	0.00
١٩.	تعزيز ولاء المرؤوسين والتزامهم ودعم الثقة لديهم.	0.64	0.00
٢٠.	مشاركة العاملين في إدارة المدرسة وتحمل المسؤوليات.	0.71	0.00

يتبين للباحثان من خلال المعطيات الواردة في الجدول (٢) أن قيم مصفوفة الارتباط لفقرات الاستبانة جميعها، ترتبط بالدرجة الكلية للأداة ارتباطاً ذو دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وبالتالي يعبر عن صدق فقرات أداة للقيادة التشاركية في قياس ما صيغت من أجله.

ثبات الأداة:

تحقق الباحثان من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك لمحاول أداة الدراسة والدرجة الكلية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٣):

جدول رقم (٣): معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا.

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
درجة ممارسة القيادة التشاركية	٣٠	٣٠	٠.٩١٢

يتبين من جدول (٣) أن قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة درجة ممارسة القيادة التشاركية بلغ (٠.٩١٢)، وبذلك يظهر أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

إجراءات تنفيذ الدراسة:

قام الباحثان بتوزيع الاستبانة الكترونياً على المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، حيث تم تعبئة (٣٣٨) استبانة، ثم قام الباحث بعد ذلك بمراجعة ردود المبحوثين بهدف التأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وتبين أن (٣٣٨) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (١٠٠%) من الاستبانات التي تم توزيعها، ويعود ذلك إلى كون الاستبانة وزعت الكترونياً ولا يوجد مجال للخطأ أثناء الاستجابة لفقراتها.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. المتغيرات المستقلة:

أ. الجنس: وله مستويان، (ذكر، انثى)

ب. المؤهل العلمي، وله مستويان، (بكالوريوس فاقل، ماجستير فأعلى).

ت. سنوات الخبرة، ثلاثة مستويات، (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

٢. المتغير التابع: درجة ممارسة القيادة التشاركية.

المعالجة الإحصائية:

يهدف معالجة البيانات التي حصل عليها الباحث من (الاستبانة) أداة الدراسة، قام الباحث باستخدام المعالجات الإحصائية التالية: (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لعينة الدراسة. ولمعرفة اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار (LSD). وكما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة، معامل الارتباط بين المتغير المستقل للدراسة والمتغير التابع. ومعامل الثبات كرونباخ ألفا لحساب قيمة معامل ثبات أداة الدراسة.

المقياس الوزني:

قام الباحثان بتحديد المقياس الوزني بناء على استخدامه لمقياس ليكرت الخماسي كما يرد في جدول (٤):

جدول (٤): المقياس الوزني

التقدير	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	٢٠% - ٣٦%	١ - ١.٨
منخفضة	٣٦.١% - ٥٢%	١.٨١ - ٢.٦
متوسطة	٥٢.١% - ٦٨%	٢.٦١ - ٣.٤
مرتفعة	٦٨.١% - ٨٤%	٣.٤١ - ٤.٢
مرتفعة جدا	٨٤.١% - ١٠٠%	٤.٢١ - ٥

تحليل نتائج الدراسة:

نتائج سؤال الدراسة الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، ومن خلال الإجابة على فقرات المجالات ظهرت النتائج كما في الجدول (٥):

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات
درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١.	المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي.	٣٥٣.	٥٧.	٢	متوسطة
٢.	المجال الثاني: التنظيم الإداري والتطوير.	٣٢٣.	٦٨.	٣	متوسطة
٣.	المجال الثالث: صنع القرار.	٣١٣.	٦٥.	٤	متوسطة
٤.	المجال الرابع: العلاقات الإنسانية.	٣٨٣.	٨١.	١	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣.٣٤	.78		متوسطة

يظهر في الجدول (٥) نتائج درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في محافظة بيت لحم، وتظهر النتائج انها جاءت على الدرجة الكلية بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٣٤) وحصل مجال العلاقات الإنسانية على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وجاء بدرجة متوسطة، في حين جاء مجال صنع القرار في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣١) وجاء بدرجة متوسطة أيضاً.

ولتعميم نتائج الدراسة الحالية لعينة الدراسة على مجتمع الدراسة، وهذا هو هدف الدراسات الوصفية المسحية، وتعتبر الدراسة الحالية وصفية مسحية. وعلى ذلك أخذ الباحث بالتقدير النقطي، ويعني تقدير معلمة المجتمع بقيمة نأخذها من إحصاء العينة (أبو سمرة واليطي، ٢٠١٩)، وعلى اعتبار أن العينة ممثلة للمجتمع، يعتبر المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين هو المتوسط الحسابي المحسوب من العينة، وهو (٣.٣٤) وجاء بدرجة متوسطة.

نتائج سؤال الدراسة الثاني:

هل تختلف المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟
للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم اختبار الفرضية الصفرية الأولى والثانية والثالثة المنبثقة عنه:

نتائج اختبار الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية الاولى تم استخدام اختبار (Independent - T-TEST sample) للعينة المستقلة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في مدارس محافظة بيت لحم تبعاً لمتغير الجنس، وهي في جدول (٦).

جدول (٦): نتائج اختبار (Independent -sample T-TEST) للعينة المستقلة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة المحسوبة	النتيجة
ذكر	١٢١	٣.٣٧	٠.٧٢	٣٣٦	٠.٦٥٩	٠.١٥٦	غير دال احصائياً
أنثى	٢١٧	٣.٣٢	٠.٨٠				

يتبين من جدول (٦) ان مستوى الدلالة المحسوبة والتي بلغت قيمتها (0.156) هي أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية الاولى. نتائج اختبار الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الصفرية الثانية، تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وهي موضحة في جدول (٧).

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة المستقلة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من (٥) سنوات	٥٣	3.34	٠.٧٩
من (٥-١٠) سنوات	١٠٤	٣.٢٥	٠.٧٥
أكثر من (١٠) سنوات	١٨١	٣.٣٩	٠.٦٨
المجموع	338	٣.٣٤	٠.٧٨

يتبين من جدول (٧) وجود فروق ظاهرية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في مدارس محافظة بيت لحم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (دالة احصائياً) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما هو مبين في جدول رقم (٨).

جدول (٨): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة المحسوبة	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
١٣.0	٧.٥٢١	٥.٤٦٢	2	١٠.٩٢٤	بين المجموعات
		.615	336	٢٠٦.٦٤	داخل المجموعات
			338	217.564	المجموع

يتبين من جدول (٨) ان مستوى الدلالة المحسوبة والتي بلغت قيمتها (0.013) هي اقل من قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الثانية. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم الباحثان اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق، وجاءت النتائج كما هي في الجدول (٩).

جدول (٩): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	المقارنات	أقل من (٥) سنوات	من (١٠-٥) سنوات	أكثر من (١٠) سنوات
الدرجة الكلية	أقل من (٥) سنوات		٠.٠٨٩٦	٠.٠٤٩٧
	من (١٠-٥) سنوات	٠.٠٨٩٦		*٠.١٣٩٩
	أكثر من (١٠) سنوات	٠.٠٤٩٧	*٠.١٣٩٩	

يتبين من جدول (٩) ان الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث ظهرت الفروق بين سنوات خبرة (أقل من (٥) سنوات) وسنوات الخبرة (من (١٠-٥) سنوات) من جهة و(أكثر من (١٠) سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة (من (١٠-٥) سنوات). نتائج اختبار الفرضية الصفرية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. لفحص الفرضية الصفرية تم استخدام اختبار (Independent - T-TEST sample) للعينة المستقلة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في مدارس محافظة بيت لحم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في الجدول (١٠).

جدول (١٠): نتائج اختبار (T-TEST Independent -sample) لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النتيجة	الدلالة المحسوبة	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
دال احصائياً	٠.٠٢١	٤.١٢٥	336	٠.٧٧	٣.٣٣	٢٨٩	بكالوريوس فأقل
				٠.٨٢	٣.٤٠	٤٩	ماجستير فأعلى

يتبين من جدول (١٠) ان مستوى الدلالة المحسوبة والتي بلغت قيمتها (0.021) اقل من قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الثانية. وعليه توجد فروق بين متغير بكالوريوس فأقل ومتغير ماجستير فأعلى، وكانت الفروق لصالح ماجستير فأعلى.
مناقشة نتائج الدراسة:

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في محافظة بيت لحم انها جاءت على الدرجة الكلية بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٣٤) وانحراف معياري (٠.٧٨). وحصل مجال العلاقات الإنسانية على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وجاء بدرجة متوسطة، في حين جاء مجال صنع القرار. في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣.٣١) وجاء بدرجة متوسطة أيضاً.

وبعزو الباحث ذلك الى طبيعة العلاقة بين مديري المدارس والإدارات المتوسطة في مديرية التربية ووزارة التعليم العالي الفلسطينية، حيث اعتاد المديرين تطبيق القرارات دون ابداء الراي فيها في كثير من الحالات، مما انعكس على العلاقة بين مديري المدارس والمعلمين، وان كثير من القرارات يرجع مدير المدرسة الى مدير التربية للمصادقة عليها، وكثير من الأمور التنظيمية تحتاج الى ابداء الراي لمديرية التربية فيها. مما جعل درجة ممارسة القيادة التشاركية بدرجة متوسطة.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الجبور (٢٠٢٣) ودراسة العتيبي (٢٠٢٠). واختلفت مع دراسة الشيباب (٢٠٢٣) التي جاءت بدرجة مرتفعة. ودراسة كل من العصيمي والقرشي (٢٠٢١) جاءت بدرجة عالية جداً، ودراسة أبو ناصر (٢٠٢٠) بمستوى عال، ودراسة مبوا (Mbu, 2023).

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني: هل تختلف المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة

نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم اختبار الفرضية الصفرية الأولى والثانية والثالثة المنبثقة عنه:

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

تشير النتائج أن الفروق بين متوسطات الذكور والإناث غير دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس يخضعون لنفس القوانين والأنظمة ويتلقون نفس التدريبات والدورات ويعملون في نفس الظروف، وأن القوانين الفلسطينية تساوي بين الجنسين في العمل والتعليم، وأن تطبيق القرارات الواردة من الوزارة والمديرية تطبيق بنفس الدرجة في مدارس الذكور والإناث.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة ودراسة أبو ناصر (٢٠٢٠) ودراسة الجبور (٢٠٢٣). واختلفت مع دراسة العتيبي (٢٠٢٠) وكانت الفروق لصالح الإناث. ودراسة الشيباب (٢٠٢٣) وكانت الفروق لصالح الذكور.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تشير النتائج أن الفروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث ظهرت الفروق بين سنوات خبرة (أقل من ٥) سنوات) وسنوات الخبرة (من ٥-١٠ سنوات) من جهة و(أكثر من ١٠ سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة (من ٥-١٠ سنوات).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الخبرة العالية ساعدت مديري المدارس على خلق أجواء تشاركية نتيجة لرغبتهم في السيطرة أو بدافع الراحة وتقليل التوتر، ويرى

الباحث أيضا ان درجة الممارسة عالية لدى المديرين من ذوي سنوات الخدمة (أكثر من (١٠ سنوات) لان سيطرة المديرية عليهم تقل وتأثرهم بقراراتها تكون اقل حدة. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الشيباب (٢٠٢٣)، واختلفت مع دراسة أبو ناصر (٢٠٢٠)، ودراسة الجبور (٢٠٢٣) ودراسة العصيمي والقرشي (٢٠٢١) مناقشة نتائج اختبار الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تشير النتائج الى أن الفروق بين متوسطات بكالوريوس فأقل وماجستير فأعلى دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، أي انه توجد فروق بين بكالوريوس فأقل وماجستير فأعلى في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، وكانت الفروق لصالح ماجستير فأعلى. ويعزو الباحث ذلك الى ان الذين يتلقون تعليما عاليا مثل الماجستير يتلقون مساقات حديثة تحتوي على مفاهيم تعزز المشاركة والعمل التعاوني واحترام الآخرين وتعزز العلاقات الإنسانية ومفهوم الديمقراطية وممارسة القيادة التشاركية بمعنى او باخر.

وافقت الدراسة الحالية مع دراسة الشيباب (٢٠٢٣) ووجود فروق لصالح البكالوريوس، واختلفت مع دراسة أبو ناصر (٢٠٢٠) ودراسة العصيمي والقرشي (٢٠٢١). دراسة الجبور (٢٠٢٣).

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة، قام الباحثان بطرح عدة توصيات ومقترحات، التي من شأنها أن تساعد على تغيير اتجاهات مديري المدارس نحو ممارسة القيادة التشاركية في المدارس والمؤسسات التربوية الأخرى، والذي بدوره سينعكس ايجابيا على مخرجات العملية التربوية، ومن هذه التوصيات والمقترحات ما يلي:

١. تطوير مهارات المدربين والمشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين على عمليات القيادة التشاركية لتقديم دورات ذات مهارات عالية فيما يتعلق بتوظيفها وتطوير ممارستها.

٢. تحسين البيئة المدرسية من خلال رسومات وجداريات على اسوار المدرسة والجدران الداخلية في الممرات، بشكل يعمق اهداف القيادة التشاركية ودرجة ممارستها في النظام التربوي.
٣. يقترح الباحثان إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال القيادة التشاركية.
٤. يقترح الباحثان بعمل مسابقة تربوية حول اليات تعزيز القيادة التشاركية، وعمل جائزة لأفضل مدير يستخدم مهارات القيادة التشاركية ويفعلها في مدرسته.

المصادر والمراجع:

- ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم (١٩٩٥). "لسان العرب"، تحقيق عامر أحمد حيدر. دار الكتب العلمية. للطباعة والنشر، (٨)، بيروت.
- أبو سمرة، محمود، والطيطي، محمد. (٢٠١٩). **مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين**. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو الكشك، محمد نايف (٢٠٠٦). **الإدارة المدرسية المعاصرة**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- الحريري، رافده (٢٠٠٨). **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- أبو ناصر، فتحي محمد علي. (٢٠٢٠). **درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الأحساء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين**. مجلة كلية التربية، مج ٣١، ع ١٢٤٤، ١٩٦ - ٢٣٠.
- الحقيل، سليمان (٢٠١٣). **الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية**، مطابع الحميضي. الرياض.
- الجبور، محمد فالح مسلم. (٢٠٢٣). **درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن**. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، مج ٨، ع ٢٤، ٢٥٨ - ٢٧٨.
- الجبوري، حسين (٢٠١٤م): **التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد**، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الجريفاني، أمل (٥١٤٣٨): **درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- خليف، جميلة (٢٠٠٨): **أخلاقيات القيادة**، دار اقرأ، الكويت.
- الشبيل، يوسف بن عبد الرحمن بن يوسف. (٢٠١٩). **تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية: استراتيجية مقترحة**. مجلة البحث العلمي في التربية، ع ٢٠٤، ج ٧، ١٦١ - ١٩٨.
- شريتح، عماد محمد ابراهيم (٢٠٢١). **الكفاءة الداخلية الكمية لنظام التعليم الأساسي في مدارس محافظة الخليل**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.

- الشباب، صالح. (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين في لواء الجيزة. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج ٢٥، عدد خاص، ٣٦-٥٧.
- الطراونة، حسين وعريقات، أحمد وعبد الهادي، توفيق، والعرموطي، شحادة (٢٠١٢م): نظرية المنظمة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (٢٠٠٦). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنبي، عبد الله غازي الدعجاني. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس بمحافظة ناذق وعلاقتها بضغط العمل لدى المعلمين. المجلة السعودية للعلوم التربوية، ع ٤٤، ٧٥-٩٤.
- العرايب، نبيل (٢٠١٠): دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.
- عبد الرسول، محمود (٢٠١٠م): علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر، دراسة ميدانية، مجلة التربية، العدد السابع والعشرون، القاهرة.
- عسكر، عبد العزيز (٢٠١٢م): القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر.
- العفيف، أمجد (٢٠١٨): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤ (٨): ٦٠-٨٨.
- عبد الرسول، محمود (٢٠١٠م): علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر، دراسة ميدانية، مجلة التربية، العدد السابع والعشرون، القاهرة.
- العصيمي، خالد بن محمد حمدان، والقرشي، عصام حسين ضيف الله. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة الطائف للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع ٩٤، ٧٤٠-٧٨٠.
- العنزي، أميرة، والخطوي، مهند (٢٠١٧م): دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي، دراسة تطبيقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الثالث، المجلد التاسع عشر.

عياصرة علي أمجد (٢٠٠٦)، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان.

الغامدي، عبد الرحمن (٢٠١٤م): القيادة التشاركية، مدخل استراتيجي لتطوير إدارة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

القرشي، عبد الله (٢٠١٣): ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم، وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

المرشد، فهد (٢٠١٢). القيادة الإبداعية في إدارة عمليات حوادث الدفاع المدني دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بإدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

مصري، بسام (٢٠١٨): دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد ٢١، مصر، ٢٠١٨.

مسلم، عبد الله. (٢٠٢١). دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة ميدانية بمركب النسيج بسبدو ولاية تلمسان. مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج ٥، ع ٢٤، ٤٧٩ - ٤٩٦.

معمر، محمد (٢٠١٩)، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

النمروطي، يوسف (٢٠١٧م): القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

References:

- Northouse, P. G. (2013). **Leadership: Theory and Practice**. Sage Publications.
- Sarafidou, J and chatziioannidis, G. (2013): Teacher Participation in decision-making, and its impact on school and teachers. **International Journal of Educational Management**. 2(3): 32-58

Mbua, Emile Monono. (2023). Principal's Participatory Leadership Approaches: An Effective Tool for Teacher Effectiveness in Fako Division, Cameroon. **Journal of Education and Teaching Methods**, Vol.2, Issue 1, pp 63 – 86.

Arina, Y. Revita, Y. Nurhizrah, G. Rusdinal, R. (2023) The Influence of Principal's Participative Leadership Style and Work Climate on Public Middle School Teacher Performance, **Indonesia Journal Ilmiah Pendidikan**, 4(3):1066-1081