

Received on (01-08-2022) Accepted on (11-12-2022)
<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.4/2023/18>

Participatory leadership and its relationship to organizational commitment from the point of view of teachers in Jerusalem

Tariq Kazem Ghaith^{*1}

PhD student at the Arab American University – Jenin^{*1}

*Corresponding Author: Taregghaith84@gmail.com

Abstract:

The study aimed to know the participatory leadership and its relationship to organizational commitment from the point of view of teachers in Jerusalem. The study used the descriptive survey method, and the online questionnaire was adopted as a tool for data collection. The questionnaire consisted of (20) phrases distributed into two axes: after participatory leadership and after organizational commitment. The study population consisted of all teachers in the city of Jerusalem, and the study sample consisted of (190) teachers, and the questionnaire was developed and distributed to them after completing the procedures for its validity and reliability during the second semester of the academic year 2022/2023. The study showed a number of results, including: The degree of approval of the study sample members on all items in the dimensions of participatory leadership and organizational commitment came to a medium degree. organizational by gender

Keywords: leadership, participatory leadership, organizational commitment

القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس

طارق كاظم غيث¹

طالب دكتوراة في الجامعة العربية الأمريكية - جنين¹

المخلص:

هدفت الدراسة التعرف درجة ممارسة مديري المدارس في القدس للقيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة الالكترونية أداة لجمع البيانات، حيث تكونت الاستبانة من (20) عبارة موزعة إلى محورين هما: بعد القيادة التشاركية وبعد الالتزام التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدينة القدس، كما وتكونت عينة الدراسة من (169) من المعلمين، وتم تطوير الاستبانة وتوزيعها عليهم بعد إتمام إجراءات صدقها وثباتها خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021/ 2022. أظهرت الدراسة عدد من النتائج منها: أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات بعدي القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، كما وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي على المعلمين، إضافة إلى ذلك فإنه لا تختلف طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي باختلاف الجنس.

كلمات مفتاحية: القيادة، القيادة التشاركية، الالتزام التنظيمي.

المقدمة:

يرتبط نجاح أو فشل المؤسسات التربوية بصفة عامة والمدارس بصفة خاصة، في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، بالكيفية التي يدير بها القائد مدرسته، إضافةً إلى النمط القيادي الذي يحرص على ممارسته، وكذلك الشخصية والصفات القيادية التي يمتلكها، وأيضاً المهارات الإدارية، حيث يجب عليه أن يوظفها بما فيه تحسين وتطوير للبيئة التعليمية، إضافةً إلى زيادة الإنتاجية. وتُعد القيادة الفاعلة من أهم عناصر النجاح في المؤسسات التربوية، على اختلاف مستوياتها، والتي تتمثل في توجيه الموارد كافة نحو تحقيق أمثل لأهداف المؤسسة ورسالتها، وذلك من خلال المهارات القيادية والكفايات المختلفة التي تمكنها من تفعيل وتوظيف العنصر البشري، إضافةً إلى ضمان مشاركته في تطوير المؤسسة ومواجهة تحدياتها ومشكلاتها، بما يمكنها من المنافسة والقدرة على التكيف مع المعطيات العصرية في مجال عملها.

إن المؤسسات التربوية هي النواة الحيوية لبناء المجتمعات الإنسانية المتقدمة، فالتعليم مهم جداً للفرد والمجتمع، خاصة وأنه يعد ضرورة لدفع عجلة التقدم في البلاد، لهذا يعد العنصر البشري في المدارس مكان اهتمام بالنسبة للعاملين في هذا القطاع، وذلك لأنه يساعد المدرسة على الارتقاء والنهوض والاستمرار في أداء الواجبات والمهام المطلوبة منها، إضافةً إلى مكانتها التنافسية، ونتيجة لذلك فقد شهدت العقود الأخيرة زيادة الاهتمام في دراسات السلوك التنظيمي وأثره على بيئة العمل (البدو، 2021، ص25). إن موضوع القيادة التشاركية يُعد من الموضوعات الحديثة في علم الإدارة التربوية، وقد بدأ الاهتمام يتزايد بها في الوقت الحاضر، حيث يشارك بهذا النمط المعلمون في اختيار الأهداف ذات القيمة العالية، والتي تجعل القائد التربوي أكثر تفاعلاً وتعاوناً وتأثيراً داخل المدرسة، وهذا بالتالي يكون له الأثر الإيجابي الكبير على المعلمين وفريق العمل برمته، حيث يُسهم في إثارة الحماسة ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية لديهم (Nemaei, 2016, p10).

فالقيادة التشاركية في العملية التعليمية تُسهم في إحداث التأثير الإيجابي لدى العاملين والمعلمين داخل بيئة المدرسة وخارجها، وذلك من خلال إشراك القائد التربوي للمعلمين والعاملين في عملية اتخاذ القرارات التعليمية والإدارية، إضافةً إلى إشراكهم في التخطيط لوضع رسالة وأهداف المدرسة، وبالتالي فإن المعلمين سوف يشعرون بأهمية وجودهم ودورهم الفعّال في المدرسة، إضافةً إلى شعورهم بالثقة والراحة وتعميق العلاقات الإنسانية، حيث سيكون دافع ومحفز للعمل بأمانة وإخلاص وإتقان وانسجام فيما بينهم، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الدافعية وتحسين الإنتاجية في العمل (Lindsay, 2017, p13).

إن القيادة التشاركية ترتبط بشكل معاصر بنمط القيادة الديمقراطية، وذلك من خلال حرصها على إعطاء العاملين والمعلمين في البيئة المدرسية قدراً من الحرية الموجهة في ممارسة أعمالهم، وبالتالي تفويضهم السلطة لممارسة بعض المسؤوليات (Jago, 2017, p645). ويبرز النمط الإداري الذي ينتهجه مدير المدرسة كمؤثر في الجوانب المختلفة لبيئة التنظيم، خاصة في الالتزام التنظيمي للعاملين بها، فالنمط الإداري لمدير المدرسة يُعد أحد العوامل الهامة لمعرفة علاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والعاملين في المدرسة، وذلك انطلاقاً من تزايد مسؤوليات مدير المدرسة في ظل تعامله مع أفراد من مختلف الثقافات ومتعددي الاتجاهات. إذ يعمل مدير المدرسة في البيئة المدرسية مع العديد من الأفراد، كالإداريين والمعلمين والمتعلمين وأولياء أمورهم من جهة، ومع المسؤولين في إدارة التربية والتعليم من جهة أخرى، حيث يبرز هنا النمط الإداري الذي ينتهجه مدير المدرسة كمؤثر في المناخ التربوي، إضافةً إلى جوانب البيئة التعليمية بمكوناتها المادية والبشرية (العبد اللطيف، 2014).

ويمكن تعريف القيادة التشاركية بأنها قيادة إنسانية جماعية تكسب المرؤوسين مكانة رفيعة في المؤسسة، وتحترم شخصياتهم وتهتم بأرائهم وتمنحهم حرية الاختيار، كذلك تؤمن بالحوار البناء لتحقيق حاجات المرؤوسين وأهداف المؤسسة في الوقت ذاته (أبو كشك، 2006، ص 89).

فقد اتفق العديد من الباحثين على تعريف القيادة التشاركية على أنها نمط ديمقراطي يسعى إلى مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في عملية صنع القرار مع منحهم الصلاحيات والسلطات التي تزيد من ثقتهم بأنفسهم، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً بأقل وقت وجهد، وأكثر فاعلية، بحيث يقوم القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ومشاورتهم، كما ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه في المؤسسة بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، بالاعتماد على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل (Dahmardeh & Nastieziae, 2019، معمري، 2019، درويش، 2019).

وهناك العديد من الصفات التي على القائد التشاركي أن يتحلى بها، فهو يتيح فرصة للنمو الوظيفي والمهني للأفراد الذين يعملون معه، وهو يحرص على توضيح التعليمات للأفراد الذين يعملون معه حتى لا تكون هناك فرصة للازدواجية أو الشك أو اللبس، وعلى معرفة المشكلات التي يمكن أن يواجهها فريق العاملين والمعلمين والعمل على حلها، ويعمل على أن يكون الاحترام متبادل بينه وبين الأفراد الذين يعملون معه، ويسمح للمعلمين والعاملين بإبداء الرأي بدون تعصب لرأيه الشخصي، ويشرك فريق العمل في صنع القرارات والخطط المستقبلية للمؤسسة (القرشي، 2013).

مبررات استخدام القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية:

هناك ثلاثة مداخل لتبرير استخدام القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية، وهذا ما أشار إليه (العراييد، 2010) كما يلي:

أولاً- تطوير الوظيفة التعليمية: وذلك من خلال تحول المؤسسة التعليمية من وظيفتها التقليدية المتمثلة بالتلقين إلى وظيفة تنموية تُعنى بالأساس بتدريب المتعلمين على التفكير الإبداعي والفهم العميق لمحتويات المقررات التعليمية، إضافة إلى ربط هذه المعارف بالحياة اليومية، حيث أصبح للمعلمين الدور الرئيس في تحقيق أهداف هذا الدور المعاصر للمدارس، وعليه شكل النمط القيادي التشاركي بيئة ملائمة لتفاعل مديري المدارس والمعلمين، وأيضاً تعاونهم من أجل أداء هذه الأدوار المعاصرة، ومواكبة التطور الذي شمل وظيفة المؤسسة التعليمية الرئيسية.

ثانياً- نجاح نموذج القيادة التشاركية في المؤسسات الاقتصادية: مما لا شك فيه فإن القيادة التشاركية حققت نجاحات كبيرة للمؤسسات، خاصة التي تعمل ضمن المجتمعات الديمقراطية في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية، وأستراليا، مما أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية والفعالية نتيجة المشاركة في عمليات صنع القرارات، وبالتالي ما نتج عنه من استثمار لطاقات العاملين، وهذا ما يؤكد دور القيادة التشاركية والتعاونية وتمكين الآخرين في علمية حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة في زيادة فعالية العمل وتعزيزه، إضافة إلى ترابطه التنظيمي في المؤسسات المعاصرة.

ثالثاً- تغير تصور المجتمع للمؤسسة التعليمية: لقد أصبح التغيير سمة رئيسية من سمات العصر، كما وظهرت الحاجة إلى قنوات اتصال وتفاعل أكبر للتنظيمات مع بيئتها ومحيطها، وذلك لتمكنها من استيعاب جميع المؤثرات وتطويرها من أجل خطة الرؤية العليا للمؤسسة، ومن جهة أخرى ومع تغير نظرة المجتمع لدور وظيفة المدرسة، وحاجتها لتحقيق فعالية أكبر وفتح قنوات اتصال جديدة تضمن مصلحة المتعلمين والعملية التعليمية، جاءت القيادة التشاركية كبديل ناجح، وذلك لما توفره من شبكة

اتصالات متعددة وواسعة من المجتمع عن طريق توظيف إمكانيات العاملين واستثمارها، حيث إنّ المشاركة في الإدارة تكون نابعة من كون الأفراد يمثلون عنصراً مهماً في العملية الإنتاجية، كما ويملكون القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة أو مناقضة تلك الأهداف، وبالتالي إعاقة الوصول إليها، أو قد يتخذون موقفاً سلبياً داخل المؤسسة، وبناءً عليه فإن المشاركة تحصل الإدارة على ثقة العاملين وتعاونهم ليحققوا كسباً كبيراً في أمرين، هما: الاستثمار في طاقات العاملين وتوجيهها فيما فيه فائدة، والعمل على تجنب المشكلات التي قد تصدر عن هؤلاء العاملين في المؤسسة.

أهداف القيادة التشاركية:

للقيادة التشاركية أهداف عدة، لعل من أهمها: تقليل الممانعة والمقاومة تجاه القرارات في بيئة العمل، وتوافر مقومات الانسجام بالمؤسسة، وتفعيل قدرات المؤسسات التربوية في الاستجابة للمتغيرات المجتمعية، وتطوير أهداف المدرسة لتتلاءم مع رؤية المجتمع وأهدافه ورسالته، والحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع العاملين (العجمي، 2020).

مجالات القيادة التشاركية:

أما مجالات القيادة التشاركية التي يمارسها القائد في أي مؤسسة فمنها مجال تفويض السلطة حيث يفوض القائد العاملين ببعض من صلاحياته ليمارسوها دون الرجوع إليه، ومنها مجال المشاركة في صنع القرار، إذ يقوم القائد بتسهيل مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، والتي تتمثل بمناقشتهم وطلب اقتراحاتهم وآرائهم قبل عملية اتخاذ القرار، ومن جهة أخرى فإن هناك مجال يتعلق بالعلاقات الإنسانية، حيث يتمثل ببناء جسور الثقة مع الأفراد العاملين في المؤسسة، واحترام شخصياتهم، إضافة إلى الاهتمام بمشكلاتهم، والتقبل التام لأفكارهم ومقترحاتهم، وأيضاً التعامل معهم بكرامة واحترام (Mokoena, 2012). إن القيادة التشاركية بمجالاتها المختلفة تعتبر من المداخل المستخدمة لتحقيق النوجه نحو تطبيق اللامركزية في الإدارة، حيث استخدام المنهجية العلمية في صنع واتخاذ القرارات، إضافة إلى تفعيل قدرة المؤسسة على تحقيق التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها، ويرى حمود والشيخ (2010، ص 147) أن للقائد التشاركي سمات عديدة منها: قدرته على أن يستثير أفراد الجماعة التي يعمل معها، كما وأنه يدرك أهمية مشاركة العاملين معه في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، وأيضاً قدرته على اختيار عدد من العاملين لتفويضهم في استخدام بعض سلطاته لأداء بعض المسؤوليات في العمل التي تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم، ومن جهة أخرى فإنه يحرص على تطوير مهارات العاملين في اتخاذ القرار، وتشجيع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، إضافة إلى بناء جسور الثقة بين القائد والعاملين في المؤسسة، وكذلك تنمية روح الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، وتتمثل مهمة القائد في جهوده التوجيهية والإشرافية، إضافة إلى تحسين الأداء التنظيمي، بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء مهم من المؤسسة، وأيضاً أن يشعر العاملين بقيمتهم، مما يزيد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل، وبالتالي يرفع من مستوى إنتاجيتهم (Thevarajah & Ratnam, 2014).

(Ratnam, 2014)

الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المواضيع التي حازت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة في العقود الأخيرة، وذلك لما له من علاقة بفعالية المؤسسة ودرجة الإنجاز فيها، حيث يُعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الأفراد نحو المؤسسة، والذي يشتمل على رغبته بالبقاء عضواً فيها، كما ويولد الالتزام التنظيمي مزيداً من الجهود المبذولة في العمل، حيث يُعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة يساعد في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى (عبد النعيم، 2020).

ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه استعداد الأفراد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المؤسسة التي يعملون بها، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المؤسسة وقبول أهدافها وقيمتها (العبد الطيف، 2014). وقد عرّف الزاهراني (2020) الالتزام التنظيمي بأنه يُعد حالة وجدانية وعاطفية إيجابية يبديها المعلم في مدرسته لبذل أعلى مجهود، وذلك نتيجة لإيمانه بأهداف ورسالة وقيم المدرسة والإدارة العليا، وكذلك رغبته القوية في المواصلة والاستمرار.

مراحل الالتزام التنظيمي:

إن مراحل الالتزام التنظيمي للفرد تمر بثلاث مراحل، منها:

أولاً- مرحلة التجربة: وهذه المرحلة تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، حيث يخضع فيها الفرد للتدريب والإعداد والاختيار، كما ويسعى خلال هذه المرحلة جاهداً لتأمين قبوله في التعايش والتنظيم مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وكذلك توجيه اتجاهاته بما يتوافق مع اتجاهات المؤسسة، إضافةً إلى إظهار مدى مهاراته وخبراته في أدائه، وتظهر خلال هذه المرحلة خبرات وضوح الدور، وتحديد العمل، وإدراك التوقعات، ونمو الاتجاهات نحو التنظيم.

ثانياً- مرحلة العمل والإنجاز: وهذه المرحلة تلي مرحلة التجربة، حيث تتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام، كما ويسعى الفرد في هذه المرحلة على تأكيد مفهوم الإنجاز، وكذلك يتبلور في هذه المرحلة مفهوم الولاء للعمل والمؤسسة، وأيضاً تظهر في هذه المرحلة خبرات الخوف من العجز، والأهمية الشخصية.

ثالثاً- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتلي هذه المرحلة مرحلة العمل والإنجاز، إذ تبدأ في السنة الخامسة وتستمر إلى ما بعد ذلك، وبالتالي يقوى لدى الأفراد الالتزام الذي تكوّن في المرحلتين السابقتين؛ حيث ينتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (القيسي، 2019، ص116).

بناء الالتزام التنظيمي في المؤسسة:

لقد ذكر السراج (2021) آلية بناء الالتزام التنظيمي في المؤسسة على النحو الآتي:

- أن تلتزم الإدارة العليا بتدريب العاملين والمعلمين وتنميتهم مهنيًا.
- أن يكون هناك وضوح لأهداف المؤسسة ورؤيتها الواسعة للعاملين في مختلف المستويات.
- وإطلاع المؤسسة العاملين على إسهاماتهم في نجاحاتها.

وأما أبعاد الالتزام التنظيمي فقد تعددت التصنيفات التي تناولته، فهناك من الباحثين من قسّمه لبعدين هما الاستمرار بالمنظمة، والإيمان فيها، وهناك من ينظر إلى الالتزام على أنه مكون من ثلاثة أبعاد منها ما هو وجداني أو عاطفي، أما البعد الثاني فهو معياري، والبعد الثالث بقائي أو استمراري (أبو النصر، 2020، ص25)، ويرى الحريري (2016، ص16) أن أبعاد الالتزام التنظيمي تكون في الالتزام تجاه العمل المدرسي، والالتزام تجاه المهنة، والالتزام تجاه الزملاء، إضافةً إلى الالتزام تجاه المدرسة. ونخلص مما سبق، أن الحديث عن نمط القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي يستحق أن يحظى بشيء من الدراسة والاهتمام لما له من أهمية كبيرة في تطوير العملية التعليمية التعلمية، وأيضاً الرفع من المستوى المهني للمعلم، وهذا ما سنتناوله في هذه الدراسة، آخذين بعين الاعتبار ممارسة القائد للقيادة التشاركية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس القدس.

الدراسات السابقة:

فيما يلي سوف يتم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

أجرى السراج (2021) دراسة هدفت إلى تعرف أثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي على مدارس وكالة الغوث بالمحافظات الجنوبية في فلسطين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ولتحقيق الأهداف المرجوة تم اختيار عينة عشوائية بلغت (472) من المعلمين في مدارس وكالة الغوث بالمحافظات الجنوبية في فلسطين، وأظهرت الدراسة جملة من النتائج منها: أن تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بالمحافظات الجنوبية في فلسطين للقيادة التشاركية قد جاء بدرجة كبيرة، كما وأنه لا توجد فروق لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية تعزى للمنطقة، ولسنوات الخدمة، ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة أيضاً أنه توجد فروق لصالح الإناث ولصالح المؤهل العلمي، كما وتوصلت النتائج إلى وجود تقدير لأفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للالتزام التنظيمي، وقد جاء بدرجة كبيرة.

أما دراسة الخورصية (2021) فقد هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في محافظة مسقط والأداء لدى المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما وتم بناء استبانة أداة لجمع البيانات حيث تكونت من (64) فقرة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (49) من المعلمين في المدارس في محافظة مسقط، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في محافظة مسقط قد جاءت بدرجة عالية، كما وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخدمة والجنس، إضافة إلى ذلك فقد أظهرت النتائج أن الأداء لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية والأداء لدى المعلمين في جميع المجالات، باستثناء مجال العلاقات الإنسانية.

كما وأجرى الريماوي (2021) دراسة هدفت إلى تعرف فاعلية القيادة التشاركية، وذلك من خلال فرق التطوير المدرسية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي النوعي والكمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث جملة من الأدوات منها: الاستبانة وقد اشتملت على (20) فقرة، إضافة إلى المقابلة الشخصية، وكذلك التقارير السنوية لبرنامج تطوير القيادة والمعلمين التي أعدتها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، كما وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (304) من مديري المدارس، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الممارسات لفرق التطوير المدرسية التشاركية كانت من خلال إعداد الرؤية والرسالة للمدرسة، وأيضاً التحليل البيئي للمدرسة والتقويم الذاتي، وتقدير احتياجات المدرسة، إضافة إلى ترتيب أولوياتها، وكذلك إعداد الخطط الإجرائية، كما وأظهرت النتائج أنه يوجد رضا عام لدى مديري المدارس عن فاعلية الفرق، حيث يوجد اتفاق على إسهامها في جعل التخطيط في المدرسة مستنداً إلى أسس علمية وبيانات واقعية، والتي تتمثل في العمل الجماعي القائم على روح التعاون في المدارس، وكذلك تحفيز المعلمين.

وتناول دهمدره ونستيزي (Dahmardeh & Nastiezaie, 2019) دراسة تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال المتغير الوسيط للمشاركة التنظيمية، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، شملت العينة (208) موظف للعاملين في مؤسسة زاهدان التعليمية في العام الدراسي 2017-2018، من خلال تطبيق ثلاثة استبيانات: الثقة التنظيمية، والمشاركة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وجاءت النتائج بأن الثقة التنظيمية لها تأثير إيجابي وهام على الالتزام التنظيمي والمشاركة التنظيمية. لذلك، يمكن للمديرين زيادة التزام العاملين التنظيمي من خلال زيادة الثقة التنظيمية والمشاركة التنظيمية لهم.

أما دراسة درويش (2019) فقد هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في السعودية للقيادة التشاركية وعلاقتها بمدى فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما وتم بناء استبانة أداة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (443) من المعلمات، حيث أظهرت النتائج أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، أما مجال تفويض الصلاحيات للمعلمات في المهام القيادية والإدارية فقد جاء أيضاً بدرجة متوسطة، وكذلك جاءت درجة فاعلية اتخاذ القرارات لمديرة المدرسة بدرجة متوسطة، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين ممارسة مديرات المدارس للقيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات.

كما أجرى دو وآخرون (Dou et al., 2017) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين فجوة استقلالية المدرسة ورضا المعلمين والالتزام التنظيمي، والمناخ المدرسي، والعوامل النفسية للمعلم في المدارس الثانوية في الصين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة أداة لجمع البيانات، كما وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (528) معلماً و (59) من مديري المدارس، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير كبير للقيادة التحويلية والتعليمية على الرضا الوظيفي للمعلمين والالتزام التنظيمي وذلك بواسطة التأثير غير المباشر للمناخ المدرسي.

وأجرى ميسو وآخرون (Mesu et al., 2015) دراسة هدفت للتحقق في التأثير الإيجابي لأسلوب القيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي في مؤسسات التصنيع والخدمات، بحيث شملت عينة الدراسة (588) موظفاً قاموا بتقييم 93 مديراً ضمن 35 شركة صغيرة ومتوسطة في هولندا، أشارت نتائج الدراسة، في إمكانية تحسين الالتزام التنظيمي للموظفين بشكل أفضل من خلال تكثيف سلوك القائد التشاركي ودمج أسلوبه بالتوجيه والإرشاد.

وأجرى ماشيت (Mashite, 2013) دراسة هدفت الكشف عن مدى مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية في باتسوانا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء استبانة أداة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (221) من المعلمين في المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية والمتعلقة في مجال شؤون المتعلمين جاءت بدرجة عالية، أما فيما يتعلق في مشاركتهم في مجال التنمية البشرية والتطوير فقد جاءت بدرجة قليلة، كما وأظهرت النتائج وجود فروق في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية تعزى لصالح المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، في حين عدم وجود فروق تعزى لصالح متغير الجنس.

كما وأجرى أولغا وجورجيوس (Olga and Georgios, 2013) دراسة هدفت إلى تعرف مدى مشاركة المعلمين في صنع القرار في المدرسة وأثر ذلك على المعلمين وبيئة المدرسة في المدارس الابتدائية في اليونان، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (143) معلماً يعملون في المدارس الابتدائية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن مشاركة المعلمين في صنع القرار جاءت بدرجة عالية جداً، خاصة المتعلقة بشؤون المعلمين والمتعلمين، أما فيما يتعلق في مجال مشاركة المعلمين في القرارات الإدارية فقد جاء بدرجة منخفضة.

التعقيب على الدراسات:

تميز البحث الحالي عن باقي الأبحاث والدراسات السابقة انه يبحث في واقع القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مدارس القدس

فقد اكدت الدراسات السابقة على ما يلي

1- الحاجة لتدريب المعلمين والعاملين في المجال التربوي للتدريب المستمر على النمط القيادي التشاركي

2- وجود قصور واضح في إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

3- ضرورة التوسع في دراسات حول القيادة التشاركية وأهميتها

أوجه الاتفاق والاختلاف:

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة، أهمية القيادة التشاركية بجميع تفرعاتها ومركباتها، وكذلك التأكيد عليها في البيئة المدرسية، خاصةً وأنها هامة في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وتأثير ذلك على العملية التعليمية، وقد اتفقت هذه الدراسة مع غيرها في إلقاء الضوء على مدى العلاقة بين القيادة التشاركية وأثر ذلك على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدرسة، مثل: دراسة السراج (2021)، ودراسة الريماوي (2021)، كذلك اتفقت مع غيرها من الدراسات في نوعية المنهج البحثي المستخدم والمتمثل بالمنهج الوصفي المسحي، مثل: دراسة (Dou et al., 2017)، ودراسة (Mashite, 2013)، في حين اتبع المنهج الوصفي الارتباطي في دراسة (Olga and Georgios, 2013)، ودراسة درويش (2019)، كذلك اقتصرت دراسة الخورصية (2021) على المعلمين في مدارس مسقط، ودراسة الريماوي (2021) على المعلمين في المدارس الفلسطينية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن مدير المدرسة يُعد قائداً تربوياً يعمل في مدرسته على رسم المسارات الواضحة وتحقيق الأهداف، وهذا يتطلب منه أن يتحلى بصفات قيادية تواجه التحديات من أجل إيجاد بيئة تحفيزية للعمل، ومن ثم تحقيق مستوى أداء متميز للمعلمين والعاملين في المدرسة، وخلال السنوات الأخيرة أصبح واضحاً استحوذت العلاقة بين المؤسسات التربوية والعاملين فيها على اهتمام الباحثين، وذلك لأن الاستثمار في المورد البشري يبقى التحدي المستمر للقيادة، حيث يُعتبر الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والعاملين في المدرسة أساساً لتحقيق أهداف البرامج التطويرية بكفاءة وفاعلية، ومن جهة أخرى فإنه وعلى الرغم من أهمية ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، فقد أكد التويرجي (2013) أنه على المؤسسات في ظل التحديات الحديثة إعداد قيادات قادرة على إدارة منظومة التنمية ورفع سقف التنظيم الإداري إلى أعلى مستوى من الجودة والمهارة، وشكل جديد من أشكال الإدارة المؤسسية قادرة على التعامل مع كل المتغيرات التي تحيط بمؤسساتنا . وقد أشار الشمري (2012) أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المنظمة، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية التي يجب أن يوظفها في إيجاد بيئة مناسبة تساهم في زيادة إنتاجيتها وعطائها.

فالقائد الإداري الذي يستطيع مواكبة متطلبات عصره اليوم يعتبر هو القائد الإداري العالمي القادر على تحويل منظمته لتصبح على مستوى عالي، وهو القائد الأقرب إلى تحقيق أهداف منظمته أكثر من القائد التقليدي الذي يتصف بالثبات والجمود ويأتي النمط التشاركي على طرف النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة، فهذا النمط التشاركي لا ينظر إلى العاملين على أنهم مجرد منفذين، وإنما كمشاركين وقادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في القيادة المدرسية. ويوفر هذا النمط التشاركي مناخاً إيجابياً

يدفع العاملين إلى المزيد من الإنتاج و الإبداع واكتشاف المزيد من الطاقات و لم تعد الأنماط التقليدية في القيادة ذات جدوى والتي يكون فيها الرأي الأول والأخير للقائد وهو الذي يتفرد باتخاذ القرارات، وهذا يؤدي بدوره إلى غياب روح الفريق و المشاركة الجماعية (المحمادي، 2015) .

ويأتي النمط التشاركي في الإدارة على طرف النقيض من الأنماط السلطوية؛ فهذا النمط ينظر إلى العاملين في المؤسسة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذي للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري فـ في المنظمات والمؤسسات ، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي إلى المشكلات ، والمساهمة في وضع الخطط إذا منحوا الفرصة، ويوفر النمط التشاركي المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة وتعني المشاركة كما أن يصبح العاملون في المؤسسة فاعلين ونشطين، وليس مجرد أدوات تخضع لعمليات تقليدية يجهلون نتائجها، ولا يستفيدون من الامتيازات التي تحققها مادية أم معنوية(القرشي، 2013).

ومن خلال عمل الباحث في حقل التعليم والإدارة المدرسية، يرى أهمية عظيمة لنمط القيادة التشاركية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في أبعاده المختلفة نظراً للظروف الخاصة في محافظة القدس وندرة الدراسات التطبيقية، والتي تستدعي قياس مدى العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. وسعت الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين في القدس؟

السؤال الثاني: ما درجة الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس؟

السؤال الثاني: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ودرجة ممارستهم للالتزام التنظيمي لدى المعلمين في القدس؟

السؤال الثالث: هل تختلف طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي اختلافاً دالاً إحصائياً باختلاف الجنس من وجهة نظر المعلمين في القدس؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية من خلال الحرص على تشجيع مديري المدارس باتباع سلوكيات إيجابية من شأنها أن ترفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين والمعلمين، وقد تقدم الدراسة الحالية إثراء للمعرفة الإنسانية بموضوع يكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي. كما قد تُفيد نتائج الدراسة الحالية صناع القرار وقسم التخطيط في وزارة التربية والتعليم، ويؤمل أن تفيد الدراسة الحالية مديري المدارس في إدراك أهمية ممارسة القيادة التشاركية، ومدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، ودورها في الارتقاء بالأداء المدرسي، وبالتالي تحسين مخرجاته، وأن تُفيد الباحثين من خلال إطلاعهم على أداة الدراسة ونتائجها وتوصياتها والأدب النظري، وبخاصة في ظل قلة الدراسات في هذا المجال في حدود علم الباحث.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف درجة ممارسة القيادة التشاركية في القدس من وجهة نظر المعلمين.
- 2- التعرف مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس
- 3- الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

4- معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس تبعا لمتغير الجنس.

حدود الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: تتحدد موضوعات الدراسة ومفاهيمها بمفاهيم دور القيادة التشاركية للمدراء في محافظة القدس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلميه.

الحدود الزمانية: تتحدد نتائج هذه الدراسة وفق السياق الزمني الذي أجريت فيه، وهو العام (2022/2021).

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على المعلمين في مدارس القدس الحكومية والخاصة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

القيادة التشاركية اصطلاحاً: هي مشاركة الأفراد في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة العمل، حيث يعتمد القائد هنا على تفويض الصلاحيات للعاملين داخل المؤسسة، وذلك بما يتناسب والمسؤوليات الممنوحة لهم، بمعنى اللامركزية في القيادة هنا، إضافة إلى التواصل الفعال واستثمار الطاقات والأفكار الإبداعية لدى الأفراد (لهلوب والصريرة، 2012: 21).

ويعرف الباحث درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية إجرائياً: بأنها العلاقة في أسلوب للقيادة المعمل به لجميع أفراد المؤسسة معاً لإتخاذ القرارات التي تصب في المصلحة العامة، كما ويتم تشجيع الجميع على المشاركة الفعالة في مدارس القدس.

الالتزام التنظيمي اصطلاحاً: ويمكن تعريفه بأنه هو استعداد الشخص لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المؤسسة التي يعمل بها مع وجود الرغبة الحقيقية لدية في الاستمرار وقبول أهداف المؤسسة ورسالتها وقيمها (Tsayang, 2011: 382).

ويعرف الباحث الالتزام التنظيمي إجرائياً: على أنه المواقف والسلوكيات الخاصة بالمعلم، والتي تتسق مع أهداف المدرسة ومواقفها وثقافتها، والتي تأتي نتيجة إيمان الموظف بقيم المدرسة وتوجهاتها ورؤيتها لدى معلمي المدارس في محافظة القدس.

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ حيث إنها اعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وهذا المنهج يصف ما هو كائن ويفسر الواقع بقياس القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس القدس في الفصل الدراسي الثاني من العام (2022/2021)، والبالغ عددهم (7277) معلماً ومعلمة، وذلك حسب مركز بيانات الاحصاء الفلسطيني (2017/2016) (وزارة التربية والتعليم، 2020).

عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة المكون من (169) من المعلمين كما هو مبين في الجدول (1) الآتي:

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة من المعلمين في القدس تبعا لمتغير الجنس

المجموع	أنثى	ذكر
169	111	58

34.3%	%65.7	%100
-------	-------	------

أداتا الدراسة:

جرى بناء أداتي الدراسة بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، مثل: دراسة السراج (2021)، ودراسة الخروصية (2021)، ودراسة درويش (2019)؛ حيث تكونت الأداة من (11) فقرة للقيادة التشاركية، و (9) فقرات للالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس، موزعة إلى بعدين كما في الجدول (2) الآتي:

جدول (2): فقرات أداتي الدراسة تبعا لمجالات الدراسة

#	المجال	عدد الفقرات	الفقرات
1	بعد القيادة التشاركية	11	11-1
2	بعد الالتزام التنظيمي	9	20-12

صدق أداتا الدراسة:

جرى التحقق من صدق الأداتين من خلال صدق المحتوى بعرضهما على (7) محكمين من المختصين في التربية والإدارة التربوية، إضافة إلى خبراء في ميدان التعليم، للتأكد من صدق الأداة، والأخذ بملاحظاتهم، وإجراء التعديلات اللازمة على الأداة، والتأكد من جودة صياغة الفقرات، ومناسبة مستوى وضوحها بما ينسجم مع طبيعة هذه الفئة، لتأخذ الأداة صورتها النهائية بعد التعديل في ضوء آراء المحكمين.

ثبات أداتي الدراسة: جرى التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي من خلال معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha)، والجدول (3) يبين معاملات ثبات كل من مقياسي الدراسة:

الجدول (3): معاملات ثبات لكل من مقياسي الدراسة

المجال	معامل الاتساق الداخلي
القيادة التشاركية	0.90
الالتزام التنظيمي	0.91
الدرجة الكلية	0.90

يبين الجدول (3) إن معاملات ثبات كل من مقياسي الدراسة بدرجة مرتفعة، وهي معاملات الثبات مناسبة لتطبيق كل أداة من الأداتين على مجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من واقع القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي، ولكل فقرة من فقراتهما من وجهة نظر المعلمين في القدس، واعتمد تدرج ليكرت الخماسي لتقدير توافر فقرات الأداتين، وكانت المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة وفقاً للمعادلة التالية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات

$$1.33 = 1 - 5 / 3$$

إن هذه القيمة تساوي طول الفئة، وعليه تم استخدام المعيار الآتي لتحليل النتائج:

إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

- درجة قليلة أقل من $(2.33 = 1.33 + 1)$.

- درجة متوسطة من $(3.67 = 1.33 + 2.34)$.

- درجة مرتفعة من (3.68 فأكثر).

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصّه: ما مستوى ممارسة القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين في القدس؟

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين في

القدس

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
القيادة التشاركية	3.52	0.68745	1	متوسط
الالتزام التنظيمي	3.56	0.7145	2	متوسط
الدرجة الكلية	3.53	0.66954		متوسط

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن القيادة التشاركية حصلت على متوسط حسابي (3.52) وبدرجة متوسطة، بينما حصل الالتزام التنظيمي على متوسط حسابي (3.56) بدرجة متوسطة، وفيما يلي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة على حدة:

المجال الأول: القيادة التشاركية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجال القيادة التشاركية والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين في القدس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	يهتم مدير المدرسة بكافة المقترحات والآراء التي تُسهم في تطوير العمل.	3.67	0.85	1	متوسط
5	يتخذ مدير المدرسة القرارات في ضوء رؤية ثاقبة بالتشارك مع المعلمين.	3.66	0.865	2	متوسط
4	يعمل مدير المدرسة على إشراك المعلمين في وضع بدائل متعددة لحل المشكلات.	3.62	0.844	3	متوسط
2	يحرص مدير المدرسة على إشراك المعلمين في تحديد المشكلات التي تعترضهم في بيئة العمل.	3.61	0.874	4	متوسط
1	يأخذ مدير المدرسة مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.	3.54	0.906	5	متوسط
11	يحرص مدير المدرسة على العمل ضمن روح الفريق.	3.53	0.92	6	متوسط
6	يعزز مدير المدرسة المشاركة في الأنشطة الجماعية والمناقشات.	3.47	0.802	7	متوسط

9	يحرص مدير المدرسة على تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة لإنجاز العمل.	3.44	0.885	8	متوسط
10	يفوض مدير المدرسة الصلاحيات للمعلمين.	3.43	0.878	9	متوسط
8	يلحق مدير المدرسة المعلمين ببرامج تدريبية لرفع مهاراتهم.	3.37	0.836	10	متوسط
7	يحرص مدير المدرسة على كسب ثقة جميع المعلمين.	3.35	0.781	11	متوسط
	الدرجة الكلية	3.52	0.68745		متوسط

يتبين من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.35-3.67) وقد جاءت جميعها بدرجة متوسطة وحصلت الفقرة رقم (3) والتي تنصها (يهتم مدير المدرسة بكافة المقترحات والآراء التي تُسهم في تطوير العمل) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.67) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنصها (يحرص مدير المدرسة على كسب ثقة جميع المعلمين) وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود توجهات لدى الإدارة في المدرسة بأشراك المعلمين في الإدارة والاهتمام بمقترحات وإراء المعلمين، وليست بالدرجة التي تلبي طموحاتهم، وكذلك رغبة المعلمين في المدارس بالمشاركة في صنع القرارات التي تهم عملهم لشعورهم بأهمية تلك المشاركة وانهم قادرين على ممارستها في حال اتاحت لهم الفرصة، وكذلك المشاركة في وضع الحلول للمشاكل التي تواجههم وليس مناقشتها فقط، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة درويش (2019)، حيث أن مستوى تصورات العاملين للمشاركة في من قبل مدراء المدارس كانت متوسطة بينما اختلفت مع دراسة الريماوي (2021)، والخوصية (2021) بحيث جاءت النتيجة مرتفعة.

المجال الثاني: الالتزام التنظيمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجال الالتزام التنظيمي والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في مدرستي الحالية.	3.74	0.959	1	مرتفع
2	أشعر بالفخر كوني أحد أفراد المدرسة.	3.67	0.936	2	متوسط
3	تتوافق أهداف المدرسة التي أعمل بها مع أهدافي الخاصة.	3.66	0.95	3	متوسط
5	أجد الدعم والمساندة اللازمة من مدير المدرسة متى احتجت.	3.59	0.902	4	متوسط
4	أتحمس للعمل ولدى رغبة في الإنجاز.	3.53	0.913	5	متوسط
1	أشعر بالسعادة من خلال عملي في مدرستي الحالية.	3.51	0.887	6	متوسط
7	تربطني بمدرستي رابطة أدبية تجعلني أتمسك بها.	3.49	0.86	7	متوسط
8	تعتبر مدرستي هي المكان المفضل لدي للعمل فيه.	3.46	0.838	8	متوسط
6	توفر مدرستي للمعلمين فرصة إظهار الطاقات.	3.36	0.774	9	متوسط
	الدرجة الكلية	3.56	0.7145		متوسط

تشير نتائج الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.36-3.74) وقد حصلت جميعها على درجة متوسطة باستثناء الفقرة رقم (9) والتي نصها (لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في مدرستي الحالية) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.74)

وبدرجة مرتفعة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (6) والتي تنصها (توفر مدرستي للمعلمين فرصة إظهار الطاقات) وبمتوسط حسابي (3.36) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ان عدم وضوح توجهات الادارة باشارك العاملين في الادارة باختلاف خبراتهم وفهمها بشكل منقوص من قبل مدراءهم ، ونقص خبرة المعلمين الإدارية وعدم تطويرها باستمرار قد تحد من عملية المشاركة في صنع القرارات الهامة، وبالتالي سوف يؤثر سلباً على المعلمين فرصة اثبات القدرات الشخصية والإدارية لهم ، كما وتتفق هذه النتائج مع الخورصية (2021) وذلك من حيث الأداء لدى المعلمين، ومجال العلاقات الإنسانية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي نصه: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للكشف عن وجود علاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس والجدول (7) يوضح النتائج:

جدول رقم (7): معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي

الدرجة الكلية	الالتزام التنظيمي	القيادة التشاركية	
القيادة التشاركية	1	.831**	الدرجة الكلية
الالتزام التنظيمي	.831**	1	الدرجة الكلية
الدرجة الكلية	.949**	.964**	1

يتضح من الجدول (7) وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن من واجبات الإدارة الماهرة هو إتاحة الفرص الممكنة أمام المعلمين كي يتمكنوا من إظهار طاقاتهم الإبداعية الكامنة، وبالتالي يمكن الاستفادة منها وتوظيفها في الوقت والمكان المناسبين، وبناءً عليه يصبح لدى المعلمين درجة كبيرة من الولاء لمدرستهم وعملهم، فضلاً عن ذلك فإن هذا النمط من القيادة يُغذي آليات صنع القرار، كما أنه يُكسب المعلمين مهارات عالية، إلا أنه ينبغي أن يستند على قاعدة عميقة من المعرفة والوعي، ويُعد هذا من أهم شروط نجاحه، إذ أن وعي المعلمين يجعلهم يبتعدون عن النقاشات المطولة والعقيمة، إضافةً إلى إمتلاك المعارف التي تمكنهم من الإهتمام إلى صيغ مقارنة من القرارات يسهل دمجها والخروج بالصيغة الأفضل، كذلك فإن شيوع الثقافة الإيجابية في أوساط المدرسة تنبذ الأنانيات، وأيضاً تشجع نكران الذات وتحارب المزاجية والشللية، وبالتالي فإنها تدعم تطبيق نمط القيادة التشاركية وتحسن مخرجاتها، كما وتتفق هذه النتائج مع دراسة درويش (2019) والتي نتائجها تمثلت في أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، كما جاء مجال تفويض الصلاحيات للمعلمات في المهام القيادية والإدارية أيضاً بدرجة متوسطة، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين ممارسة مديرات المدارس للقيادة التشاركية وفاعلية إتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، كما وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة السراج (2021) حيث كانت تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بالمحافظات الجنوبية في فلسطين للقيادة التشاركية قد جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة الخورصية (2021) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية والأداء لدى المعلمين في جميع المجالات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصّه: هل تختلف طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي اختلافاً دالاً إحصائياً باختلاف الجنس من وجهة نظر المعلمين في القدس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية واختبار T-Test لمعرفة الفروق في الجنس بين إجابات عينة

الدراسة، والجدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الانحراف المعياري	المتوسطات الحسابية	العدد	الجنس	
0.69578	3.5282	58	ذكر	القيادة التشاركية
0.68618	3.5143	111	انثى	
0.77444	3.4828	58	ذكر	الالتزام التنظيمي
0.68159	3.5946	111	انثى	
0.68689	3.5078	58	ذكر	الدرجة الكلية
0.66296	3.5505	111	انثى	

ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ظاهرية تم حساب اختبار ت، والجدول (9) يبين ذلك:

جدول رقم (9): نتائج اختبارات لمتغير الجنس

المجال	F	t	درجات الحرية	Sig. (2-tailed)
القيادة التشاركية	0.043	0.124	167	0.901
الالتزام التنظيمي	0.194	-.966-	167	0.335
الدرجة الكلية	0.057	-.393-	167	0.695

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وهذه النتيجة تعني أن المعلمين في مدارس القدس من الذكور والإناث (عينة الدراسة) لا يختلفون في وجهات نظرهم حول طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين من الذكور والإناث لا يختلفون فيما بينهم من حيث الخبرات والبيئة والتجارب، لذلك فقد أعطوا جميعاً نفس التقديرات، وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة Mashite (2013) والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لصالح متغير الجنس، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة السراج (2021) حيث توجد فروق لصالح الإناث.

التوصيات والمقترحات:

- بناءً على نتائج الدراسة الحالية، فقد تم التوصل للعديد من التوصيات منها:
- ضرورة تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة في المدرسة بتوجيهات رسمية من قبل وزارة التربية والتعليم، بتعين مهام إدارية في مجالات متعددة في منظومة العمل المدرسي.
 - ضرورة عقد ورش عمل ودورات وندوات متخصصة لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس التي تمكنهم من التأثير إيجابياً في المعلمين، وإشراكهم في العمل المدرسي بفاعلية.
 - تطوير مهارات المعلمين عن طريق إشراكهم بالدورات التطويرية في مجال عملهم.
 - ضرورة تفعيل البوابة الإلكترونية (E- SCHOOL) من خلال أخذ آراء المعلمين في بعض القضايا الإدارية من خلال استبيانات ومسوحات آراء إلكترونية توصل وجهات نظر المعلمين للمسؤولين والمدراء قبل من منطلق المشاركة بنظام العمل والتعليم بجميع مراحله وأنواعه.
 - يقترح الباحث ربط متغير القيادة التشاركية بمتغيرات أخرى، وإجراء المزيد من الدراسات للمتغيرات المدرسية التي يمكن أن تؤثر في الالتزام التنظيمي للمعلمين.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- البدو، كفاح. (2021). دليل تربوي مقترح للتعليم عن بعد في المدارس الحكومية الأردنية في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر المعلمين. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.
- التوبجري، صالح حمد (2013). *ويسألونك عن الإدارة*، ط ٢، الرياض: دار مملكة نجد للنشر.
- الحريري، محمد. (2016). *ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة*. ط1، عمان-الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير، والشيخ، روان. (2010). *إدارة الجودة في المنظمات المتميزة*. عمان-الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الخروصية، بثينة. (2021). القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين: دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 131 (131)، 144-121.
- درويش، زينب. (2019). القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس محافظة الخرج وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27 (5)، 341-310.
- الريماوي، صوفيا. (2021). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29 (1)، 262-236.
- الزهراني. علي، (2020). سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. *مجلة القراءة والمعرفة*، 20 (228)، 214-189.
- السراج، محمود. (2021). *أثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على مدارس وكالة الغوث بالمحافظات الجنوبية لفلسطين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة.
- الشمري، أحمد مطر. (2012). *درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العبد اللطيف، عبد الحميد. (2014). الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين: نموذج جوبا منطلقاً، *مجلة العلوم التربوية*، 3 (3)، 375-320.
- عبد النعيم، بدر. (2020). الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة: دراسة تحليلية. *مجلة التربية المقارنة الدولية*، 13 (13)، 200-147.
- العجمي، هادي. (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شروية للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28 (4)، 750-728.
- القرشي، عبدالله. (2013). *ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.
- القيسي، خليل. (2019). *المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراف النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم*. عمان-الأردن: دار اليازوري العلمية.
- أبو كشك، محمد. (2006). *الإدارة المدرسية المعاصرة*، ط1، عمان-الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
- لهلوب، نريمان والصرايرة، ماجدة. (2012). *مهارات القيادة التربوية الحديثة*. عمان-الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.

محمادي، خالد. (2015). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية و التعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، جامعة ام القرى.

معمرى، محمد. (2019). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

أبو النصر، مدحت. (2020). إدارة وتنمية الموارد البشرية. القاهرة- مصر: مجموعة النيل العربية.

وزارة التربية والتعليم. (2020). قاعدة بيانات مسح التعليم للأعوام الدراسية 2018/2019، رام الله، فلسطين، استرجع بتاريخ 2022/6/12 من: <https://www.pcbs.gov.ps>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abd al-Latif, A. (2014). Administrative Styles of School Principals in Al-Ahsa and its Relationship to Teachers' Organizational Commitment: Juba Model as a starting point (in Arabic), *Journal of Educational Sciences*, (3), 320-375.
- Abdel Naim, B. (2020). Organizational commitment among public secondary school teachers in Cairo Governorate: an analytical study (in Arabic). *Journal of International Comparative Education*, 13(13), 147-200.
- Abu Al-Nasr, M. (2020). *Human resource management and development* (in Arabic). Cairo - Egypt: The Arab Nile Group.
- Abu Kishk, M. (2006), *Contemporary School Administration* (in Arabic), 1st Edition, Amman - Jordan: Jarir Publishing and Distribution.
- ahmardeh, M. & Nastiezaie, N. (2019). *The Impact of Organizational Trust on Organizational Commitment Through the Mediating Variable of Organizational Participation*, A magister message that is not published, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.
- Al Kharusiyah, B. (2021). Participatory leadership and its impact on teacher performance: a case study on private school principals in Muscat Governorate (in Arabic). *Arab Studies in Education and Psychology*, 131 (131), 121-144.
- Al-Ajmi, H. (2020). The degree to which leaders of general education schools in Sharurah governorate practice participatory leadership and its relationship to teachers' achievement motivation (in Arabic). *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 28(4), 728-750.
- Al-Mutairi, S., Al-Saeedi, E ., Al-Shammari, D., ET AL. (2018). *The educational note for supervisory functions* (in Arabic), leadership and thinking, UAE: Ministry of Education.
- Al-Qaisi, Kh. (2019). *Ethical climate and its relationship to psychological combustion and organizational commitment among department heads in education directorates* (in Arabic). Amman - Jordan: Al-Yazuri Scientific House.
- Al-Qurashi, A. (2013). *Practicing participatory leadership among directors of education offices and their contribution to solving school administration problems at the secondary stage in the city of Taif* (unpublished master's thesis) (in Arabic), Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Al-Qurashi, Abdullah, (2014). *Practicing participatory leadership among directors of education offices and its contribution to solving school management problems at the secondary stage in the city of Taif* (in Arabic). Master's thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Al-Shammari, Ahmed Matar. (2012). *The degree of practicing leadership roles among the deans of faculties at Kuwait University and its relationship to organizational symmetry among faculty members from their point of view*(in Arabic). an unpublished master's thesis, Middle East University, Jordan.
- Al-Tuwaijri, Saleh Hamad (2013.) *And They Ask You About Administration* (in Arabic). 2nd Edition, Riyadh: Kingdom of Najd Publishing House.

- southern governorates of Palestine* (unpublished master's thesis) (in Arabic). Al-Aqsa University, Gaza.
- The Bedouins, K. (2021). *A proposed educational guide for distance education in Jordanian public schools in the light of global experiences from the point of view of teachers* (in Arabic). (Unpublished PhD thesis), University of Jordan, Jordan.
- The Ministry of Education. (2020). Education Survey Database for the Academic Years 2018/2019 (in Arabic), Ramallah, Palestine, retrieved on 12/6/2022 from: <https://www.pcbs.gov.ps>
- Thevarajah, K. & Ratnam, E. (2014). An Examine the Relationship between Participative Management Style and Student satisfaction, *European Journal of Business and Management*, 6 (1), 137- 141.
- Tsayang, G. (2011). A Comparative Analysis of SMTs (School Management Teams) and Teachers Perceived Preferred Leadership Style: A Case of Selected Primary Schools in Botswana, *US-China Education Review*, (3), 382-392.