

تاريخ الإرسال (2021-11-2)، تاريخ قبول النشر (2022-2-20)

مجاهد خالد جراد

اسم الباحث:

وزارة التربية والتعليم - الأردن

اسم الجامعة والبلد:

البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

mujahed.jarad@gmail.com

القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.30.4/2022/24>

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية لواء القويسمة، ولتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، تم تطبيق المنهج الوصفي بجانبه التحليلي، كما تم تطوير استبانتيين لجمع البيانات: الأولى لقياس درجة القيادة التشاركية والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية، طبقت على عينية بلغت (339) معلماً ومعلمة، (112) معلماً، (227) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة متوسطة، وكشفت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة تعزى للمتغيرات (جنس المدرسة، المؤهل العلمي)، كما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وأن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة مرتفع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة تعزى للمتغيرات (جنس المدرسة، المؤهل العلمي)، كما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة.

كلمات مفتاحية: (القيادة التشاركية، الثقة، منطقة لواء القويسمة).

Participatory Leadership of Principals of Government Schools and its Relation to Organizational Trust in the Directorate of Education in Al-Qweismeh District

Abstract:

The study aimed to identify the degree of participatory leadership practice of principals of government schools and its relation to organizational trust. To achieve the objective of the survey, the researcher used the descriptive analytical approach, and developed two questionnaires for collecting data. The first questionnaire is to measure the degree of participatory leadership and the second one is to measure the level of organizational trust; the questionnaires were distributed to (339) teachers; (112) male, (227) female. The study results showed the degree of participatory leadership practice of principals of government schools was medium. And it showed that there were no statically significant differences in the degree of participatory leadership practice of principals of government schools due to the variables (school gender, scientific qualification). Moreover, there were statically significant differences due to service years. The level of organizational trust of teachers in government schools is high. Also, there were no statistically significant differences in the level of organizational trust of teachers in the government schools due to variables (school gender, scientific qualification). In addition, there were statistically significant differences due to the service years variable. There was a positive relationship between the degree of participatory leadership practice and the level of organizational trust of teachers in the government schools in the directorate of Education in Al-Qweismeh District.

Keywords: (Participatory Leadership, Trust, Al-Qweismeh district).

المقدمة:

شهد العالم تسارعاً كبيراً في شتى مجالات الحياة، مخلفاً كثيراً من التحديات والصعوبات أمام المجتمعات والمنظمات، مظهرًا حاجتها لإعادة هيكلتها وتطوير أنظمتها لتتلاءم مع الظروف المستجدة التي رافقت التطوير، واستغلالها لصالح الأفراد والجماعات. إن نجاح المنظمات مرتبط بأسلوب القائد ومهاراته، ونمطه القيادي، وقدرته على توظيف الصفات القيادية لابتكار بيئة عمل تساعد على تحقيق أهداف المنظمة. (العجمي، 2010م) (شقيير، 2012م).

يقع على عاتق القيادة مسؤولية تحفيز وتنظيم واتخاذ القرارات وتوجيه مسارات العمل فهي قلب العملية الإدارية و جوهرها ولها دور رئيسي في جميع العمليات. وقد تباينت آراء الباحثين حول مفهوم القيادة التشاركية فعرفت أنها ضحيك (2016م) بأنها: منح العاملين حرية الإفصاح عن آرائهم وأفكارهم، ودمجهم في عملية اتخاذ القرارات، والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم، مما يزيد قوة ترابطهم بإداراتهم. وعرفها العجمي (2010م) بأنها إشراك المعلمين في صنع القرارات الإدارية حسب قدراتهم وضمن الصلاحيات الممنوحة لهم. أشار كل من موكوينا (Mokoena, 2012)، وبراتو ونسلون (Brattio and Nelson, 2015)، والشبل (2019م)، وطيغور (2020م)، والنوفل (2021م) إلى عدة مجالات للقيادة التشاركية منها:

1. **مجال التحفيز:** يعمل التحفيز على زيادة كفاءة العمل وتصحيح مساره، وإثارة دافعية العاملين، وتحقيق التوازن الحيوي للمؤسسة، مما يظهر التناغم بين عناصر بيئة العمل.
2. **مجال تفويض السلطة:** يفوض الرئيس جزءاً من صلاحياته تساعد العاملين على إنجاز الأعمال والمهام المناطة بهم، وتحفزهم وتثير دافعيتهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
3. **مجال المشاركة في اتخاذ القرارات:** يتيح الرئيس للعاملين الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات ويناقش مقترحاتهم وآرائهم مما يزيد من قوة وفاعلية القرارات المتخذة والتزام العاملين في تطبيقها.
4. **مجال التخطيط:** يتيح القائد للعاملين الفرصة في صياغة رؤية المؤسسة وتحديد أهدافها، والمشاركة في صياغة آليات العمل.
5. **مجال الاتصال وبناء المعلومات:** الاتصال الفعال يقود سلوك العاملين ويوجهه نحو الأهداف المطلوبة، ويكشف عن مقترحات وأفكار ووجهات نظر العاملين للاستفادة منها في صنع القرارات، مما يحقق المشاركة والانسجام في جميع الفعاليات المؤسسية. ذكر حمود والشيخ (2010م، ص 147) سماتاً للقائد التشاركي منها: قدرته على استثارة أفراد الفريق الذي يعمل معه، وإدراكه لأهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المناطة بهم، ومقدرته على تفويض عدد من العاملين معه لأداء بعض مهام العمل التي تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم.

أشار أبو عيطة (2013م) إلى فوائد القيادة التشاركية، منها:

1. توفر القيادة التشاركية بيئة حوار منفتحة تؤدي إلى فهم العاملين للسياسات والقرارات بشكل واضح.
2. تضمن القيادة التشاركية مشاركة عدد كبير من العاملين في اتخاذ القرارات مما يزيد من قوتها.
3. يتشارك العاملون في التصدي للخلافات ضمن بيئة منفتحة تحت مظلة السياسات والأهداف المتفق عليها.
4. تتميز البيئة التشاركية بالانفتاح وتعدد قنوات الاتصال، والطاقات الفكرية والقدرة على التجدد المستمر.

ذكر الشمري واللوكان (2018م) مجموعة من معوقات تطبيق القيادة التشاركية في البيئة المدرسية، منها:

1. الثقافة السائدة في المدرسة والتي تنتظر للعاملين بأنهم مأمورين ويجب عليهم تنفيذ الأوامر.
2. مركزية السلطة وعدم منح الصلاحيات للعاملين.

3. انشغال المعلمين بالأعباء التدريسية وعزوفهم عن المشاركة في الأعمال الإدارية.

تعتبر الثقة من ركائز العمل الأساسية والتي تحافظ على الروابط بين العاملين بما توفره من أجواء الطمأنينة والانتماء، فكلما زادت الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة وبين المؤسسة من جهة أخرى، زاد إفصاح العاملين عن مشاعرهم، وزادت مشاركتهم بالأفكار والمقترحات، وزاد تعاونهم. (الزهراني، 2012م)

ذكر الحردان (2017م) أن بيئة العمل المتمتعة بالثقة التنظيمية تتسم بالارتياح العام وإقبال أفرادها على المشاركة بالمقترحات والأفكار وتبادل الخبرات و تبنيهم لأفكار التجديد والتطوير وبذلهم مزيداً من الجهود لتحقيق أهداف ورؤى مؤسستهم.

أورد عدد من الباحثين تعريفات عدة للثقة التنظيمية، حيث عرفها متعب والعطوي (2008م) بأنها حفاظ العاملين على درجة عالية من الاحترام المتبادل والثقة وإيمانهم بقرارات الآخرين وتصرفاتهم. وعرفتها الشكرجي (2008م) بأنها التنبؤات والمعتقدات والمشاعر التي تدفع الأفراد للتفاوض بالممارسات والسلوكيات الإدارية الصادرة عن المنظمة التي ينتمون إليها والتي تتسجم مع المصالح المشتركة والقيم الاخلاقية.

يرى معظم الباحثين أن للثقة التنظيمية ثلاثة أبعاد، كما أشار إليها فارس (2014م)، و ديركس و فرين (Dirks and Ferrin, 2002)، وهي:

1. **الثقة بزملاء العمل:** العلاقات بين زملاء العمل المبنية على التعاون والتواصل والمشاركة في الأفكار والمعلومات والعمل بروح الفريق مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. يكتسب الفرد ثقة الآخرين عندما يتحلى بمجموعة من السمات كالالتزام بالقيم والأخلاق والتعليمات النازمة للعمل والاهتمام بزملاء العمل ومساعدتهم.
2. **الثقة بالمشرفين:** هي العلاقة الإيجابية بين الأفراد العاملين ومشرفيهم في العمل الناجمة عن أخلاق وكفاءة وجدارة وعدالة المشرف ومدى اهتمامه بمصالح واحتياجات الأفراد العاملين.
3. **الثقة بإدارة المنظمة:** تحظى الإدارة بثقة العاملين من خلال توفير بيئة يسودها المرونة والعدل والانفتاح تلبي حاجات العاملين ورغباتهم وتقدم الدعم المادي والمعنوي لهم، مما يؤدي إلى التزام العاملين بتحقيق أهداف المؤسسة بعيداً عن أهوائهم الشخصية.

ذكر زايد (2009م) أن بيئة العمل التي تفتقر للثقة يكثر فيها الأزمات وتفقد الروابط بين موظفيها وكذلك الإدارة ويمكن أن تشمل المنظمة بأكملها.

أشار نورمان (Norman, 1995) إلى أسباب فقدان الثقة، منها:

1. بيئة العمل غير حاضنة ومنفرة.
2. انتشار الظروف المادية الصعبة وقلة الحوافز وتغليب المصالح الشخصية.
3. بيئة العمل يسودها الاستبداد الإداري وعدم الاهتمام بآراء واقتراحات الموظفين.

هناك فوائد عدة للثقة التنظيمية، كما أشارت إليها اليعقوب (2004م)، منها: تقوية العلاقات الشخصية بين العاملين وزيادة انتمائهم للمؤسسة، وخفض توترات وضغوط العمل، وزيادة الإنتاجية، وزيادة التعاون والتشارك بين العاملين، وتساهم في تطوير بيئة عمل صحية.

الدراسات السابقة:

كشفت دراسة أجرتها زغير وشفيق (2021م) عن مستوى الثقة التنظيمية لمعلمات رياض الأطفال، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، طبقت على عينة بلغت (150) معلمة من الرياض الحكومي و (150) معلمة من الرياض الأهلي، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لمعلمات رياض الأطفال الحكومية والأهلية مرتفعة، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن معلمات الرياض الحكومية يتمتعن بمستوى ثقة تنظيمية أعلى من معلمات الرياض الأهلية.

وأجرى أبو مديغم (2021م) دراسة هدفت للكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الابتدائية التابعة لمنطقة رهط، وإيجاد علاقتها بمستوى دافعية المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانبه التحليلي، طبقت على عينة قوامها (70) معلماً ومعلمة، وأشارت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية متوسطة، ومستوى دافعية المعلمين متوسط أيضاً، وأكدت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين مستوى القيادة التشاركية ودافعية المعلمين.

بينما كشفت دراسة الخوالدة (2020م) عن دور القيادة التشاركية في حل المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة المفرق، واستخدمت المنهج الوصفي بجانبه المسحي، طبقت على عينة بلغت (158) مديراً، وأشارت الدراسة في نتائجها إلى أن القيادة التشاركية تساهم في حل مشكلات مديري المدارس بدرجة متوسطة، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لفئات المتغيرات (الجنس والخبرة).

وهدف دراسة طيفور (2020م) إلى معرفة درجة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس محافظة عجلون، وتحديد العقبات التي تواجهها، وتقديم مقترحات وحلول، واستخدمت المنهج الوصفي بجانبه التحليلي، طبقت على عينة بلغت (226) معلماً ومعلمة، وأشارت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية كبيرة، ولا يوجد فروق ذات أهمية احصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات (مستوى المدرسة، سنوات الخدمة، الجنس)، وأشارت الدراسة إلى أن معوقات القيادة التشاركية لمديري المدارس كانت متوسطة.

وفي دراسة عبدالواحد (2020م) التي هدفت لدراسة مدى الارتباط بين الثقة التنظيمية والتفويض في مدارس المرحلة الثانوية التابعة لمحافظة غزة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانبه التحليلي، طبقت على عينة بلغت (355) معلماً ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين درجة ممارسة التفويض في مدارس المرحلة الثانوية التابعة لمحافظة غزة وبين مستوى الثقة التنظيمية بمعامل ارتباط كلي بلغ (0.707).

وأشار الخصاونة (2019م) في دراسته التي هدفت لمعرفة درجة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة نجران وعلاقتها بمستوى إبداعهم الإداري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانبه التحليلي، طبقت على عينة بلغت (226) معلماً ومعلمة، وأشارت النتائج إلى أن مديري مدارس التعليم العام يمارسون القيادة التشاركية بدرجة كبيرة، ومستوى الإبداع الإداري لديهم كبير، وبينت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط ذات أهمية احصائية بين مستوى القيادة التشاركية لدى مديري مدارس التعليم العام في

منطقة نجران وابداعهم الإداري، ولا يوجد فروق دالة احصائياً في مستوى إبداعهم الإداري تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخدمة).

بينما هدفت دراسة الشمري واللوكان (2018م) لتحديد درجة القيادة التشاركية لمديري المدارس الثانوية في مدينة حائل وطرق تطويرها، واستخدمت المنهج الوصفي بجانبه المسحي، طبقت على عينة بلغت (856) معلماً، وأشارت الدراسة في نتائجها إلى أن مديري المدارس يمارسون القيادة التشاركية بدرجة عالية، وأشارت أيضاً إلى أن سبل تطوير القيادة التشاركية المقترحة لاقت استحسان أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية.

وأجرى أوساكو (Osako, 2018) دراسة هدفت للكشف عن القيادة التشاركية وعلاقتها بالتزام العاملين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمقاطعة سورتوتي في أوغندا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، طبقت على جميع العاملين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمقاطعة سورتوتي، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والالتزام الوظيفي. بينما كشفت دراسة برهوم (2017م) عن واقع الثقة التنظيمية بين كوادر المدارس الثانوية في محافظة رفح، واستخدمت المنهج الوصفي بجانبه التحليلي، طبقت على عينة بلغت (450) معلماً ومعلمة، وبينت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية كان كبيراً وبوزن نسبي (78.89 %)، ولا توجد فروق دالة احصائياً مرتبطة بالمتغيرات (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الجنس).

وأشار نيماي (Nemaei, 2016) في دراسته إلى مشكلات تطبيق القيادة التحويلية وطرق معالجتها باستخدام القيادة التشاركية، استخدمت الدراسة المنهج المقارن، طبقت على عينة مكونة من (20) موظفاً، وأشارت النتائج إلى أن تطبيق القيادة التشاركية له الأثر الكبير على دافعية الموظفين، وتقودهم إلى الرضا الوظيفي .

وفي دراسة الرفاعي (2016م) التي هدفت لمعرفة درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديرات المدارس الثانوية التابعة لمدينة جدة وعلاقتها بالتنمية المهنية، استخدمت المنهج الوصفي بجانبه التحليلي، طبقت على (395) معلمة، وبينت النتائج أن مديرات المدارس الثانوية يمارسون القيادة التشاركية بدرجة كبيرة، وأن درجة تقديرهن لمستوى التنمية المهنية كبيرة، وأكدت أيضاً على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات أهمية احصائية تربط بين درجة ممارسة مديرات المدارس بمدينة جدة للقيادة التشاركية ومستوى تنمية المعلمات مهنيّاً.

وهدف دراسة ترکان (Tarkan, 2016) لمعرفة مدى تطبيق المدارس الابتدائية للقيادة التشاركية على ضفاف نهر هرسون التابعة لولاية نيويورك الأمريكية، استخدمت الدراسة النهج الوصفي بجانبه المسحي، طبقت على عينة بلغت (481) معلماً، وبينت النتائج أن المدارس الابتدائية تطبق القيادة التشاركية.

بينما حددت دراسة عمران وعبدالسلام (2016م) دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها، استخدمت المنهج الوصفي بجانبه التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (40) فرداً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية والثقة التنظيمية.

وأجرى غياسي (Gyasi, 2015) دراسة هدفت للكشف عن واقع القيادة التشاركية في المدارس المتوسطة التابعة لمقاطعة سكيرى في دولة غانا وسبل تعزيزها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانبه المسحي، طبقت على عينة مكونة من (150) مشاركاً، وأشارت النتائج إلى أن القيادة التشاركية مطبقة في المدارس المتوسطة بدرجة مرتفعة، وأشارت أيضاً إلى أنه من سبل تعزيز تطبيق القيادة التشاركية في المدارس؛ معاملة المعلمين كشركاء في القيادة، وإشراكهم في صنع القرارات.

وهدف دراسة (Rukshani and Senthilnathan, 2015) إلى إيجاد مدى تأثير الثقة التنظيمية على معنويات الموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، طبقت على عينة قوامها (100) موظف من شركة الاتصالات السريالانكية ومجلس الكهرباء السيلاني، وأكدت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة طردية موجبة بين مستوى الثقة التنظيمية ومعنويات الموظفين، وأشارت إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين كان عالياً، وأشارت أيضاً إلى أن الموظفون يتمتعون بمعنويات عالية. كما هدفت دراسة فارس (2014م) إلى تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية لدى العاملين في جامعة الأزهر في غزة، واستخدمت المنهج الوصفي بجانبه التحليلي، طبقت على عينة بلغت (170) موظفاً إدارياً، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة والالتزام التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن غيرها بأنها من أوائل الدراسات التي ركزت على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية، ومدى ارتباطها بالثقة التنظيمية. فقد ركزت أغلب الدراسات على الكشف عن واقع القيادة التشاركية دون ربطها بالثقة التنظيمية، كدراسة الخصاونة (2019م) التي هدفت لمعرفة درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة مدارس التعليم العام التابعة لمنطقة نجران وعلاقتها بمستوى الإبداع لديهم، ودراسة الرفاعي (2016م) التي هدفت لتحديد درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة جدة وعلاقتها بالتمتية المهنية، وهدفت دراسة درويش (2019م) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية التابعة لمحافظة الخرج وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات، كما ركزت بعض الدراسات على تحديد مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية دون الإشارة إلى القيادة التشاركية، كدراسة عبدالواحد (2020م) التي سعت لدراسة التفويض وعلاقته بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية التابعة لمحافظة غزة، ودراسة برهوم (2017م) التي هدفت إلى الكشف عن واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة رفح، ودراسة الشتوي (2016م) التي هدفت لمعرفة مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية التابعة لمدينة الرياض. وتبرز أهمية هذه الدراسة بأنها درست العلاقة الارتباطية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمهم في مديرية تربية لواء القويسمة، بوصفهم الأقدر على تحديد ممارسات مدرّاهم، نظراً لاتصالهم الدائم بهم.

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من الوظيفة التنموية للمؤسسات التعليمية التربوية والتي تعنى بتجهيز الطلبة وتدريبهم وجعلهم أكثر فاعلية في مجتمعاتهم وتحقيق نموهم الشامل، الأمر الذي أدى إلى ظهور أدوار جديدة للمعلم، وفرض تحديات جديدة أمام الإدارات لمساندة هذه الأدوار وتحقيق الأهداف المنشودة، فتعتبر القيادة التشاركية بيئة حاضنة لما توفره من شراكة حقيقية للمعلمين، وتفعيل لقنوات الحوار البناء واحترام لمقترحاتهم وآرائهم، واستثمار لوجهات نظرهم لصالح العمل، واثاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرارات، ومنحهم مزيداً من الصلاحيات، فيزيد من ثقة المعلمين بأنفسهم، ويعزز من انتمائهم، ويسرع من إنجاز الأعمال، ويخفف من الأعباء الملقاة على كاهل الإدارات، فتسود أجواء الثقة والاحترام المتبادل في المدرسة فيحرصون على تحقيق الأهداف المرجوة مما يرفع من جودة الأعمال، وعلى النقيض من ذلك فإن إغفال دور القيادة التشاركية في المجتمعات المدرسية يثير اضطراباً في البنية المدرسية فتنتشر الضغينة والعجز والإحباط فينشغل المعلمون عن تحقيق الأهداف.

أوصت العديد من الدراسات إلى ضرورة تطبيق القيادة التشاركية في الإدارات المدرسية كدراسة درويش (2019م) التي أشارت إلى عقد دورات متخصصة بالقيادة التشاركية لقائدات المدارس، والعمل على تفويض الصلاحيات للمعلمات المتميزات، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وكذلك دراسة الخوالدة (2020م) التي أوصت بتفعيل دور القيادة التشاركية في المدارس، وعقد دورات تدريبية في الإدارة التربوية والقيادة التشاركية.

على الرغم من الجهود العديدة لتوعية مديري المدارس وتدريبهم على فنون القيادة الحديثة إلى أنه يوجد قصور في بعض الجوانب كما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة الأنف ذكرها.

من خلال اتصال الباحث بالميدان التربوي المحيط بالمدارس الحكومية في منطقة لواء القويسمة، ورصد استئثار بعضاً من مديري المدارس بصنع القرارات واحتفاظهم بالسلطة، مع إغفال حق المعلمين بذلك والذي يؤثر بشكل كبير على أدائهم، وإيماناً من الباحث بأهمية تفعيل دور القيادة التشاركية في بناء بيئة عمل آمنة وصحية، ولما لها من أثر كبير في حل المشكلات التي تعترض العملية التعليمية وتنشئ المعلمين عن القيام بأدوارهم، فقد رأى الباحث أنه من الضرورة القيام بهذه الدراسة للكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية ومدى ارتباطها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية لواء القويسمة.

أسئلة الدراسة:

تبلورت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمهم؟
2. ما مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة دالة احصائياً عند $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى المعلمين؟
4. هل توجد فروق دالة احصائياً عند $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات (جنس المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
5. هل توجد فروق دالة احصائياً عند $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية لمستوى الثقة التنظيمية لديهم تعزى للمتغيرات (جنس المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى:

1. إبراز مفهوم وأهمية القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية.
2. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة.
3. التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس في مديرية تربية لواء القويسمة من وجهة نظرهم.
4. التعرف على العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى المعلمين.
5. التعرف على الاختلاف في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين تعزى للمتغيرات (جنس المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تلقي هذه الدراسة الضوء على القيادة التشاركية ومدى ارتباطها بالثقة التنظيمية من أجل لفت نظر إدارات المدارس إلى أهمية توطيد القيادة التشاركية في الإدارة المدرسية.
2. تعمق الدراسة مفاهيم القيادة التشاركية ودورها في الإدارة الفاعلة.
3. رفد المكتبة العربية بدراسة حول القيادة التشاركية والثقة التنظيمية.
4. من المؤمل أن تساعد هذه الدراسة صانعي القرار في تصميم حقائب تدريبية نوعية تعمق مفاهيم القيادة التشاركية في الإدارات المدرسية.

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة على ما يلي:

- الحدود الموضوعية :** معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية من خلال الأبعاد التالية:
(تفويض السلطة، صنع القرارات، التحفيز، التخطيط) وعلاقتها بالثقة التنظيمية للأبعاد (الثقة بزملاء العمل (المعلمون)، الثقة بالمشرف المباشر (مدير المدرسة)).
- الحدود المكانية :** أجريت الدراسة على المدارس الحكومية لمنطقة لواء القويسمة.
- الحدود الزمنية :** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام (2020-2021م).
- الحدود البشرية:** معلمي ومعلمات مديرية تربية لواء القويسمة.

التعريفات الاصطلاحية و الإجرائية:

القيادة التشاركية: عرفتها القيسي (2010م) على أنها تواصل القائد المستمر مع العاملين للوقوف على المشاكل الإدارية التي تواجههم وتحليلها وتقديم الحلول المناسبة الممكنة لها، لما في ذلك من إثارة لدافعيتهم وتحفيزهم لبذل جهود عالية لتحقيق الأهداف المرجوة.

القيادة التشاركية (إجرائياً): درجة تقدير المعلمين لممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية من خلال الاستجابة لفقرات المقياس المخصص لذلك.

الثقة التنظيمية: عرفها هاشم والعبادي (2010م) على أنها التوافق بين العاملين في المنظمة وإدارتهم المبني على الفهم المعمق المتبادل بما ينسجم ويحقق أهداف المؤسسة المرجوة.

الثقة التنظيمية (إجرائياً): مدى استجابة المعلمين لمقياس الثقة التنظيمية للكشف عن مستوى الثقة لديهم.

منطقة لواء القويسمة: منطقة تابعة لمحافظة عمان ويبلغ عدد المدارس الحكومية فيها (111) مدرسة.

مدير المدرسة: هو رأس الهرم وهو المسؤول الأول عن تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها وتحسين أداء العاملين.

المعلمون: هم المدرسون الرسميون الذين يحملون الشهادات الجامعية، ويمارسون مهنة التدريس في منطقة لواء القويسمة.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بجانبه التحليلي لرصد واقع المشكلة البحثية وتحليلها لبيان العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية والثقة التنظيمية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

اشتمل مجتمع الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء القويسمة في العاصمة عمان للعام (2021/2020م)، والبالغ عددهم (2811) معلماً، موزعين على (915) معلم، و (1896) معلمة، بحسب إحصائية مديرية تربية لواء القويسمة للعام (2021/2020م).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Steven K. Thompson) التالية:

$$n = \frac{N \times p (1 - p)}{[[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p (1 - p)]}$$

حيث أن:

(N) حجم مجتمع الدراسة.

(z) الدرجة المعيارية وتساوي (1.96).

(d) نسبة الخطأ وتساوي (0.05).

(p) القيمة الاحتمالية وتساوي (0.5).

وبلغت عينة الدراسة (339) معلماً ومعلمة موزعة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية كما يوضحها الجدول (1).

جدول (1): يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
جنس المدرسة	بنين	112	%33
	بنات	114	%33.6
	مختلطة	113	%33.3
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	51	% 15
	5 سنوات إلى 10 سنوات	86	% 25.4
	10 سنوات فأكثر	202	% 59.6
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	20	% 5.9
	بكالوريوس	234	% 69
	دراسات عليا	85	% 25.1
	المجموع	339	%100

أداة الدراسة:

بهدف رصد ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات وبعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية والثقة التنظيمية كدراسة كل من الخصاونة (2019م)، الشمري واللوكان (2018م)، الرفاعي (2016م)، برهوم (2017م)، الحردان (2017م)، فقد تم بناء استبانة مكونة من محورين: المحور الأول (القيادة التشاركية) والذي تكون من (23) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز، التخطيط، والمحور الثاني (الثقة التنظيمية) والذي تكون من (24) فقرة موزعة على مجالين وهما: الثقة بزملاء العمل (المعلمون) والثقة

بالمشرف المباشر (مدير المدرسة). وأعطيت كل فقرة من فقرات الاستبانة خمسة مستويات وفقاً لمقياس ليكرت خماسي التدرج وهي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً، وتم تحديد مستويات استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة وفق تصنيف المتوسطات الحسابية التالية: (2.33 فأقل) بدرجة منخفضة، (2.34 – 3.66) بدرجة متوسطة، (3.67 فأكثر) بدرجة مرتفعة.

الصدق الظاهري لأداة الدراسة :

لبيان مدى صدق أدوات الدراسة عرضت على سبعة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وطلب منهم إبداء الرأي في صياغة الفقرات ومدى انسجامها مع المحاور ومناسبتها لموضوع الدراسة وسلامتها اللغوية وتم إجراء التعديلات المقترحة التي أوردتها المحكمون في توصياتهم من حذف وإعادة صياغة لبعض الفقرات.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لفقرات المجال والمجال ككل، للكشف عن مدى الاتساق الداخلي للأداة، كما توضح ذلك في الجداول (2-3) .

جدول (2): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات مجالات المحور الأول والدرجة الكلية للمجال.

فقرات المجال الأول (تفويض السلطة)		فقرات المجال الثاني (المشاركة في اتخاذ القرارات)		فقرات المجال الثالث (التحفيز)		فقرات المجال الرابع (التخطيط)	
الفقرة	معامل بيرسون	الفقرة	معامل بيرسون	الفقرة	معامل بيرسون	الفقرة	معامل بيرسون
1	**0.857	5	**0.497	12	**0.890	18	**0.694
2	**0.868	6	**0.877	13	**0.892	19	**0.775
3	**0.840	7	**0.817	14	**0.933	20	**0.708
4	**0.649	8	**0.820	15	**0.919	21	**0.595
		9	**0.869	16	**0.921	22	**0.663
		10	**0.838	17	**0.886		
		11	**0.763				

جدول (3): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات مجالات المحور الثاني والدرجة الكلية للمجال.

فقرات المجال الخامس (العلاقة بزملاء العمل –المعلمون)				فقرات المجال السادس (الثقة بالمشرف المباشر – مدير المدرسة)			
الفقرة	معامل بيرسون	الفقرة	معامل بيرسون	الفقرة	معامل بيرسون	الفقرة	معامل بيرسون
23	**0.720	29	**0.804	35	**0.898	41	**0.935
24	**0.776	30	**0.633	36	**0.928	42	**0.898
25	**0.528	31	**0.589	37	**0.773	43	**0.878
26	**0.645	32	**0.522	38	**0.888	44	**0.936
27	**0.678	33	**0.668	39	**0.681	45	**0.896
28	**0.650	34	**0.727	40	**0.765	46	**0.929
						47	**0.879

نلاحظ من الجداول (2-3) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون لكل الفقرات موجبة وذات أهمية إحصائية عند ($\alpha \leq 0.01$) وهذا يدل على أن جميع فقرات المجالات تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من مدى ثبات أدوات الدراسة تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية استطلاعية مؤلفة من (29) معلماً موزعين على (19) معلمة و (10) معلمين من خارج عينة الدراسة، وتم ايجاد الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، ويلاحظ من الجدول (4) ارتفاع معامل الثبات لمحاور الدراسة؛ إذ بلغ ثبات المحور الأول (0.913) والمحور الثاني (0.952)، بينما تراوح ثبات المجالات ما بين (0.717- 0.973) وهذا يشير إلى أن أدوات الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومقبولة لغايات الدراسة.

جدول (4): معاملات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للمجالات والمحاور.

المجالات والمحاور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
المحور الأول: القيادة التشاركية	22	0.913
المجال الأول: تفويض السلطة	4	0.892
المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات	7	0.920
المجال الثالث: التحفيز	6	0.955
المجال الرابع: التخطيط	5	0.717
المحور الثاني: الثقة التنظيمية	25	0.952
المجال الأول: الثقة بزملاء العمل (المعلمون)	12	0.878
المجال الثاني: الثقة بالمشرف المباشر (مدير المدرسة)	13	0.973

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلميه ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية لواء القويسمة من وجهة نظر معلميه لكافة مجالات الدراسة كما هو موضح في جدول (5).

جدول (5): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر معلميه.

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	المجال الأول: تفويض السلطة	4.05	0.68	1	مرتفعة
3	المجال الثالث: التحفيز	4.03	0.83	2	مرتفعة
4	المجال الرابع: التخطيط	3.69	0.73	3	مرتفعة
2	المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات	3.53	0.72	4	متوسطة
	الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	3.59	0.47		متوسطة

يشير الجدول (5) إلى أن مديري المدارس يمارسون القيادة التشاركية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.59)، وتباينت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.53 - 4.05) بدرجة ممارسة تراوحت ما بين المتوسطة والمرتفعة، حيث حصل المجال الأول "تفويض السلطة" على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وبدرجة مرتفعة، بينما استقر المجال الثاني "المشاركة

في اتخاذ القرارات" في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.53)، وحقق المجال الثالث "التحفيز" الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03) وبدرجة مرتفعة، وحصل المجال الرابع "التخطيط" على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.69) وبدرجة مرتفعة.

يعزو الباحث تقدم مجال "تفويض السلطة" على باقي المجالات، إلى ايمان مديري المدارس بأهمية تفويض السلطة، حيث أن زيادة صلاحيات العاملين في المدرسة كل حسب تخصصه ومهامه الوظيفية المناطة بهم، يؤدي إلى زيادة ثقة العاملين بأنفسهم ويعزز من انتمائهم الوظيفي، ويسرع من إنجاز الأعمال بكفاءة ودقة، مما يمنح مديري المدارس مزيداً من الوقت لإنجاز الأعمال الإدارية الأخرى بإتقان نظراً لتخفيف الأعباء الملقاة على عاتقهم. بينما لوحظ تأخر مجال "المشاركة في اتخاذ القرارات" واستقراره في الرتبة الأخيرة، فيرجع ذلك لتفرد بعضاً من مديري المدارس باتخاذ القرارات وخاصة الطارئ منها، وانشغال المعلمين بالأعباء التدريسية والإدارية نظراً للنقص الحاد بالهيئة التدريسية، مما يحد من مشاركتهم باتخاذ القرارات، إضافةً إلى ذلك التقديرات الخاطئة لبعض مديري المدارس بعدم كفاءة المعلمين للمشاركة بالقرارات الإدارية.

يعتبر التخطيط المهمة الأولى في الإدارة وهو من التدابير الاحترازية لاستقراء أحداث المستقبل وتوجيه الإدارة إلى بر الأمان، ولوحظ من النتائج السابقة تقدم مجال "التحفيز" على مجال "التخطيط"، ويعزو الباحث ذلك إلى إيلاء مديري المدارس التحفيز أهمية أعلى من التخطيط لما له من دور كبير في بناء وتجهيز بيئة عمل آمنة يشعر فيها المعلمين بمكانتهم ويزيد من رغبتهم في العمل، ويرفع معنوياتهم ويزيد من حيوتهم ويحسن ادائهم، ويبعث الشعور بالرضا الوظيفي، مما يدفعهم للعمل بجد واجتهاد، والتخطيط وابتكار اليات عمل جديدة، الأمر الذي يسهم في تطوير العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

يفسر الباحث توسط الدرجة الكلية للقيادة التشاركية إلى حرص بعض مديري المدارس على مركزية السلطة، وخوفهم المستمر من مشاركة المعلمين في قيادة المدرسة، تحت ذريعة عدم إلمامهم بالعمل الإداري ونقص الخبرة لديهم وأن مشاركتهم تعيق العمل وتضيع الوقت، إضافة إلى عزوف عدد لا بأس به من المعلمين عن المشاركة بسبب انغماسهم بالأعمال المناطة بهم وخوفاً من تحمل المسؤولية.

أما فقرات المجالات فكانت النتائج كما يلي:

المجال الأول: تفويض السلطة

تم ايجاد قيم المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات مجال تفويض السلطة وحساب انحرافهم المعياري وتحديد رتبهم كما يوضحه الجدول (6) أدناه.

جدول (6): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال تفويض السلطة.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
4	يتابع مدير المدرسة المعلمين في أداء المهام التي تم تفويضهم بها.	4.49	0.77	1	مرتفعة
2	يفوض مدير المدرسة اللجان المدرسية بتحديد الفعاليات المدرسية.	4.09	0.84	2	مرتفعة
1	يفوض مدير المدرسة المعلمين في تحديد احتياجات المدرسة.	3.83	0.90	3	مرتفعة
3	يفوض مدير المدرسة المعلمين في إنجاز مهام إدارية ويزودهم بالمعلومات اللازمة.	3.80	0.96	4	مرتفعة
	المجال ككل	4.05	0.68		مرتفعة

يوضح جدول (6) أعلاه أن مديري المدارس الحكومية يمارسون القيادة التشاركية (مجال تفويض السلطة) بدرجة مرتفعة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي للمجال (4.05) و تباينت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.80 – 4.49) بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث حصلت الفقرة (4) "يتابع مدير المدرسة المعلمين في أداء المهام التي تم تفويضهم بها." على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.49) وبدرجة مرتفعة والفقرة (3) "يفوض مدير المدرسة المعلمين في إنجاز مهام إدارية ويزودهم بالمعلومات اللازمة." على الرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.80)، ويعزو الباحث ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية تفويض السلطة وما ينجم عنها من زيادة ثقة المعلمين بأنفسهم وانتمائهم الوظيفي، ومنحهم مزيداً من الصلاحيات يسرع من إنجاز الأعمال، ويقلل من الأعباء الملقة على عاتق مديري المدارس، ويوفر مزيداً من الوقت لحساب الأعمال الإدارية الأخرى، مما يزيد من جودة العمل، ويسود جو من الارتياح العام بين المعلمين.

المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

تم ايجاد قيم المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات وحساب انحرافهم المعياري وتحديد رتبهم كما يبينه الجدول (7).

جدول (7): قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات وانحرافهم المعياري.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
9	يشرك مدير المدرسة المعلمين في تحديد احتياجاتهم التدريبية .	3.99	0.95	1	مرتفعة
10	يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في توزيع المهام الإدارية بناء على قدراتهم وميولهم.	3.90	1.02	2	مرتفعة
11	يمنح مدير المدرسة المعلمين بعض الصلاحيات لاتخاذ القرار.	3.78	0.94	3	مرتفعة
8	يبرر مدير المدرسة للمعلمين قراراته الفردية الطارئة.	3.77	1.01	4	مرتفعة
6	يشرك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات الإدارية.	3.61	1.00	5	متوسطة
7	يشرك مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات الإدارية .	3.45	1.06	6	متوسطة
5	يحرص مدير المدرسة على أن تكون قراراته بالتشارك مع المعلمين.	2.19	1.06	7	منخفضة
	المجال ككل	3.53	0.72		متوسطة

يبين الجدول (7) أن مديري المدارس يمارسون القيادة التشاركية (مجال المشاركة في اتخاذ القرارات) بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (3.53) وتباينت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.19 – 3.99) بدرجة تراوحت ما بين مرتفعة ومنخفضة، حيث حصلت الفقرة (9) "يشرك مدير المدرسة المعلمين في تحديد احتياجاتهم التدريبية." على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وبدرجة مرتفعة وحصلت الفقرة (5) "يحرص مدير المدرسة على أن تكون قراراته بالتشارك مع المعلمين." على الرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.19)، ويفسر الباحث ذلك لإدراك مديري المدارس أهمية اتخاذ القرار السليم وأثره على استمرار المدرسة بممارسة أنشطتها بكفاءة عالية، أما الفقرات التي حصلت على درجة ممارسة متوسطة ومنخفضة فيعزو الباحث ذلك إلى أن اتخاذ القرارات في المواقف الطارئة ولا سيما الإدارية منها يتطلب الخبرة الكافية والسرعة في اتخاذها، والمشاركة في اتخاذ القرارات يحتاج إلى وقت كبير إضافة إلى قلة الخبرة والمهارة عند بعض المعلمين وعزوفهم عن المشاركة بالأعمال الإدارية بوصفها أعمالاً إضافية للمعلم مما يدفع مدير المدرسة للتفرد في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان.

المجال الثالث: التحفيز

تم ايجاد قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التحفيز وحساب انحرافهم المعياري وتحديد رتبهم كما يوضحه الجدول (8).

جدول (8): قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التحفيز وانحرافهم المعياري.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
12	يحفز مدير المدرسة المعلمين الذين يطلقون المبادرات المختلفة.	4.25	0.90	1	مرتفعة
15	يحث مدير المدرسة المعلمين للمشاركة في الدورات والورش المختلفة.	4.23	0.91	2	مرتفعة
17	يتبنى مدير المدرسة المعلمين المبادرين و أصحاب الأفكار البناءة.	4.11	1.02	3	مرتفعة
16	يكرم مدير المدرسة المعلمين المشاركين في الفعاليات المدرسية.	4.08	1.05	4	مرتفعة
14	يدفع مدير المدرسة المعلمين إلى تطوير أدائهم الوظيفي.	4.05	0.94	5	مرتفعة
13	يكرم مدير المدرسة جميع المعلمين تبعاً لإنجازاتهم.	2.54	1.20	6	متوسطة
	المجال ككل	4.03	0.83		مرتفعة

يوضح الجدول (8) أن مديري المدارس الحكومية يمارسون القيادة التشاركية (مجال التحفيز) بدرجة مرتفعة، و بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي للمجال (4.03) وتباينت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.54 – 4.25) بدرجة تراوحت ما بين متوسطة ومرتفعة، حيث حصلت الفقرة (12) "يحفز مدير المدرسة المعلمين الذين يطلقون المبادرات المختلفة." على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.25) وبدرجة مرتفعة و الفقرة (13) "يكرم مدير المدرسة جميع المعلمين تبعاً لإنجازاتهم." على الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي(2.54) ، ويعزو الباحث النتيجة إلى إيمان مديري المدارس بأن التحفيز يزيد كفاءة العمل ويثير الرغبة لدى المعلمين للقيام بالعمل على نحو أفضل وينمي فيهم الشعور بالمسؤولية، أما فقرة (13) والتي حصلت على درجة ممارسة متوسطة فيعزو الباحث ذلك إلى محاباة ومعاملة بعض مديري المدارس للمعلمين على حساب المعلمين المتميزين، وأيضاً نقص الوعي لديهم بضرورة العدالة عند تكريم المعلمين وأهمية ربط ذلك بأدائهم، لما في ذلك من خطورة على الأجواء العامة في المدرسة، وإحباط وتراخي في اداء المعلمين المتميزين، فيسود أجواء من الضغينة والصفف في البيئة المدرسية، بل إن تكريم المعلمين المتميزين فقط يعتبر علاجاً لغيرهم ودافعاً للاجتهد.

المجال الرابع: التخطيط

تم ايجاد المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التخطيط وحساب انحرافهم المعياري وتحديد رتبهم كما يبينه الجدول (9).

جدول (9): قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التخطيط وانحرافهم المعياري.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
20	يسند مدير المدرسة مهام إدارة مرافق المدرسة إلى اللجان المدرسية.	4.02	0.86	1	مرتفعة
22	يشارك جميع المعلمين في بناء الخطط النازمة للبرامج والمشروعات التربوية.	3.69	0.98	2	مرتفعة
21	يشارك جميع المعلمين في تنظيم المجالس واللجان المدرسية.	2.71	1.21	3	متوسطة
18	رؤية المدرسة ورسالتها منبثقة عن رؤية جميع العاملين في المدرسة.	2.36	1.17	4	متوسطة
19	يشرك مدير المدرسة جميع المعلمين في تحديد أهداف المدرسة.	2.14	0.96	5	منخفضة
	المجال ككل	3.69	0.73		مرتفعة

يبين الجدول (9) أن مديري المدارس الحكومية يمارسون القيادة التشاركية (مجال التخطيط) بدرجة مرتفعة، و بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (3.69) وتباينت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.14 - 4.02) بدرجة تراوحت ما بين مرتفعة ومنخفضة، حيث حصلت الفقرة (20) "يسند مدير المدرسة مهام إدارة مرافق المدرسة إلى اللجان المدرسية. " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وبدرجة مرتفعة والفقرة (19) "يشرك مدير المدرسة جميع المعلمين في تحديد أهداف المدرسة. " على الرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.14)، ويعزو الباحث النتيجة إلى إدراك مديري المدارس أهمية مشاركة المعلمين في التخطيط لقدرتهم العالية على تنفيذ المهام المناطة بهم بحرفية عالية، أما الفقرات التي حصلت على درجة ممارسة متوسطة ومنخفضة فيعزو الباحث ذلك إلى عزوف بعض المعلمين عن المشاركة في المجالس واللجان المدرسية نظراً لانشغالهم بالأعباء والمهام التدريسية وتفرّد مدير المدرسة ونخبة من المعلمين أصحاب الخبرة بتحديد رؤية المدرسة وأهدافها نظراً لأهميتها في تحديد احتياجات المدرسة. واتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسات كل من أبو مديغم (2021م)، درويش (2019م)، العسكر (2016م)، بأن درجة ممارسة القيادة التشاركية كانت متوسطة، واختلفت مع نتائج دراسات كل من النوفل (2021م)، العجمي (2020م)، طيفور (2020م)، الخصاونة (2019م)، الرفاعي (2016م)، والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية كانت كبيرة.

السؤال الثاني: ما مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة من وجهة نظرهم؟
تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للكشف عن مستوى الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس الحكومية في كافة مجالات الدراسة كما هو موضح في الجدول (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة من وجهة نظرهم.

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الثقة
2	المجال الثاني: الثقة بالمشرف المباشر (مدير المدرسة)	4.13	0.84	1	مرتفع
1	المجال الأول: الثقة بزملاء العمل (المعلمون)	3.99	0.61	2	مرتفع
	الدرجة الكلية للثقة التنظيمية	3.98	0.66		مرتفع

يشير الجدول (10) إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين كان مرتفعاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3.98)، بينما تباينت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.99 - 4.13) بمستوى ثقة مرتفع، حيث حصل المجال الثاني " الثقة بالمشرف المباشر (مدير المدرسة)" على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وبمستوى ثقة مرتفع، والمجال الأول " الثقة بزملاء العمل (المعلمون) " على الرتبة الأخيرة وبمستوى ثقة مرتفع، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.99)، أما فقرات المجالات فكانت النتائج كما يلي:

المجال الأول: الثقة بزملاء العمل (المعلمون)

تم ايجاد قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الثقة بزملاء العمل (المعلمون) وحساب انحرافهم المعياري وتحديد رتبهم كما يبينه جدول (11).

جدول (11): قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الثقة بزملاء العمل (المعلمون) وانحرافهم المعياري.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الثقة
23	يشارك معلمو المدرسة زملائهم بالمناسبات الاجتماعية.	4.32	0.79	1	مرتفع
28	يتلقى معلمو المدرسة المساعدة من زملائهم في المواقف الصعبة.	4.20	0.82	2	مرتفع
24	يمتلك زملائي في العمل المهارات الكافية للقيام بمهامهم الوظيفية.	4.19	0.73	3	مرتفع
29	يتبادل معلمو المدرسة الخبرات مع زملائهم في العمل.	4.16	0.82	4	مرتفع
27	يسود المدرسة جو من التسامح.	4.11	0.87	5	مرتفع
26	تتسم بيئة العمل بالتعاون والتنافس الشريف.	4.02	0.90	6	مرتفع
34	يتحاور معلمو المدرسة مع بعضهم البعض بانفتاح.	4.00	0.90	7	مرتفع
33	يثق معلمو المدرسة بزملائهم في العمل .	3.96	0.86	8	مرتفع
30	يتشارك معلمو المدرسة معلوماتهم الخاصة مع زملائهم في العمل.	3.93	0.95	9	مرتفع
31	يجد معلمو المدرسة الفرصة لتطوير أنفسهم.	3.93	0.98	10	مرتفع
32	يبدى معلمو المدرسة الارتياح في التعامل مع زملائهم.	2.56	1.14	11	متوسط
25	يتعامل معلمو المدرسة مع زملائهم بمرونة عالية.	2.36	1.00	12	متوسط
	المجال ككل	3.99	0.61		مرتفع

يبين الجدول (11) أن مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين في مجال الثقة بزملاء العمل (المعلمون) كان مرتفعاً، و بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (3.99) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (2.36 – 4.32) بمستوى ثقة تراوح ما بين متوسط ومرتفع، حيث حصلت الفقرة (23) "يشارك معلمو المدرسة زملائهم بالمناسبات الاجتماعية." على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وبمستوى ثقة مرتفع والفقرة (25) "يتعامل معلمو المدرسة مع زملائهم بمرونة عالية." على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.36) وبمستوى ثقة متوسط، ويعزو الباحث النتيجة إلى وعي المعلمين إلى أهمية وجود مناخ مدرسي يتسم بالانفتاح والثقة والاحترام المتبادل و المحافظة على العلاقات الإنسانية والتعاون والتنافس الشريف مما يبعث على الاطمئنان النفسي ويخفض مراقبة المعلمين لبعضهم البعض ويزيد الانضباط الذاتي ويرفع دافعيتهم لتحقيق الأهداف التربوية، أما الفقرات التي حصلت على مستوى ثقة متوسط؛ فيرجع ذلك إلى الطبيعة البشرية لبعض المعلمين والتي تتسم بالحدس الشديد عند التعامل مع الآخرين والانخراط معهم.

المجال الثاني: الثقة بالمشرف المباشر (مدير المدرسة)

تم ايجاد قيم المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات مجال الثقة بالمشرف المباشر (مدير المدرسة) وحساب انحرافهم المعياري و تحديد رتبهم كما يوضحه الجدول (12).

جدول (12): قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الثقة بالمشرف المباشر (مدير المدرسة) وانحرافهم المعياري.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الثقة
43	يستحق مدير المدرسة التقدير على جهوده.	4.32	0.92	1	مرتفع
39	يطلع مدير المدرسة المعلمين على آخر المستجدات التربوية باستمرار.	4.30	0.86	2	مرتفع
40	يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين الاجتماعية الطارئة.	4.28	0.92	3	مرتفع
44	يثق المعلمون بتوجيهات مدير المدرسة وعوده.	4.18	0.97	4	مرتفع
38	يثمن مدير المدرسة جهود المعلمين ويقدرها.	4.17	0.96	5	مرتفع
46	يطبق مدير المدرسة التعليمات الناطمة للعمل بمرونة.	4.17	0.97	6	مرتفع
42	يعمل مدير المدرسة على تحسين أداء المعلمين ويزودهم بالاقترحات البناءة.	4.10	0.99	7	مرتفع
41	يوزع مدير المدرسة المهام الوظيفية و الأعمال الإضافية بعدالة وشفافية.	4.08	0.96	8	مرتفع
36	يستمع مدير المدرسة لمقترحات وآراء المعلمين ويوظفها في صنع القرارات.	4.05	0.98	9	مرتفع
47	يثق المعلمون بمدير المدرسة ثقة مطلقة.	4.02	1.05	10	مرتفع
45	يحرص مدير المدرسة على إزالة الحواجز بين المعلمين.	4.01	1.00	11	مرتفع
37	يعبر معلمو المدرسة عن رأيهم بحرية دون قلق.	4.00	0.96	12	مرتفع
35	يجد معلمو المدرسة الوقت الكافي لمناقشة مديريهم بالصعوبات التي تواجههم.	3.97	0.97	13	مرتفع
	المجال ككل	4.13	0.84		مرتفع

يبين الجدول (12) أن مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في مجال الثقة بالمشرف المباشر (مدير المدرسة) كان مرتفعاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي للمجال (4.13)، و تباينت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.97 - 4.32) بمستوى ثقة مرتفع، حيث حصلت الفقرة (43) " يستحق مدير المدرسة التقدير على جهوده." على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وبمستوى ثقة مرتفع والفقرة (35) "يجد معلمو المدرسة الوقت الكافي لمناقشة مديريهم بالصعوبات التي تواجههم." على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.97) وبمستوى ثقة مرتفع، ويفسر الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس على أن تكون البيئة المدرسية حاضنة داعمة خالية من التوترات النفسية يسودها أجواء التسامح والعدالة والشفافية والمرونة والانفتاح يحصل فيها المعلم على التقدير والدعم اللازم، إضافة إلى ذلك التزامهم بالصدق في أقوالهم وأفعالهم، والنزاهة والأمانة والعدالة في تعاملهم مع المعلمين. واتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسات كل من زغير وشفيق (2021م)، مروعي (2017م)، برهوم (2017م)، الرشدي وسلامة (2015م)، (Rukshani and Senthilnathan, 2015) بأن درجة الثقة التنظيمية كانت عالية، واختلفت مع نتائج دراسات كل من الشنوي (2016م)، ابو اسنينه (2016م) والتي أشارت إلى أن درجة الثقة التنظيمية كانت متوسطة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة دالة احصائياً عند $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى المعلمين؟

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين كما يوضحه الجدول (13).

جدول (13): معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية و مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين.

مستوى الثقة التنظيمية		المجالات
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.682**	المجال الأول : تفويض السلطة.
0.000	0.733**	المجال الثاني :المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.000	0.825**	المجال الثالث : التحفيز .
0.000	0.533**	المجال الرابع : التخطيط.
0.000	0.838**	الدرجة الكلية للقيادة التشاركية.

يشير الجدول (13) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات أهمية إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي بين مجالات القيادة التشاركية ومستوى الثقة التنظيمية (0.838^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) ، وبلغ معامل الارتباط للمجال الأول "تفويض السلطة" (0.682^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) و المجال الثاني "المشاركة في اتخاذ القرارات" (0.733^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) ، والمجال الثالث "التحفيز" (0.825^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) والمجال الرابع "التخطيط" (0.533^{**}) عند مستوى دلالة (0.000)، و هذا يشير إلى إنه كلما زادت ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية زادت الثقة التنظيمية بين المعلمين ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى وعي مديري المدارس بأهمية ممارسة القيادة التشاركية والتي بدورها تعمل توفر بيئة مدرسية آمنة يسودها التسامح والتعاون والانفتاح ويراعي فيها البعد الإنساني للعاملين.

السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة احصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري

المدارس الحكومية للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات (جنس المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

للإجابة على هذا السؤال ونظراً لتباين توزيع العينة تم استخدام اختبارات لا برامترية (Nonparametric Tests) وهي: اختبار مان وتني (Mann-Whitney U) ، بدلا من اختبار (T) للعينات المستقلة، و اختبار كروسكال واليس (Kruskal -Wallis H) ، بدلا من استخدام تحليل التباين الاحادي (One-Way-Anova) ، و اختبار جيميس هاويل (Games_Howell) للمقارنات البعدية.

1- متغير جنس المدرسة

تم تطبيق اختبار كروسكال واليس (Kruskal -Wallis H)، للكشف عن الفروق في درجة ممارسة القيادة التشاركية عند مديري المدارس تبعاً لفئات متغير جنس المدرسة، وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول (15).

جدول (15): ملخص نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal -Wallis H) للفروق بين فئات متغير جنس المدرسة.

المجال	جنس المدرسة	العدد	متوسط الرتب	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	بنين	112	164.47	1.131	2	0.568
	بنات	114	167.79			
	مختلطة	113	177.71			
	بنين	112	185.55	5.990	2	0.050

جدول (15): ملخص نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal –Wallis H) للفروق بين فئات متغير جنس المدرسة.

المجال	جنس المدرسة	العدد	متوسط الرتب	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرارات	بنات	114	153.75			
	مختلطة	113	170.98			
التحفيز	بنين	112	157.84	2.682	2	0.262
	بنات	114	177.90			
	مختلطة	113	174.08			
التخطيط	بنين	112	184.85	6.131	2	0.052
	بنات	114	152.16			
	مختلطة	113	173.28			
الدرجة الكلية	بنين	112	166.04	0.283	2	0.868
	بنات	114	171.31			
	مختلطة	113	172.60			

يلاحظ من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات أهمية إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ في الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، تعزى لفئات متغير جنس المدرسة إذ بلغت قيمة Chi-Square (0.283) عند مستوى دلالة (0.868)، ويلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائية في باقي المجالات. ويعزو الباحث هذه النتيجة لإدراك مديري المدارس الحكومية لأهمية إشراك المعلمين في أبجديات القيادة التشاركية بغض النظر عن جنس الطالب وإشراكهم في صنع القرارات وحل المشكلات وتنزيل الصعوبات التي تواجههم جراء اختلاف جنس الطالب، ويعتبر المتغير الوسيط (جنس المدرسة) متغيراً جديداً لم تتطرق إليه الدراسات السابقة.

2- متغير سنوات الخدمة

تم تطبيق اختبار كروسكال واليس (Kruskal –Wallis H) للكشف عن الفروق في درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس تبعاً لفئات متغير سنوات الخدمة، وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول (16).

جدول (16): ملخص نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal –Wallis H) للفروق بين فئات متغير سنوات الخدمة.

المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	أقل من 5 سنوات	51	206.75	9.584	2	0.008
	5 سنوات الى 10 سنوات	86	172.29			
	10 سنوات فأكثر	202	159.75			
المشاركة في اتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	51	193.95	6.015	2	0.049
	5 سنوات الى 10 سنوات	86	179.48			
	10 سنوات فأكثر	202	159.92			
التحفيز	أقل من 5 سنوات	51	197.55	5.974	2	0.050
	5 سنوات الى 10 سنوات	86	174.76			

جدول (16): ملخص نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal –Wallis H) للفروق بين فئات متغير سنوات الخدمة.

المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التخطيط	10 سنوات فأكثر	202	161.02	2.447	2	0.294
	أقل من 5 سنوات	51	181.25			
	5 سنوات الى 10 سنوات	86	179.33			
الدرجة الكلية	10 سنوات فأكثر	202	163.19	9.306	2	0.010
	أقل من 5 سنوات	51	205.90			
	5 سنوات الى 10 سنوات	86	173.48			
	10 سنوات فأكثر	202	159.46			

يشير الجدول (16) إلى وجود فروق ملحوظة ذات أهمية إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الإجمالية لممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، تعزى لفئات متغير سنوات الخدمة إذ بلغت قيمة Chi-Square (9.306) عند مستوى دلالة (0.010)، وكذلك وجود فروق في مجال "تفويض السلطة" عند مستوى الدلالة (0.008) وأيضاً توجد فروق في مجال "المشاركة في اتخاذ القرارات" عند مستوى الدلالة (0.049) ولمعرفة مصادر الفروق تم تطبيق اختبار جيميس هاويل (Games_Howell) للمقارنات البعدية كما هو يبينه الجدول (17).

جدول (17): ملخص نتائج اختبار جيميس هاويل (Games_Howell) للفروق بين فئات متغير سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة (I)	سنوات الخدمة (J)	الفرق بين المتوسطات (I-J)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أقل من 5 سنوات	5 سنوات الى 10 سنوات	0.13843	0.224
	10 سنوات فأكثر	0.20114*	0.025
5 سنوات الى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.13843	0.224
	10 سنوات فأكثر	0.06271	0.540
10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.20114*	0.025
	10 سنوات فأكثر	-0.06271	0.540

يشير جدول (17) إلى أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية تبعاً لفئات متغير سنوات الخدمة، كانت لصالح المعلمين من ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر، أقل من 5 سنوات) ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بالمعلمين حديثي الخبرة لحاجتهم للدعم المستمر والمتابعة الحثيثة، وكذلك المعلمين ذوي الخبرات الطويلة للاستفادة من خبراتهم لمواجهة التحديات والصعوبات. وانققت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من درويش (2019م)، الشمري واللوقان (2016م)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات أهمية إحصائية في درجة القيادة التشاركية الكلية تعزى لفئات متغير سنوات الخدمة واختلفت مع نتائج دراسات كل من الخوالدة (2020م)، العجمي (2020م)، طيفور (2020م)، الخصاونة (2019م) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة القيادة التشاركية تعزى لفئات متغير سنوات الخدمة.

3- متغير المؤهل العلمي

تم تطبيق اختبار كروسكال واليس (Kruskal -Wallis H) للكشف عن مدى وجود فروق في درجة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس تبعاً لفئات متغير المؤهل العلمي، والجدول (18) يوضح النتائج.

جدول (18): ملخص نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal -WallisH) للفروق بين فئات متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	دبلوم متوسط	20	180.68	1.199	2	0.549
	بكالوريوس	234	172.52			
	دراسات عليا	85	160.56			
المشاركة في اتخاذ القرارات	دبلوم متوسط	20	196.33	1.541	2	0.463
	بكالوريوس	234	168.33			
	دراسات عليا	85	168.40			
التحفيز	دبلوم متوسط	20	197.30	3.530	2	0.171
	بكالوريوس	234	172.79			
	دراسات عليا	85	155.89			
التخطيط	دبلوم متوسط	20	184.38	0.462	2	0.794
	بكالوريوس	234	168.99			
	دراسات عليا	85	169.41			
الدرجة الكلية	دبلوم متوسط	20	195.45	2.620	2	0.270
	بكالوريوس	234	172.00			
	دراسات عليا	85	158.51			

يلاحظ من الجدول (18) عدم وجود فروق ملحوظة ذات أهمية إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ في الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، تعزى لفئات متغير المؤهل العلمي إذ بلغت قيمة Chi-Square (2.620) عند مستوى دلالة (0.270)، وكذلك باقي المجالات ويفسر الباحث ذلك إلى إدراك مديري المدارس أهمية ممارسة القيادة التشاركية مع جميع المعلمين في المدرسة مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية وإشراكهم في صنع القرارات وحل المشكلات والتخطيط اللازم للاستمرار العملية التربوية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من العجمي (2020م)، الخصاونة (2019م)، درويش (2019م) الشمري واللوكان (2018م) والتي أشارت إلى أنه لا يوجد فروق ملحوظة ذات أهمية إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لفئات متغير المؤهل العلمي و لم تتفق مع دراسة أبو الخير (2013م)، والتي أشارت إلى وجود فروق ملحوظة في درجة القيادة التشاركية تعزى لفئات متغير المؤهل العلمي.

السؤال الخامس: هل توجد فروق دالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية لمستوى الثقة التنظيمية لديهم تعزى للمتغيرات (جنس المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

للإجابة على هذا السؤال ونظراً لتباين توزيع العينة تم استخدام اختبارات لا برامترية (Nonparametric Tests) وهي: اختبار مان ويتني (Mann-Whitney U)، بدلاً من اختبار (T) للعينات المستقلة، واختبار كروسكال واليس (Kruskal -Wallis H)،

بدلاً من استخدام تحليل التباين الاحادي (One-Way-Anova)، و اختبار جيميس هاويل (Games_Howell) للمقارنات البعدية.

1- متغير جنس المدرسة

تم تطبيق اختبار كروسكال واليس (Kruskal -Wallis H) للكشف عن الفروق في مستوى الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس تبعاً لفئات متغير جنس المدرسة، والجدول (20) يوضح أبرز النتائج.

جدول (20): ملخص نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis H) للفروق بين فئات متغير جنس المدرسة.

المجال	جنس المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الثقة بزملاء العمل (المعلمون)	بنين	112	180.95	2.386	2	0.303
	بنات	114	168.10			
	مختلطة	113	161.07			
الثقة بالمشرف المباشر (مدير المدرسة)	بنين	112	174.98	0.589	2	0.745
	بنات	114	170.08			
	مختلطة	113	164.98			
الدرجة الكلية	بنين	112	173.69	1.175	2	0.556
	بنات	114	174.45			
	مختلطة	113	161.85			

يبين الجدول (20) عدم وجود فروق تذكر ذات أهمية إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية، تعزى لفئات متغير جنس المدرسة إذ بلغت قيمة Chi-Square (1.175) عند مستوى دلالة (0.556)، وكذلك في باقي المجالات. ويعزو الباحث ذلك إلى إيمان مديري المدارس بأهمية تهيئة بيئة العمل حيث يمارس فيها المعلمون أدوارهم بحرية، بغض النظر عن جنس الطالب، ويعتبر المتغير الوسيط (جنس المدرسة) متغيراً جديداً لم تنطرق إليه الدراسات السابقة.

2- متغير المؤهل العلمي

تم تطبيق اختبار كروسكال واليس (Kruska-WallisH) للكشف عن الفروق في مستوى الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس تبعاً لفئات متغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما يبينه الجدول (21).

جدول (21): ملخص نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal -Wallis H) للفروق بين فئات متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الثقة بزملاء العمل (المعلمون)	دبلوم متوسط	20	182.25	2.099	2	0.350
	بكالوريوس	234	173.62			
	دراسات عليا	85	157.15			
الثقة بالمشرف المباشر (مدير المدرسة)	دبلوم متوسط	20	198.58	3.182	2	0.204
	بكالوريوس	234	172.07			
	دراسات عليا	85	157.59			

جدول (21): ملخص نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal –Wallis H) للفروق بين فئات متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	دبلوم متوسط	20	192.63	2.400	2	0.301
	بكالوريوس	234	172.30			
	دراسات عليا	85	158.34			

الجدول (21) يوضح عدم وجود فروق ملحوظة ذات أهمية إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية، تعزى لفئات متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة Chi-Square (2.400) عند مستوى دلالة (0.301)، وكذلك باقي المجالات. ويعزو الباحث النتيجة لثقافة مديري المدارس وإيمانهم بأهمية تطوير بيئة العمل حيث يمارس فيها المعلمين أدوارهم الوظيفية دون النظر إلى مؤهلاتهم العلمية وما في ذلك من أهمية في إنجاز مهامهم الوظيفية المناطة بهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الحردان (2017م)، برهوم (2017)، أحمد (2015م)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات أهمية إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية تعزى لفئات متغير المؤهل العلمي، واختلفت مع نتائج دراسة العريفي (2019م) في وجود فروق في مستوى الثقة التنظيمية تعزى لفئات متغير المؤهل العلمي.

3- متغير سنوات الخدمة

تم تطبيق اختبار كروسكال واليس (Kruskal–Wallis H) للكشف عن الفروق في مستوى الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس تبعاً لفئات متغير سنوات الخدمة، وجاءت النتائج كما يبينه الجدول (22).

جدول (22): ملخص نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal –Wallis H) للفروق بين فئات متغير سنوات الخدمة.

المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الثقة بزملاء العمل (المعلمون)	أقل من 5 سنوات	51	203.83	7.341	2	0.025
	5 سنوات الى 10 سنوات	86	167.63			
	10 سنوات فأكثر	202	162.47			
الثقة بالمشرف المباشر (مدير المدرسة)	أقل من 5 سنوات	51	209.63	10.471	2	0.005
	5 سنوات الى 10 سنوات	86	169.88			
	10 سنوات فأكثر	202	160.05			
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	51	205.69	8.017	2	0.018
	5 سنوات الى 10 سنوات	86	165.69			
	10 سنوات فأكثر	202	162.82			

يشير الجدول (22) إلى وجود فروق في مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية، ذات أهمية إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$)، تعزى لفئات متغير سنوات الخدمة إذ بلغت قيمة Chi-Square (8.017) عند مستوى دلالة (0.018)، مع وجود فروق دالة إحصائية في مجال "الثقة بزملاء العمل (المعلمون)" عند مستوى الدلالة (0.025) وكذلك مجال "الثقة بمدير المدرسة" عند مستوى الدلالة (0.005) ولمعرفة مصادر الفروق تم تطبيق اختبار جيميس هاويل (Games_Howell) للمقارنات البعدية كما يوضحه الجدول (23).

جدول (23): ملخص نتائج اختبار جيميس هاويل (Games_Howell) للفروق بين فئات متغير سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة (I)	سنوات الخدمة (J)	الفرق بين المتوسطات (I-J)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أقل من 5 سنوات	5 سنوات الى 10 سنوات	0.22255	0.078
	10 سنوات فأكثر	0.28231*	0.009
5 سنوات الى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.22255	0.078
	10 سنوات فأكثر	0.05976	0.738
10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.28231*	0.009
	10 سنوات فأكثر	-0.05976	0.738

* فروق ذات أهمية إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$)

يشير جدول (23) إلى أن الفروق كانت لصالح المعلمين من ذوي الخدمة (10 سنوات فأكثر، أقل من 5 سنوات)، و يعزو الباحث ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بالمعلمين حديثي العهد بمهنة التعليم نظراً لحاجتهم لتوعية والإرشاد، وكذلك المعلمين ذوي الخدمات الطويلة نظراً لخبرتهم الكبيرة وقدرتهم على حل المشاكل والدراية التامة بالأنظمة والقوانين. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العريفي (2019م)، والحدردان (2017م)، والتي أشارت في نتائجها إلى وجود فروق ذات أهمية إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة واختلفت مع نتائج دراسات كل من برهوم (2017م)، أبو اسنينه (2016م)، أحمد (2015م)، في عدم وجود فروق في مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة عقد ورش فنية من قبل وزارة التربية والتعليم، لتعزيز مبادئ الثقة التنظيمية لدى المجتمع المدرسي، لما لها من أثر في تطوير بيئة عمل صحية، خالية من التوترات وضغوط العمل، مما يزيد من التعاون والتشارك بين المعلمين .
2. ضرورة تبني مديري المدارس لمبادئ القيادة التشاركية لما لها من أثر في إثارة دافعية المعلمين وتحفيزهم وتحقيق الاهداف المرجوة.
3. الاهتمام بمجال المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل مديري المدارس، ومنح مزيداً من الصلاحيات للمعلمين وحثهم على طرح الأفكار والمشاركة في صنع القرارات، مما يسهم في إنجاح القرارات المدرسية.
4. استحداث برامج تدريبية تركز على التحفيز، تستهدف مديري المدارس، لما لها من أثر إيجابي على بيئة العمل.
5. ضرورة التقليل من الأعباء والمهام الإدارية والتدريسية للمعلمين، مما يساعدهم على المشاركة في صنع القرارات.
6. ضرورة إخضاع مديري المدارس إلى برامج تدريبية مكثفة حول القيادة التشاركية وسبل تطبيقها.
7. ضرورة زيادة اللقاءات والاجتماعات بين المعلمين لتطوير الجانب الاجتماعي لديهم، وزيادة ثقتهم ببعضهم البعض.
8. استحداث حقائب تدريبية خاصة بمديري المدارس تشمل مبادئ القيادة التشاركية، وأسس تطبيقها في البيئة المدرسية.

مقترحات الدراسة:

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

1. إجراء دراسة عن التحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ القيادة التشاركية في الإدارات المدرسية.
2. إجراء مزيداً من الدراسات المماثلة، وربطها بمتغيرات أخرى مثل: دافعية المعلمين، البيئة الامنة، حل المشكلات، وإيجاد علاقتها بالقيادة التشاركية.
3. إجراء دراسة للكشف عن مدى وعي المعلمين بمبادئ القيادة التشاركية وأثر ذلك على البيئة المدرسية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، مي. (2015م). الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية/ جامعة بغداد. *مجلة كلية التربية الأساسية*، 21(89)، 677-700.
- برهوم، أحمد. (2017م). واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 7(2)، 92-124.
- الحدان، نسيم. (2017م). درجة النكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حمود، خضير، والشيخ، روان. (2010م). *إدارة الجودة في المنظمات المتميزة*. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- الخصاونة، فؤاد. (2019م). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الابداع الاداري لديهم من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية*، 43(4)، 656-676.
- الخالدة، علاء. (2020م). دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق - دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق/ الأردن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(38)، 93-104.
- أبو الخير، لطيفة. (2013م). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبومديغم، عبدالكريم. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 22(22)، 163-181.
- درويش، زينب. (2019م). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27(5)، 310-341.
- الرشيدي، أحمد وسلامة، كايد. (2015م). درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 3(12)، 161-131.
- الرفاعي، رانيا. (2016م). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية من وجهة نظر المعلمات. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 6(3)، 335-366.
- زايد، فهد. (2009م). المهارات الشخصية في حل النزاعات والخلافات بين الأفراد والجماعات. عمان: دار النفائس للنشر والتوزيع.
- زغير، بشائر وشفيق، زهراء. (2021م). الثقة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال. *مركز البحوث النفسية*، 32(1)، 89-124.
- الزهراني، احمد. (2012م). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الابداعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ام القرى، السعودية.

- سليمان، احمد. (2017م). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشبل، يوسف. (2019م). تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية: استراتيجية مقترحة. مجلة البحث العلمي في التربية، 7(2009)، 161-198.
- الشتوي، سليمان. (2016م). الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. المجلة العلمية لكلية التربية، 32(2)، 285-323.
- شقيير، علاء. (2012م). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح، الضفة الغربية.
- الشكرجي، أسماء (2008م). أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين -دراسة تطبيقية للآراء عينة من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة بغداد.
- الشمري، سامي واللوقان، محمد. (2018م). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 2018(3)، 57-113.
- ضحيك، نعمة. (2016م). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- طيفور، هيفاء. (2020م). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية، 4(9)، 95-120.
- عبدالواحد، حمودة. (2020م). التفويض وعلاقته بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاقصى، غزة.
- العجمي، ناصر. (2010م). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الاوسط. الاردن.
- العجمي، هادي. (2020م). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية النفسية، 28(4)، 728 - 750.
- العرفي، دلال وعبدالله، عبدالله. (2019م). مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، 20(11)، 1224-1252.
- العسكر، عبدالعزيز. (2016م). درجة ممارسة مديري العموم بالإدارات العامة في وزارة التعليم للقيادة التشاركية. مجلة البحث العلمي في التربية، 2016(17)، 479-513.
- عمران، حسن وعبد السلام، عبد السلام. (2016م). دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الادارة الالكترونية بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة - جامعة سبها. مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية)، 15(2)، 28-41.

- أبو عيطة، عبدالله. (2013م). معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- فارس، محمد. (2014م). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر-غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22(2)، 165-195.
- القيسي، هناء. (2010م). الإدارة التربوية: مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- متعب، حامد والعطوي، عامر. (2008م). دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصاد، 10(2)، 24-48.
- النوفل، محمد. (2021م). واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. المجلة العلمية بكلية التربية - جامعة أسيوط، 37(2)، 406-449.
- هاشم، صبيحة والعبادي، علي. (2010م). أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 41-61.
- اليقوب، تمارا. (2004م). ثقة الموظف بالمدير ودورها في ادراكه للتمكين في القطاع الحكومي - دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.
- ثانياً: المراجع المرومنة:

- Abd-Alwahid, H. (2020). *Authorization and its relationship to organizational trust in secondary schools in Gaza governorates from the point of view of teachers* (Unpublished master's thesis). Al-Aqsa University, Gaza.
- Abu-Aetah, A. (2013). *Impediments of applying Participative Management Approach in School in Gaza Governorates and the ways of solving them* (Unpublished master's thesis). Islamic University, Gaza.
- Abu-Alkhair, L. (2013). *The degree of practicing participative leadership by academic department heads in private Jordanian universities in Amman and its relation to the ability of problem solving* (Unpublished master's thesis). Middle East University, Jordan.
- Abu Medeghem, A. (2021). The degree to which primary school principals in Rahat practice participative leadership and its relationship with the teachers' motivation level from the perspective of teachers, *International Journal on Humanities and Social Sciences*, (22), 163-181.
- Ahmed, M. (2015). Organizational confidence among the employees of the faculties of education/the University of Baghdad, *Journal of the College of Basic Education*, 21(89), 677-700.
- Al-Khasawneh, F. (2019). The degree of practice of leaders of general education schools in the Najran area of participatory leadership and their relation to the level of administrative creativity from perspective of teachers (in Arabic). *Basic Education College Magazine For Educational and Humanities Sciences*, (43), 656-676.
- Al-Ajami, H. (2020). The Degree of Participative Leadership Practice among the Leaders of Public Education Schools in Sharourah governorate and its Relation to their achievement motivation Level for Teachers' (in Arabic). *IUG Journal of educational and Psychology Sciences*, 28(4), 728-750.

- Al-Ajami, N. (2010). *The Degree of Using the Likert's Participatory Management Pattern by Secondary School Principals in Kuwait as Perceived by Teachers* (Unpublished master's thesis). Middle East University, Jordan.
- Al-Askar, A. (2016). The degree of practice of the general managers in the ministry of education for participative leadership. *Journal of Scientific Research in Education*, 2016(17), 479-513.
- Al-Hrdan, N. (2017). *The degree of emotional intelligence of public secondary school principals and its relation to the organizational trust for teachers from their point of view in the capital, Amman* (Unpublished master's thesis). Middle East University, Jordan.
- Al-Nofal, M. (2021). The reality of Saudi leaders abroad practicing their leadership roles in the participatory leadership approach (in Arabic). *Journal of Faculty of Education Assiut University*, 37(2), 406-449.
- Al-Oraifee, D. & Abd-Allah, A (2019). The Level of Organizational Trust Among Female Leaders of Government Primary Schools in Riyadh City, *Journal of Scientific Research in Education*, 20(19), 1224-1252.
- Al-Qesi, H. (2010). *Educational administration: principles, theories, modern trends*. Amman: Dar Al Manahej for Publication & Distribution.
- Al-Reshidi, A. & Kayed, S. (2015). Degree of organizational trust at Kuwait public and private universities and its relation with faculty members motivation from their point of view (in Arabic). *Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies*, 3(12), 131-161.
- Al-Rifaaie, R. (2016). The degree of practice of secondary school principals in Jeddah in participatory leadership and its relationship to professional development from the point of view of teachers (in Arabic). *Journal of the University of Palestine for researches and studies*, 6(3), 335-366.
- Al-Shakargii, A. (2008). *The effect of organizational justice and organizational confidence on the psychological burnout of employees. An applied study of the opinions of a sample of workers in the Ministry of Education, Higher Education and Scientific Research* (Unpublished master's thesis). University of Baghdad, Iraq.
- Al-Shatawi, S. (2016). The organizational confidence of secondary school principals in the city of Riyadh (in Arabic). *Journal of Faculty of Education*, 32(2), 285-323.
- Al-Shibli, Y. (2019). Development of the Leadership of the Saudi Religious Institutes in light of the Participatory Leadership Approach: A Proposed Strategy (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, 7(2019)(20), 161-198.
- Al-Shumary, S. & Al-luqan, M. (2018). The reality of participatory leadership for secondary school leaders in the city of Hail and ways to develop it from the point of view of teachers (in Arabic). *The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 2008 (3), 57-113.
- Al-Yakoub, T. (2004). *Trust and Employee Perceptions of Empowerment Empirical Study from the Ministry of Industry and Trade* (Unpublished master's thesis). Yarmouk University, Jordan.
- Al-Zahrani, A. (2012). *Organizational confidence of secondary school principals in the city of Taif and its relationship to creative administrative behavior* (Unpublished master's thesis). Umm Al-Qura University, The Kingdom of Saudi Arabia.
- Barhoum, A. (2017). The reality of organizational confidence in secondary schools in Rafah governorate from teachers' point of view. *Journal of the University of Palestine for researches and studies*, 7(2), 92-124.

- Darweesh, Z. (2019). The degree of participatory leadership among the leaders female of Al Kharj province schools and their relationship from the teachers' point of view (in Arabic). *IUG Journal of Educational and Psychology Sciences*, 27(5), 310-341.
- Dheek, N. (2016). *The level of practicing management by value by UNRWA school principals in Gaza Strip, and its correlation with taking the cooperative decision* (Unpublished master's thesis). Islamic University, Gaza.
- Fares, M. (2014). The relationship between organizational trust and organizational commitment. Afield study on Al-Azhar University in Gaza (in Arabic). *IUG Journal of Economics and Business*, 22(2), 165-195.
- Hashim, S. & Al-abdi, A. (2010). The effect of organizational confidence on strategic performance using the balanced scorecard model (in Arabic). *Al-Qadisiyah Journal For Administrative and Economic sciences*, 12(1), 41-61.
- Hmoud, K. & Al-shaikh, R. (2010). *Quality management in distinguished organizations* (in Arabic). Amman: Dar Al-Safa For Publishing and Distribution.
- Khawaldah, A. (2019). The Role of Participatory Leadership in Solving School Principals Problems in Mafrq Governorate: A Field Study on the Principals of Public Schools in Mafrq Governorate / Jordan (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(38), 93-104.
- Miteb, H. & Al-Atiwi, A. (2008). The role of organizational trust in improving the level of situational and behavioral work outcomes (in Arabic). *Al-Qadisiyah Journal For Administrative and Economic sciences*, 10(2), 24-48.
- Shqair, A. (2012). *The degree of practicing participatory leadership of public schools principals and its relation to job satisfaction from the point of view of teachers in north of West Bank directorates of Education* (Unpublished master's thesis). Al-Najah National University, West Bank.
- Sulaiman, A. (2017). *A Proposal for Enhancing Participatory Leadership Skills among Secondary School Principals in Gaza Governorates* (Unpublished master's thesis). Islamic University, Gaza.
- Taifoor, H. (2020). The Degree of School Leaders Practice in Ajloun Governorate for Participatory Leadership and Develop Proposals for its Development From the Teachers' Point of View (in Arabic). *Humanities and Educational Sciences Journal*, 4(9), 95-120.
- Umran, H. & Abdu Alsalam, A. (2016). The role of authoritarian confidence in the contemporary trend towards the application of electronic administration in Libya (in Arabic). *Sebha University Journal for Research and Applied Sciences*, 15(2), 28-41.
- Zaied, F. (2009). *Interpersonal skills in resolving conflicts and disputes between individuals and groups* (in Arabic). Amman: Dar Al-Nafa'es for Publishing & Distribution.
- Zkaier, B. & Shafeek, Z. (2021). The Organizational Trust in Government and Private Kindergarten Teachers (in Arabic). *Psychological Research Center*, 32(1), 89-124.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Brattio, J., & Nelson, D. (2005). *Organization leadership*. Thomson, Australea: NAMA-9.
- Dirks, K., & Ferrin, C. (2002). Trust in leadership: meta analytic findings and implications for research practices. *Journal of Applied Psychology*, 87(10), 611-628.

- Gyasi, K. (2015). Participative Leadership Practice in Junior High School and Actions to Improve the Practice: Case Study of Sekyere South district, *Ghana. Journal of Ethnopharmacology*, 161, 138-146.
- Mokoena, S. (2012). Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?, *Journal of Social Sciences*, 30(1), 43-53.
- Norman, R. (1995). Managing the Crisis You Tried To Prevent, *Harvard Business Review*, 78(6), 147-158.
- Nemaei, B. (2016) . *The Impact of Participative Leadership on Employees Motivation, Job Satisfaction and Innovation*(Unpublished master's thesis), The British University ,Dubai.
- Osako, F. (2018). *Participatory leadership and Employee commitment in government secondary schools in soroti district* (Doctoral dissertation). Uganda Management Institute.
- Steven K. T. (2012). Sampling .(3 rd ed) , p:59 – 60.
- Rukshani, K. & Senthilnathan, S. (2015). Impact of Organizational Trust on Employee Morale, *Asia Pacific Journal of Human Resources Management and Organizational Behavior*, 1(2), 1-25.
- Tarkan, T. (2016). *A Comparative Analysis of Participatory Leadership Practice of Elementary School Principals Between Public and Non- Public Schools* (Unpublished Doctoral thesis). The Sage Colleges, New York.