

Received on (04-04-2023) Accepted on (07-06-2023)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.32.3/2024/9>

The role of participatory leadership in enhancing the motivation of achievement among teachers of the Jerusalem Directorate schools

Dima Yousef Abdallah Nimer¹, Dr. Kefah A. Barham²
Faculty of Education - An-Najah National University^{*1,2}

Abstract:

The research aimed to identify the role of participatory leadership in the achievement motivation of the teachers of the schools of the Jerusalem Directorate from their point of view. The two researchers adopted the descriptive analytical approach. Thus, a questionnaire consisting of 36 items was used, distributed over three domains, which are participating in decision-making, delegation of authority, and human relations. The questionnaire was applied to a simple random sample of (106) male and female teachers, chosen from the research community, which consisted of all (914) male and female teachers of public schools affiliated to the Jerusalem Directorate. The study reached several results, including the estimates of the study sample on the domains of the questionnaire came with a high degree in the domains of (participation in decision-making and delegation of authority) and the total score of the questionnaire. on the other hand, it came with a medium degree in the field of (human relations). In addition, there were no statistically significant differences between the arithmetic means of the estimates of the study sample about the role of participatory leadership in achievement motivation according to the variables (gender - academic degree - years of service). The two researchers recommended that school principals in the Jerusalem Directorate should pay attention to improving their ability to communicate effectively with teachers, provide opportunities for dialogue and exchange of opinions, provide support to teachers, and encourage teachers to innovate and develop educational methods.

Keywords: participatory leadership, achievement motivation, schools of the Jerusalem Directorate.

دور القيادة التشاركية في تعزيز دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس مديرية القدس
ديمه يوسف عبدالله نمر¹، د. كفاح احمد محمد برهم²
كلية التربية - جامعة النجاح الوطنية^{1,2}

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف إلى دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس مديرية القدس من وجهة نظرهم.. وقد اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة تكوّنت من 36 فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، وهي المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية. تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (106) معلمين ومعلمات، أُختيرت من مجتمع البحث الذي تتألف من جميع معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية القدس والبالغ عددهم (914) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن تقديرات عينة الدراسة على مجالات الاستبانة جاءت بدرجة مرتفعة في مجالات (المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة) والدرجة الكلية للاستبانة، فيما جاءت بدرجة متوسطة لمجال (العلاقات الإنسانية)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز تبعاً للمتغيرات (الجنس - الدرجة العلمية - سنوات الخدمة). وقد أوصت الباحثتان بضرورة اهتمام مديري المدارس في مديرية القدس بتحسين قدراتهم على التواصل الفاعل مع المعلمين، وتوفير فرص الحوار وتبادل الآراء، تقديم الدعم للمعلمين بما في ذلك المساعدة في التخطيط والتنظيم والتقويم، وتشجيع المعلمين على الإبداع والتطوير في الأساليب التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، دافعية الإنجاز، مدارس مديرية القدس.

مقدمة:

تعد القيادة التشاركية أسلوبًا حديثًا في الإدارة التربوية، حيث تركز على إشراك الجميع في صنع القرارات وتطوير الخطط التعليمية، حيث أعتد هذا الأسلوب بشكل واسع في العديد من المدارس حول العالم، وأعتد واحدًا من العوامل الرئيسية التي تساعد في تحسين جودة التعلّم ودافعية المعلمين.

ويتضمّن هذا الأسلوب توجيه وإدارة المؤسسات من قبل الفريق، بدلًا من الأسلوب التقليدي الذي ينطوي على التوجيه من قبل المدير أو القائد فقط، إذ يركز الأسلوب التشاركي على بناء فريق قوي ومشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات، والتفاعل الجيد مع بعضهم البعض، وتعزيز الروح الجماعية وتحقيق الأهداف المشتركة.

وتلعب القيادة التشاركية دورًا مهمًا في البيئة المدرسية، فهي تُعزز الثقة والاحترام بين المعلمين والإدارة، وتساعد في بناء فريق قوي وتعزيز الشعور بالانتماء (الصليبي، 2015)، كما تحفز المعلمين وتزيد من إنتاجيتهم، وتساعد في إشراكهم في اتخاذ القرار (القمي، 2018)، حيث تُعزز المشاركة هوية المعلمين وتجعلهم يشعرون بأهمية دورهم في العمل التربوي (أبو خيط، 2019)، وبالتالي فإن ذلك يُحسّن أداء الطلاب، وأثبتت الدراسات السابقة، مثل: (Dimopoulos, 2020; Kutsyuruba et al., 2015; Savvides & Pashiardis, Chen et al., 2022; 2016) أنّ أسلوب القيادة يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحصيل الطلاب.

كما يمكن للقيادة التشاركية أن تُعزز الابتكار والإبداع في المدارس (أصلان، 2018)، وتُشجّع المعلمين على التفكير خارج الصندوق وتطوير أفكار جديدة (محمد، 2020).

يتطلب نمط القيادة هذا أن يمتلك القائد القدرة على تحفيز الموظفين، وتوزيع الصلاحيات وفقًا لقدراتهم وإمكاناتهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم بغية تحقيق النتائج المرجوة وتعزيز الديمقراطية وفاعلية المؤسسة التعليمية (Pokharel, 2012). ويواجه المعلمون العديد من التحديات اليومية، بدءًا من ضغوط العمل إلى توقعات الآباء والمجتمع، وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى الدافعية لديهم، مما يؤثر سلبيًا على أدائهم وإنتاجيتهم، وبالتالي على جودة التعلّم وتعلم الطلاب (Mendler, 2012). في هذا الإطار، يصبح من الضروري دراسة وتحليل عوامل الدافعية لدى المعلمين ووضع استراتيجيات فعّالة لزيادتها. ومن بين هذه العوامل نجد الرغبة في إحداث تغيير إيجابي، والاعتراف بالإنجازات والنجاحات الشخصية، والدعم المؤسسي والمجمعي، وبيئة العمل المحفزة والمريحة، وكذلك توفير الرواتب والمستوى المعيشي المناسب (Pink, 2011).

ولأجل تعزيز الدافعية لدى المعلمين، يجب تبني استراتيجيات متنوعة تتضمن التقدير والاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي. تعتبر هذه الإشادة بالمعلمين عنصرًا أساسيًا لتحفيزهم وتشجيعهم على التميز. كما يجب توفير الدعم المهني من خلال التدريب المستمر والتطوير الوظيفي، بالإضافة إلى إتاحة الموارد والمواد التعليمية اللازمة لتسهيل تنفيذ مهامهم. من الضروري أيضًا تحسين بيئة العمل بما يوفر للمعلمين ظروفًا مريحة وأمنة وداعمة تعزز التعاون والتفاعل بينهم. لا يمكن إغفال أهمية تحسين الرواتب والمزايا الوظيفية، حيث يلعب الأجر المناسب دورًا هامًا في دفع المعلمين للعمل بجهد وتقان. وأخيرًا، يجب تعزيز الشعور بالانتماء والتأثير لدى المعلمين من خلال تشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالتعلّم وتطوير المناهج الدراسية، مما يساهم في تعزيز شعورهم بالأهمية والمسؤولية (Dweck, 2013).

وتعتبر القيادة التشاركية نوع من القيادة التي تؤمن بحقيقة السلوك الإنساني وتؤثر فيه من خلال فهمها للطبيعة البشرية، وإيجاد مجموعة من الأفراد المتعاونين الذين يستطيعون المساعدة في المعالجة الصحيحة للخلافات والصراعات بين الأفراد، بالإضافة إلى إيجاد قيادة حكيمة ووفاق جماعي بدلًا من الإكراه والتسلط. تساعد القيادة التشاركية في إنشاء مناخ إيجابي يساعد الأفراد في تحقيق الأهداف المنشودة (الحارثي، 2018). وتقوم القيادة التشاركية على ثلاث مقومات أساسية، هي:

المشاركة في اتخاذ القرارات: يعدّ المعلم أساس العملية التعليمية، فهو المُحرِّك لها، والمدرِّك لحاجات الطلبة فيها، والساعي لتحقيق أهدافها، والمُنْفَذ لبرامجها، والقائم بكلّ إجراءاتها من نجاح ورسوب وترحيل للطلبة إلى مستويات أخرى، لذا فإنّ أي قرارات يمكن أن تتخذ بدون إشراك المعلم فيها ستكون قرارات غير جيّدة، وليست مدروسة، وغير مطلعة على حيثيات الأمور (الركابي وآخرون، 2018). وتؤكد السميّري (2020) أنّ المعلم هو العنصر الفاعل في المدرسة، والقادر على حلّ المشكلات، وكل ما يعترض العملية التعليمية في مدرسته، ومن الضروري أن يتم إشراكه في عملية اتخاذ القرارات، والأخذ بأرائه، فإنّ ذلك يؤدي إلى شعوره بالمسؤولية، والحماسة، والتي تؤدي بطبيعة الحال إلى رفع الروح المعنوية لديه، وتؤثر إيجاباً في إنتاجيته، وجودة عمله. تفويض السلطة: تعني أن يفوض القائد جزءاً من مسؤولياته لأحد المرؤوسين، حيث يصبح الأخير مُحوّلاً بأداء المهام والواجبات المترتبة على ذلك، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولاً أمام القائد عما قام به من إجراءات، ولتفويض السلطة دور بارز في الحدّ من المركزية، وإعطاء الفرصة للمرؤوسين للتدريب على المهام القيادية، واتخاذ القرارات، وذلك لتمكينهم من تولي مناصب قيادية علياً في المستقبل، والاعتراف بقدراتهم والاستفادة منها (بكري، 2020)، كما يفيد تفويض السلطة في توفير وقت المدير وطاقته للتفرّغ للأمور المهمة، وسرعة البتّ في الأمور، واتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة دون الرجوع للمدير (الفضلي والشنقيطي، 2015).

العلاقات الإنسانية: يتجلى دور المدير في هذا الشأن في توفير الظروف الملائمة لعمل العاملين في المدرسة في جوّ من التشاور والحوار والتعاون والتقدير المتبادل، وترتكز علاقة المدير بالمعلمين على متابعة نشاطاتهم المختلفة بالتقرّب من مشكلاتهم عن طريق زيارتهم في أقسامهم لغرض تكوينهم وتوجيههم، لا كما يراها البعض بأنّها تصيد أخطاء المعلمين والكشف عنها (إسماعيلي وآخرون، 2019)، وهذا ما أكّدته دراسة ارليستينج (Arlesting, 2008) التي أشارت إلى أنّ مُديري المدارس الناجحة يستخدمون الزّيارة الصّفيّة بشكل أساسي، ويمكن أن يتم تفعيل العلاقات الإنسانية من خلال المجالس والاجتماعات والاتصالات اليومية، وجلسات الفريق التربوي، والندوات الداخلية التي من خلالها تُنرى المناقشة التربويّة والعلميّة بين المعلمين (إسماعيلي وآخرون، 2019).

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية القيادة التشاركية ودورها في تعزيز دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية.

مشكلة الدراسة:

تُعَدُّ المُدِينة المقدّسة للعديد من الأديان، محوراً رئيساً في الصراع الفلسطيني الإسرائيلي، وهي تُعاني من الاحتلال التعسّفي منذ عدّة عقود، وتواجه تحديات تعليمية فريدة، حيث يتمتع النظام التعليمي فيها بخصوصيّة ثقافيّة وسياسيّة تتجاوز التحديات التقليدية المرتبطة بعملية التعليم، نتيجة الإجراءات التعسّفية التي تتخذها قوات الاحتلال الإسرائيلي في المنطقة، ومن بينها تقليص الدعم المالي والمادي للمدارس في المنطقة، مما يؤثّر في جودة التعليم ويحدّ من إمكانية تطوير المرافق التعليمية وتقديم برامج تعليمية متطورة، كما يتعرض الطلاب والمعلمون للاعتداءات اليومية من قوات الاحتلال الإسرائيلي، إضافة إلى المحاولات المستمرة للتدخل في عملية التعليم وأسرة المناهج، مما يؤثّر سلباً في جودة التعليم ويعيق إمكانية تطوير البرامج التعليمية، بالإضافة إلى ذلك، فإنّ الإغلاقات الأمنية المفروضة تحدّ من إمكانية وصول الطلبة والمعلمين إلى المدارس (شقورة، 2019). تلك التّحديات تؤثر كثيراً في عملية التعليم في مديرية القدس، وتُحدِّم على المعلمين والمديرين في المدارس العمل باستمرار لتقديم بيئة تعليمية آمنة ومحفّزة للطلاب، وتشجيع الدعم المجتمعي والدولي لتحسين جودة التعليم في المنطقة، مما يتطلب أساليب جديدة لتحسين جودة التعليم، لذلك يُركّز في هذا البحث على دور القيادة التشاركية كأداة فاعلة لتحسين جودة التعليم وتعزيز دافعية المعلمين وتحفيزهم على تقديم أفضل أداء لديهم، وبالتالي تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

وعلى الرغم من أهمية القيادة التشاركية في المدارس، إلا أنه لم يتم بعد إجراء دراسة تفصيلية حول تأثيرها في مدارس مديرية القدس، وبالتالي فإن هذا البحث سيكون مساهمة مهمة للأدبيات الحالية في مجال الإدارة التربوية، ويمكن أن يوفر أدلة عملية للمديرين والمعلمين في مديرية القدس حول أفضل الأساليب لتعزيز دافعتهم وتحسين أدائهم، وعليه جاء هذا البحث للتعرف إلى دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس مديرية القدس من وجهة نظرهم.

أسئلة الدراسة:

تأتي هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات البحثية الآتية:

1. ما دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس مديرية القدس من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز تبعاً للمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1) التعرف إلى دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس مديرية القدس من وجهة نظرهم..
- 2) معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز تبعاً للمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة).

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الصفية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين في مدارس مديرية القدس حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز تبعاً لمتغير الجنس.
- الفرضية الصفية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين في مدارس مديرية القدس حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.
- الفرضية الصفية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين في مدارس مديرية القدس حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

أهمية الدراسة:

إن هذه الدراسة ذات أهمية علمية وعملية كبيرة في تطوير نظام التعليم في مدارس مديرية القدس وتعزيز كفاءة وفاعلية القيادة التربوية.

الأهمية العلمية:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة من الناحية النظرية في النقاط الآتية:

- تعزز الدراسة الفهم النظري لأهمية القيادة التشاركية في البيئة التعليمية، وتعمل على توضيح دور القيادة التشاركية في تعزيز دافعية المعلمين وتعزيز رضاهم عن العمل.
- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التشاركية وتوفير إطار نظري يمكن الباحثين والمهتمين استخدامه لإجراء دراسات أخرى في هذا المجال.
- توفر الدراسة فرصة لتطوير النظريات السابقة وفهمها بشكل أفضل، مع إمكانية تطبيق هذه النظريات في سياق تعليمي خاص، مثل مدارس مديرية القدس، والتأكد من صلاحيتها في هذا السياق.
- تمكن الدراسة من توفير نتائج قيمة للمؤسسات التعليمية، وتوفير دعم نظري للتحوّل إلى نظام قيادة تشاركي، مع تقديم نصائح وتوصيات لتحسين القيادة وتحسين النتائج التعليمية.

الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لنتائج هذه الدراسة في الآتي:

- ستمكّن الدراسة المدارس والمعلمين والقادة التربويين من فهم أفضل لدور القيادة التشاركية في تعزيز دافعية المعلمين وتحسين أدائهم الوظيفي، وبالتالي، يمكن استخدام هذه المعرفة لتحسين الأداء العام للمدارس وتطوير النظم التعليمية في القدس.
- من خلال الفهم الأفضل لدور القيادة التشاركية، يمكن للقادة التربويين وصنّاع القرار تحسين تصميم السياسات والبرامج التربوية التي تستهدف دعم العاملين في المدارس، وبالتالي يمكن تحسين تجربة التعليم وتحسين جودة التعليم في القدس.
- تعاني المدارس العربية في القدس من تحديات كثيرة، مثل: نقص الموارد وضعف البنية التحتية، من خلال فهم دور القيادة التشاركية في تعزيز دافعية المعلمين، حيث يمكن لمدارس مديرية القدس الاستفادة من هذه الدراسة لتطوير ممارسات القيادة والتعليم وتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين.
- يمكن استخدام نتائج هذه الدراسة لتوجيه الأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

حدود الدراسة:

- 1- **الحدّ الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على استطلاع آراء المعلمين في مدارس مديرية القدس حول دور القيادة التشاركية ممثلة في (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية) في تعزيز دافعية الإنجاز لديهم.
- 2- **الحدّ البشري:** استهدفت هذه الدراسة جميع مُعلّمي المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في مديرية القدس.
- 3- **الحدّ المكاني:** محافظة القدس.
- 4- **الحدّ الزمني:** طُبّق الدّراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021م/2022م.

مصطلحات الدراسة:**القيادة التشاركية (Participative Leadership):**

تُعرّف بأنها نمط من أنماط القيادة التي يتم فيها تقاسم السلطة والمسؤولية بين الأفراد داخل فريق العمل أو المؤسسة، بما في ذلك القادة والمرؤوسين، ويتميّز هذا النمط بتحفيز الأعضاء على المشاركة الفاعلة في صنع القرارات وتحمل مسؤولية النتائج، مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام والتفاعل الإيجابي بين الأعضاء (Hallinger & Heck, 2010).

الدافعية للإنجاز (Achievement Motivation):

تُعرّف بأنها الرغبة الداخلية المستمدة من الفرد للنجاح وتحقيق الإنجازات في المهام التي يقوم بها، والرغبة في التفوق والتميز عن الآخرين، وهي أحد العوامل الرئيسية التي تحفّز الفرد على العمل بجد والسعي للنجاح في مختلف المجالات، سواء كانت دراسية أم مهنية أم شخصية (Mishra, 2008).

وتعرّف الباحثتان "دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز" إجرائيًا بأنه: وجهات نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم حول النهج التشاركي الذي يتبعه مديري هذه المدارس لتحفيز المعلمين وتشجيعهم على تحقيق النجاح. ويُعبر عن ذلك بتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المعدة لقياس التعرف إلى دور القيادة التشاركية في تعزيز دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس مديرية القدس من خلال الأبعاد الآتية (دور المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز دافعية الإنجاز، دور تفويض السلطة في تعزيز دافعية الإنجاز، دور العلاقات الإنسانية في تعزيز دافعية الإنجاز).

الدراسات السابقة:

تم العودة إلى الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات البحث، وسنعرض فيما يأتي بعض هذه الدراسات بغرض الاستفادة منها واستخلاص نتائجها، مما سيساهم في تعميق وتحسين الدراسة الحالية.

هدفت دراسة جراد (2022) إلى قياس درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة- الأردن، وقد أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي وطُورت استبانتان لجمع البيانات. بلغت العينة 339 معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أنَّ درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية متوسطة وأن مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين عالٍ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية. ولم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية أو مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، تُعزى للمتغيرات (جنس المدرسة، المؤهل العلمي)، لكنها تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

استكشفت دراسة الشايح والجربوع (2022) واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ومقياس للقيادة التشاركية، حيث أظهرت النتائج موافقة بدرجة متوسطة على ممارسة القيادة التشاركية في المدارس محل الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع القيادة التشاركية تُعزى لمتغيري سنوات الخبرة.

كشفت دراسة السليحات والشقران (2022) عن مستوى إدراك المديرين لمفاهيم القيادة التشاركية ودرجة تطبيقهم لتلك المفاهيم في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في لواء وادي السير، وتكوّنت العينة من 35 مديراً ومديرة، أُختيروا بالطريقة القصدية، وتوصّلت الدراسة إلى أنَّ مستوى إدراك المديرين لمفاهيم القيادة التشاركية كان مرتفعاً وأن درجة تطبيقهم لتلك المفاهيم كانت مرتفعة أيضاً، ووجدت أيضاً علاقة طردية بين مستوى إدراك المفاهيم وتطبيقها، إضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة بخصوص مستوى إدراك مفاهيم القيادة التشاركية تبعاً لمتغير الجنس.

بينت دراسة طافش (2022) العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العقبة ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، حيث أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من 154 معلماً ومعلمة، أُختيروا بالطريقة العشوائية، أُستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى أن كلاً من ممارسة القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز جاءت بدرجة مرتفعة، وقد وجدت علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة القيادة التحويلية في المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

وأجريت دراسة الصرايرة والتخاينة (2022) للتعرف إلى مستوى كل من الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس لواء المزار الجنوبي، حيث أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت العينة من 500 معلماً ومعلمة، أُختيروا بالطريقة العشوائية، أُستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي كان متوسطاً، وقد وجدت علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين. هدفت دراسة الشمري (2020) إلى تقييم مدى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية، من وجهة نظر المعلمين، حيث أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة من 385 معلماً ومعلمة يعملون في مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية في الكويت، حيث أُستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مديري المدارس للقيادة التشاركية كان بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، ولم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين حول مدى تطبيق مديري المدارس للقيادة التشاركية بناءً على الجنس أو سنوات الخبرة.

هدفت دراسة (Ayoro & Onyeike, 2020) إلى معرفة العلاقة بين المشاركة في صنع القرار وإنتاجية المعلمين، وبين أساليب القيادة وإنتاجية المعلمين في المدارس التبشيرية الثانوية في ولاية دلتا، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي وجمعا البيانات من عينة تتألف من 668 مدرسة تضم 114 نائب مدير و 549 معلماً، وأظهرت النتائج أن المشاركة في صنع القرار لها

علاقة إيجابية منخفضة بإنتاجية المعلمين، بينما أساليب القيادة لها علاقة إيجابية مرتفعة بإنتاجية المعلمين في المدارس المبحوثة.

حدّدت دراسة العجمي (2020) مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرونة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، وقد أُعتمد المنهج الوصفي واستخدمت استبانتان لجمع البيانات من عينة الدراسة المؤلفة من 162 معلماً ومعلمة في المحافظة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى كلاً من القيادة التشاركية ودافعية الإنجاز جاءتا بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين في المحافظة، إضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين.

التّعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استقراء وتحليل الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية، تبين للباحثة اختلاف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي ركزت على دراسة الواقع، مثل دراسة الشايح والجربوع (2022) ودراسة السليحات والشقران (2022) ودراسة الشمري (2020)، وأخرى ركزت على بحث العلاقة بين القيادة التشاركية ومتغيرات مختلفة، مثل دراسة جراد (2022) التي كشفت عن العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة التشاركية والثقة التنظيمية، ودراسة (Ayoro & Onyeike, 2020) التي هدفت إلى بحث العلاقة بين المشاركة في صنع القرار وإنتاجية المعلمين.

وبناءً عليه؛ فإنّ الدراسة الحالية تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة في أنّها تركّز على تقييم دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز، لما لها من تأثير مباشر في أداء الطلاب وجودة التعليم، بالإضافة إلى تركيزها على المعلمين في مدارس مديرية القدس كمجتمع دراسة، وبالتالي فإنّ الدراسة الحالية تقدّم مزيداً من الإثراء للأدبيات العلمية في مجال القيادة التربوية، حيث تأمل الباحثان في الوصول إلى نتائج تفيد المجتمع التربوي في محافظة القدس والمناطق التعليمية الأخرى، وتساهم في تحسين جودة التعليم ونوعيته.

إجراءات الدراسة:

منهج البحث:

استخدمت الباحثتان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتقييم دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين، حيث يساعد هذا المنهج البحثي في توفير نتائج مفصّلة ودقيقة حول مشكلة الدراسة المبحوثة.

مجتمع البحث وعينته:

تألف مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية القدس والبالغ عددهم (1102) معلماً ومعلمة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2021/2022م. وقد أُختيرت عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغت (135) معلماً ومعلمة. وقد حصلت الباحثتان على (106) استبانة صالحة للتحليل، أي ما نسبته 78.5% من العينة المستهدفة.

أداة البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية القدس، ولتحقيق هذا الهدف، أعدت استبانة لجمع البيانات من المبحوثين، حيث تكوّنت الصورة الأولية للاستبانة من 36 فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، وهي المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، وقد استخدمت الباحثتان تدرج ليكرت الخماسي لتصحيح الاستبانة، وللتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة عُرضت على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية وعلم النفس، وقد أُجريت تعديلات طفيفة طلبها المحكمون لإثراء الاستبانة، اقتصرت على تعديل صياغة بعض

الفقرات، وبالتالي فإن عدد فقرات الاستبانة لم يتغير وكذلك مجالاتها الفرعية، وعليه تكونت النسخة النهائية من الاستبانة من 36 فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات تقيس دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

صدق الاستبانة:

❖ **الصدق البنائي:** ويُقصد به وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، حيث تحققت الباحثان من الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال اختبار معامل ارتباط بيرسون بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لجميع المجالات مجتمعة معاً. والجدول (1) يوضح النتائج:

جدول (1) معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية

م	المجال	معامل الارتباط
1	المشاركة في اتخاذ القرار	0.829**
2	تفويض السلطة	0.933**
3	العلاقات الإنسانية	0.950**

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (1) أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية، وهذا يُشير إلى ارتباط مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية، مما يؤكد صدق الاتساق البنائي للاستبانة.

❖ **صدق الاتساق الداخلي:** ويُقصد به وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال، وقد تحققت الباحثان من صدق الاتساق الداخلي لجميع مجالات الاستبانة من خلال احتساب معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي له الفقرة، والجدول (2) يوضح النتائج:

(1) صدق الاتساق الداخلي لمجال المشاركة في اتخاذ القرار:

جدول (2) معاملات الارتباط بين فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	يهتم مدير المدرسة بإشراك المعلمين في وضع الخطط وتنفيذها.	0.519**
2	يحرص مدير المدرسة على إشراك المعلمين في اقتراح حلول لمشكلات العمل.	0.665**
3	مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بمهامهم ومسؤولياتهم يولد لديهم الرغبة في الالتزام وجودة الأداء.	0.580**
4	مشاركة المعلمين في حل المشكلات يخلق لديهم مزيداً من المسؤولية.	0.521**
5	يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق.	0.653**
6	إفساح المجال للمعلمين للتعبير عن آرائهم واتجاهاتهم يعزز الروح المعنوية لديهم.	0.584**
7	أخذ مدير المدرسة أفكار المعلمين بعين الاعتبار يعزز الشعور بالانتماء للمدرسة.	0.600**
8	يقوم مدير المدرسة بإطلاع المعلمين على القوانين واللوائح التي يتم إقرارها أولاً بأول.	0.747**
9	وضوح المسؤوليات والأهداف تعطي الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	0.414*
10	السماح للمعلمين في اختيار المباحث التي تناسب اختصاصاتهم يساهم في تعزيز دافعيتهم للإنجاز.	0.447**
11	مشاركة المعلمين في تطوير المناهج الدراسية يعزز شعورهم بأهميتهم ويزيد من دافعيتهم.	0.387*

* * معامل الارتباط دالّ إحصائيًا عند مستوى

* * معامل الارتباط دالّ إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05)

دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية، وهذا يُشير إلى ارتباط جميع فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

(2) صدق الاتساق الداخلي لمجال تفويض السلطة:

جدول (3) معاملات الارتباط بين فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	يعزز مدير المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.	0.784**
2	يبتعد مدير المدرسة عن المركزية في اتخاذ القرارات.	0.709**
3	تفويض بعض الصلاحيات للمعلم يساعده على تنفيذ جوانب مهنته بالشكل المطلوب.	0.410*
4	تفويض جزء من السلطة للمعلم يعطيه الفرصة للتدريب على المهام القيادية.	0.390*
5	يُراعي مدير المدرسة قدرات المعلمين عند توزيعه للمسؤوليات.	0.782**
6	تفويض السلطة للمعلم يُمكنه من تولي مناصب قيادية عليا في المستقبل.	0.430*
7	يوفر مدير المدرسة كافة المعلومات اللازمة حول المهمة التي يقوم بتفويض أحد المعلمين لأدائها.	0.748**
8	يمنح مدير المدرسة المُفوض إليه الوقت الكافي لإنجاز المهمة المُفوض بها.	0.829**
9	يتابع مدير المدرسة مدى التزام المعلمين بأداء المهام المنوطة بهم.	0.676**
10	يمنح مدير المدرسة المعلمين فرص متكافئة في المسؤوليات المنوطة بهم.	0.743**
11	يوفر مدير المدرسة تغذية راجعة للمعلمين حول المهام المفوضة إليهم.	0.784**

* * معامل الارتباط دالّ إحصائيًا عند مستوى

* * معامل الارتباط دالّ إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05)

دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية، وهذا يُشير إلى ارتباط جميع فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

(3) صدق الاتساق الداخلي لمجال العلاقات الإنسانية:

جدول (4) معاملات الارتباط بين فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	يتصف مدير المدرسة بالصبر في تعامله مع المعلمين.	0.748**
2	يتحلى مدير المدرسة بالعدل في معاملته المعلمين.	0.731**
3	يقضي مدير المدرسة جزء من وقته مع المعلمين أثناء الاستراحة.	0.699**
4	يرسخ مدير المدرسة علاقة إيجابية بين المعلمين وأولياء الأمور.	0.781**
5	يرسخ مدير المدرسة علاقة إيجابية بين المعلمين والطلبة.	0.909**
6	يتجنب مدير المدرسة استخدام أي تهديد، مما يرفع من مستوى الرضا لدى المعلمين.	0.773**
7	يحرص مدير المدرسة على كسب الثقة بالمعلمين وتحسين علاقته بهم.	0.857**
8	يُقدر مدير المدرسة إنجازات المعلمين بأساليب مختلفة.	0.831**

م	الفقرة	معامل الارتباط
9	يساهم مدير المدرسة في توفير جو يسوده الود والايجابية والتفاهم والاحترام المتبادل.	0.807**
10	يتعرف مدير المدرسة على ميول المعلمين ورغباتهم واتجاهاتهم.	0.848**
11	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	0.886**
12	يحرص مدير المدرسة على التواصل الاجتماعي مع المعلمين.	0.845**
13	يتصف مدير المدرسة بالحكمة في التعامل مع المعلمين.	0.880**
14	يعمل مدير المدرسة على تنمية الاتجاهات الإيجابية بين المعلمين.	0.930**

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (4) أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية، وهذا يُشير إلى ارتباط جميع فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ "Cronbach Alpha" وفقرات الاستبانة، والجدول (4) يوضح معاملات ثبات الاستبانة.

جدول (5): معاملات ثبات الاستبانة ومجالاتها باستخدام ألفا كرونباخ.

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
دور المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز دافعية الإنجاز	11	0.777
دور تفويض السلطة في تعزيز دافعية الإنجاز	11	0.873
دور العلاقات الإنسانية في تعزيز دافعية الإنجاز	14	0.963
دور القيادة التشاركية في تعزيز دافعية الإنجاز	36	0.960

يتضح من الجدول (5) أن معاملات ثبات الاستبانة تتراوح بين (0.777 و 0.963)، وهي أعلى من (0.70)؛ وهو الحد الأدنى لقبول معامل الثبات، كما بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach Alpha" لجميع فقرات الاستبانة (0.960)، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (36) فقرة، وصالحة للتطبيق النهائي على عينة الدراسة، كذلك بلغ معامل الاستبانة الثانية (0.940).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحثتان عدة أساليب إحصائية في البحث، حيث استخدمت معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة، كما استخدمت معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معاملات ثبات أداة الدراسة، وقامت بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، وأجرت اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وذلك للتعرف إلى دلالة الفرق بين المتوسطات تبعاً لمتغير الجنس، كما أجرت اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك للتعرف إلى دلالة الفرق بين المتوسطات تبعاً لمتغير الدرجة العلمية وسنوات الخبرة، بهذه الأساليب الإحصائية، حُللت وفُسرت البيانات بدقة للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة في البحث.

المحك المعتمد في الدراسة:

أستخدم ترتيب المتوسطات الحسابية لتفسير نتائج الدراسة وتقييم مستوى الاستجابة، حيث حددت الباحثتان درجة الموافقة وفقاً للمقياس المعتمد في الدراسة، وذلك من خلال ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات والفقرات في كل مجال، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (6): المحك المعتمد في الدراسة.

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل	المتوسط الحسابي
متدنية جدًا	20% - أقل من 36%	1 - أقل من 1.8
متدنية	36% - أقل من 52%	1.8 - أقل من 2.6
متوسطة	52% - أقل من 68%	2.6 - أقل من 3.4
مرتفعة	68% - أقل من 84%	3.4 - أقل من 4.2
مرتفعة جدًا	84% - 100%	4.2 - 5

نتائج الدراسة ومناقشتها:

وقد تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب ودرجة موافقة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها، والجدول (7) يبين النتائج:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب ودرجة موافقة عينة الدراسة على مجالات القيادة التشاركية ودورها في تعزيز دافعية الإنجاز من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية القدس.

م	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	دور المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز دافعية الإنجاز	3.86	0.64	77.3%	1	مرتفعة
2	دور تفويض السلطة في تعزيز دافعية الإنجاز	3.48	0.76	69.6%	2	مرتفعة
3	دور العلاقات الإنسانية في تعزيز دافعية الإنجاز	3.26	1.05	65.3%	3	متوسطة
	دور القيادة التشاركية في تعزيز دافعية الإنجاز.	3.51	0.76	70.2%	--	مرتفعة

يتضح من الجدول (7) أن درجة موافقة عينة الدراسة على مجالات الاستبانة جاءت بدرجة مرتفعة في مجالات (المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة) والدرجة الكلية للاستبانة، فيما جاءت بدرجة متوسطة لمجال (العلاقات الإنسانية)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.26-3.86)، وجاء المتوسط الكلي (3.51) بوزن نسبي (70.2%).

وربما تعود هذه النتيجة إلى خبرات إيجابية سابقة لدى المعلمين مع القيادة التشاركية في العمل، سواء في المدارس التي عملوا بها سابقاً أو في برامج التدريب التي حصلوا عليها. وربما جاءت هذه النتيجة لأن المدارس في مديرية القدس بثقافة تنظيمية تشجع على العمل الجماعي والتعاون، وهذا قد يعزز تفضيل المعلمين لنمط القيادة التشاركية. ويمكن أن تؤدي الرغبة في تحسين بيئة العمل إلى تفضيل المعلمين للقيادة التشاركية، حيث يمكن لهذا النمط أن يؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية في المدارس والحد من الصراعات الداخلية. وربما يرون في القيادة التشاركية طوق نجاة للارتقاء بمستوى الأداء الطلابي، حيث يمكن لهذا النمط أن يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة بشكل أكثر فعالية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة جراد (2022) التي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، ودراسة (Ayoro & Onyeike, 2020) التي أشارت إلى أن لأساليب القيادة علاقة إيجابية مرتفعة بإنتاجية المعلمين، ودراسة العجمي (2020) التي أكدت على العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

وفيما يأتي توضيح لنتائج المجالات بالتفصيل:

1) مجال المشاركة في اتخاذ القرار:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب ودرجة موافقة عينة الدراسة على فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار ودوره في تعزيز دافعية الإنجاز من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية القدس.

م	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة موافقة
1	يهتم مدير المدرسة بإشراك المعلمين في وضع الخطط وتنفيذها.	3.28	1.25	65.7%	10	متوسطة
2	يحرص مدير المدرسة على إشراك المعلمين في اقتراح حلول لمشكلات العمل.	3.27	1.14	65.5%	11	متوسطة
3	مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بمهامهم ومسئولياتهم، يولد لديهم الرغبة في الالتزام وجودة الأداء.	4.06	0.98	81.1%	6	مرتفعة
4	مشاركة المعلمين في حل المشكلات يخلق لديهم مزيداً من المسؤولية.	4.13	0.90	82.6%	3	مرتفعة
5	يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق.	3.58	1.20	71.5%	9	مرتفعة
6	إفصاح المجال للمعلمين للتعبير عن آرائهم واتجاهاتهم يعزز الروح المعنوية لديهم.	4.09	0.94	81.9%	4	مرتفعة
7	أخذ مدير المدرسة أفكار المعلمين بعين الاعتبار يعزز الشعور بالانتماء للمدرسة.	4.20	0.95	84.0%	1	مرتفعة جداً
8	يطلع مدير المدرسة المعلمين على القوانين واللوائح التي تُقرّ أولاً بأول.	3.65	1.16	73.0%	8	مرتفعة
9	وضوح المسؤوليات والأهداف تعطي الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	4.00	0.89	80.0%	7	مرتفعة
10	السّماح للمعلمين في اختيار المباحث التي تناسب اختصاصاتهم، يسهم في تعزيز دافعتهم للإنجاز.	4.16	1.02	83.2%	2	مرتفعة
11	مشاركة المعلمين في تطوير المناهج الدراسية، تُعزز شعورهم بأهميتهم ويزيد من دافعتهم.	4.08	0.96	81.5%	5	مرتفعة
	دور المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز دافعية الإنجاز.	3.86	0.64	77.3%	1	مرتفعة

يبيّن جدول (8) أنّ موافقة عينة الدراسة على فقرات مجال "المشاركة في اتخاذ القرار" ودوره في تعزيز دافعية الإنجاز من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية القدس، جاءت بدرجة متوسطة إلى مرتفعة جداً لجميع الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.27-4.20)، فيما جاءت درجة الموافقة مرتفعة على الدرجة الكلية لمجال "دور المشاركة في اتخاذ القرار" في تعزيز دافعية الإنجاز من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية القدس، وجاء المتوسط الكلي (3.86) بوزن نسبي (77.3%). وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى شعور المعلمين في مدارس مديرية القدس، بأنهم جزء من العملية التعليمية وأن قراراتهم تؤثر في تطور المدرسة، وتساهم في تحقيق الأهداف التربوية. وربما يرجع ذلك لإدراك المعلمين لدورهم في تشكيل وتوجيه تجربة التعلم للطلاب، حيث يشعر المعلمون بالمسؤولية تجاه تلاميذهم. أو لكونهم ينتمون إلى مجتمع تعليمي يشجع على التعاون والتفاعل المستمرين مع الإدارة والمجتمع المحلي، ويتمتعون بمستوى عالٍ من الحرية والتمكين المهني، أو لاعتقادهم أن منحهم

الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار يعزّز دورهم ودافعتهم للإنجاز، وزيادة رغبتهم في الالتزام، وتجويد أدائهم، وتحفيز الروح المعنوية وتحمل المسؤولية لديهم، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق، وهذا كله من السهل تحقيقه إذا ما تبنى مدير المدرسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار الذي هو جزء من القيادة التشاركية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ayoro & Onyeike, 2020)، التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين المشاركة في صنع القرار وإنتاجية المعلمين في المدارس، ودراسة العجمي (2020) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين مجال المشاركة في اتخاذ القرار ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس.

(2) مجال تفويض السلطة:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب ودرجة موافقة عينة الدراسة على فقرات مجال تفويض السلطة ودوره في تعزيز دافعية الإنجاز من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية القدس.

م	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يعزّز مدير المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.	3.57	1.07	71.32%	5	مرتفعة
2	يبتعد مدير المدرسة عن المركزية في اتخاذ القرارات.	2.84	1.21	56.79%	11	متوسطة
3	تفويض بعض الصلاحيات للمعلم يساعد في تنفيذ جوانب مهنته بالشكل المطلوب.	3.84	0.95	76.79%	2	مرتفعة
4	تفويض جزء من السلطة للمعلم يعطيه الفرصة للتدريب على المهام القيادية.	3.85	0.98	76.98%	1	مرتفعة
5	يُرَاعِي مدير المدرسة قدرات المعلمين عند توزيعه للمسؤوليات.	3.35	1.22	66.98%	8	مرتفعة
6	تفويض السلطة للمعلم يُمكنه من تولّي مناصب قيادية عليا في المستقبل.	3.79	1.06	75.85%	4	مرتفعة
7	يوفّر مدير المدرسة المعلومات اللازمة كافة حول المهمة التي يُفوض أحد المعلمين لأدائها.	3.40	1.19	67.92%	7	مرتفعة
8	يمنح مدير المدرسة المُفوض إليه الوقت الكافي، لإنجاز المهمة المُفوض بها.	3.43	1.13	68.68%	6	مرتفعة
9	يتابع مدير المدرسة مدى التزام المعلمين بأداء المهام المنوطة بهم.	3.80	1.04	76.04%	3	مرتفعة
10	يمنح مدير المدرسة المعلمين فُرصًا متكافئة في المسؤوليات المنوطة بهم.	3.10	1.26	62.08%	10	متوسطة
11	يوفر مدير المدرسة تغذية راجعة للمعلمين حول المهام المفوضة إليهم.	3.30	1.15	66.04%	9	متوسطة
	دور تفويض السلطة في تعزيز دافعية الإنجاز.	3.48	0.76	69.6%	2	مرتفعة

يُبيّن جدول (9) أنّ موافقة عينة الدراسة على فقرات مجال "تفويض السلطة" ودوره في تعزيز دافعية الإنجاز من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية القدس، جاءت بدرجة متوسطة إلى مرتفعة لجميع الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما

بين (2.84-3.85)، فيما جاءت درجة الموافقة مرتفعة حول الدرجة الكلية لمجال دور تفويض السلطة حول دافعية الإنجاز، حيث المتوسط الكلي (3.48) بوزن نسبي (69.6%).

وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين لأهمية تفويض السلطة في تعزيز الدافعية والالتزام بالعمل، وربما لشعورهم بالاهتمام والاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم، وما لذلك من أثر في تعزيز الانتماء والولاء والرضا لديهم، ويمكن أن تكون هذه النتيجة بسبب اهتمام مديري المدارس في مديرية القدس بتوزيع المهام على المعلمين وفقاً لقدراتهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن المهمة التي يُكلف أحد المعلمين بها، ومنحهم الوقت الكافي للقيام بالمهمة المسندة إليهم، ومتابعة التزام المعلمين بأداء مهامهم، حيث إن تفويض السلطة يتطلب من المدير القدرة على التواصل الفعال مع المرؤوسين والتعاون معهم، والتعامل مع الصعوبات والتحديات التي تواجههم بإيجابية وفاعلية.

(3) مجال العلاقات الإنسانية:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب ودرجة موافقة عينة الدراسة على فقرات مجال العلاقات الإنسانية ودوره في تعزيز دافعية الإنجاز من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية القدس.

م	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتّصف مدير المدرسة بالصبر في تعامله مع المعلمين.	3.46	1.27	69.25%	1	مرتفعة
2	يتحلّى مدير المدرسة بالعدل في معاملته للمعلمين.	3.09	1.28	61.89%	12	مرتفعة
3	يقضي مدير المدرسة جزءاً من وقته مع المعلمين أثناء الاستراحة.	2.83	1.31	56.60%	14	متوسطة
4	يرسخ مدير المدرسة علاقة إيجابية بين المعلمين وأولياء الأمور.	3.25	1.24	65.09%	9	متوسطة
5	يرسخ مدير المدرسة علاقة إيجابية بين المعلمين والطلبة.	3.39	1.21	67.74%	5	متوسطة
6	يتجنّب مدير المدرسة استخدام أيّ تهديد، مما يرفع من مستوى الرضا لدى المعلمين.	3.07	1.27	61.32%	13	متوسطة
7	يحرص مدير المدرسة على كسب الثقة بالمعلمين وتحسين علاقته بهم.	3.44	1.26	68.87%	3	مرتفعة
8	يقدر مدير المدرسة إنجازات المعلمين بأساليب مختلفة.	3.25	1.29	65.09%	8	متوسطة
9	يساهم مدير المدرسة في توفير جوّ يسوده الودّ والإيجابية والتفاهم والاحترام المتبادل.	3.44	1.24	68.87%	2	مرتفعة
10	يتعرّف مدير المدرسة إلى ميول المعلمين ورغباتهم واتجاهاتهم.	3.15	1.29	63.02%	11	متوسطة
11	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	3.23	1.26	64.53%	10	متوسطة

م	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
12	يحرص مدير المدرسة على التواصل الاجتماعي مع المعلمين.	3.41	1.27	68.11%	4	مرتفعة
13	يتصف مدير المدرسة بالحكمة في التعامل مع المعلمين.	3.30	1.29	66.04%	7	متوسطة
14	يعمل مدير المدرسة على تنمية الاتجاهات الإيجابية بين المعلمين.	3.36	1.27	67.17%	6	متوسطة
	دور العلاقات الإنسانية في تعزيز دافعية الإنجاز.	3.26	1.05	65.3%	3	متوسطة

يُبين الجدول (10) أن موافقة عينة الدراسة على فقرات مجال العلاقات الإنسانية ودورها في تعزيز دافعية الإنجاز من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية القدس، جاءت بدرجة متوسطة إلى مرتفعة لجميع الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.83-3.46)، فيما جاءت درجة الموافقة متوسطة على الدرجة الكلية لمجال دور العلاقات الإنسانية في تعزيز دافعية الإنجاز، حيث جاء المتوسط الكلي (3.26) بوزن نسبي (65.2%).

وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى اعتقاد المعلمين بأن دافعتهم للإنجاز لا تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية في المدرسة، وإنما تتأثر بعوامل أخرى، مثل: الثقافة التنظيمية، أو المشاركة في اتخاذ القرار أو تفويض السلطة، وربما يرجع ذلك إلى عدم اهتمام مديري المدارس في مديرية القدس بترسيخ العلاقة الإيجابية مع المعلمين، وتقدير إنجازاتهم، والتعريف إلى ميولهم ورغباتهم، وتشجيعهم وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية بشكل كافٍ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العجمي (2020) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين مجال العلاقات الإنسانية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس.

وتتفق النتيجة الكلية للدراسة مع دراسة (العجمي، 2020) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة التشاركية ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني.

1. الذي ينص على: "هل توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز تبعاً للمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة)؟"، وقد تمت الإجابة عن السؤال الثاني من خلال اختبار صحة الفرضيات الصفرية الآتية:

1) اختبار الفروق الخاصة بمتغير الجنس:

وتنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين في مدارس مديرية القدس حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز تبعاً لمتغير الجنس"، وقد استخدمت الباحثان اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وفيما يأتي نتائج المقارنة:

جدول (11): نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق حول دور القيادة التشاركية في تعزيز دافعية الإنجاز من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية القدس تبعاً لمتغير الجنس.

المحور	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	قيمة "sig"
دور القيادة التشاركية في تعزيز دافعية الإنجاز.	نكر	3.25	1.04	104	1.218	0.228
	أنثى	3.54	0.72			

يتبين من الجدول (11) أنّ القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين في مدارس مديرية القدس حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز تبعاً لمتغير الجنس، وبذلك تُقبل الفرضية الصفرية التي تنصّ على: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين في مدارس مديرية القدس حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز تبعاً لمتغير الجنس".

وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المدارس الحكومية التابعة لمديرية القدس تحديداً وهو المجتمع المستهدف في الدراسة، يغلب عليها الطابع الأنثوي، حيث يبلغ عدد المعلمات في مدارس مديرية القدس وفقاً لإحصاءات وزارة التربية والتعليم (928) معلمة، في حين يبلغ عدد المعلمين (174) معلماً فقط، موزعين على (51) مدرسة أساسية وثانوية (الإدارة العامة للتخطيط التربوي، 2022). ونتيجة لهذه المفارقة الكبيرة تتوقع الباحثان أن عدم وجود فروق تعزى للجنس يرجع إلى قلة عدد المعلمين الذكور في عينة الدراسة، مما يجعل هذه النسبة غير قادرة على التأثير في النتيجة، حيث يشكل المعلمين الذكور ما نسبته 10.4% من حجم عينة الدراسة، وهذه نسبة قليلة جداً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (السليحات والشقران، 2021؛ الشمري، 2020؛ العجمي، 2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، فيما اختلفت مع دراسة الشايع والجربوع (2022) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

2) اختبار الفروق الخاصة بمتغير الدرجة العلمية:

وتنصّ على "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين في مدارس مديرية القدس حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز تبعاً لمتغير الدرجة العلمية"، وقد استخدمت الباحثان اختبار تحليل التباين الأحادي، وفيما يأتي نتائج المقارنة:

جدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق حول دور القيادة التشاركية في تعزيز دافعية

الإنجاز من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية القدس تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة sig
دور القيادة التشاركية في تعزيز دافعية الإنجاز	بين المجموعات	3.043	2	1.522	2.734	0.070
	داخل المجموعات	57.318	103	0.556		
	المجموع	60.361	105			

يبين الجدول (12) أنّ القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين في مدارس مديرية القدس حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، وبذلك تُقبل الفرضية الصفرية التي تنصّ على: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين في مدارس مديرية القدس حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز تبعاً لمتغير الدرجة العلمية".

وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يتعامل مع المعلمين على أساس الأداء والمساهمة في العملية التعليمية، وليس فقط على أساس الدرجات العلمية التي يحملونها. لذا فإن عدم وجود فروق تعزى للدرجة العلمية يرجع إلى عدم شعور المعلمين بالتميز على أساس الدرجة العلمية، أي أنهم يحصلون على فرص متساوية في التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعدالة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، والشفافية في العلاقات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جراد (2022)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المستجيبين تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

3) اختبار الفروق الخاصة بمتغير سنوات الخدمة:

وتنصّ على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين في مدارس مديرية القدس حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز تبعاً لمتغير سنوات الخدمة".

جدول (13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق حول دور القيادة التشاركية في تعزيز دافعية الإنجاز من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية القدس، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة sig
دور القيادة التشاركية في تعزيز دافعية الإنجاز.	بين المجموعات	1.339	3	0.446	0.771	0.513
	داخل المجموعات	59.022	102	0.579		
	المجموع	60.361	105			

يُبين الجدول (13) أنّ القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين في مدارس مديرية القدس حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وبذلك تُقبل الفرضية الصفرية التي تنصّ على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين في مدارس مديرية القدس حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز تبعاً لمتغير سنوات الخدمة".

وترى الباحثان أنه لا بدّ للخبرة المهنية من تأثير في نتائج الدراسة؛ فقد يكون للمعلمين ذوي الخبرة الأكثر رؤية، أكثر عمقاً لدور القيادة التشاركية في تعزيز دافعتهم ودافعية طلابهم، كما أنّ المعلمين ذوي الخبرة الأكثر قد يكونون أكثر تمكناً من التعامل مع التحديات المختلفة، مما يجعلهم أكثر قدرة على تقييم الأساليب القيادية المختلفة وتأثيرها في دافعتهم، في ظلّ وجود معلمين جدد قد يكونون أقلّ تجربة في تقييم الأساليب القيادية المختلفة وتأثيرها في الدافعية، مما قد يؤدي إلى التوازن في آرائهم، وبالتالي عدم وجود اختلافات كبيرة في استجاباتهم حول دور القيادة التشاركية في تعزيز الدافعية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (جراد، 2022؛ الشايع وجربوع، 2022؛ الشمري، 2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المستجيبين، تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثان بما يأتي:

1. اهتمام مديري المدارس في مديرية القدس بتحسين قدراتهم على التواصل الفاعل مع المعلمين من خلال عقد الاجتماعات بانتظام، وتوفير فرص الحوار وتبادل الآراء.
2. تقديم الدعم للمعلمين بما في ذلك المساعدة في التخطيط والتنظيم والتقويم، مما يساعد في بناء جسور من الثقة بين المديرين والمعلمين.
3. تشجيع المعلمين على الإبداع والتطوير في الأساليب التعليمية، مما يؤدي إلى زيادة الانخراط والتفاعل بين المديرين والمعلمين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- عقد اجتماعات بصفة دورية مع المعلمين ودعوتهم لتبادل الأفكار والخبرات.
- تقديم الدورات التدريبية والورش العملية التي تساعد على تحسين مهاراتهم وتقنيات التدريس.
- إعطاء المعلمين حرية التفكير والتجربة في سبيل تحسين عملية التعليم.
- الثناء على المعلمين المبدعين في حضور زملائهم والتأكيد على أهمية إنجازاتهم.

4. يجب أن يحرص المديرين على إنشاء بيئة عمل إيجابية وداعمة للمعلمين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- التحدث مع المعلمين والاستماع إليهم، والتعرف إلى المشكلات التي تواجههم.
 - عقد الاجتماعات الفردية والجماعية لبحث الحلول الممكنة للمشكلات التي تواجه المعلمين.
 - إتاحة الفرصة للمعلمين للتفاعل مع بعضهم البعض من خلال الاجتماعات وورش العمل.
 - إحاطة المعلمين بالمستجدات التربوية في مجال تخصصاتهم.
5. أن يقوم مديرو المدارس في القدس ببناء علاقات إيجابية وداعمة مع المعلمين فيما بينهم، وتحفيزهم للمشاركة في فعاليات المدرسة واتخاذ القرارات المشتركة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- تنظيم نشاطات اجتماعية وترفيهية، مثل رحلات، احتفالات، ورش عمل إضافية.
 - مشاركة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية، وتشجيع المعلمين على مشاركة زملائهم بها.
 - تشجيع المعلمين على العمل معاً في فرق لإعداد الدروس وتحضير المواد الدراسية.
6. يجب على مدير المدرسة بإجراء تقييمات دورية وتوفير التعليقات الإيجابية والسلبية اللازمة لمساعدة المعلمين في تحسين أدائهم.

مقترحات الدراسة:

تقترح الباحثان إجراء الدراسات الآتية مستقبلاً:

- استقصاء دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء التدريسي لدى معلمي المرحلة الثانوية.
- بحث العلاقة بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي في المدارس الحكومية والخاصة.
- تحليل أثر الثقافة التنظيمية على الممارسات التدريسية للمعلمين: الدافعية للإنجاز كمتغير وسيط.

المراجع:**أولاً: المراجع العربية**

- أبو خيط، هيثم. (2019). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقات وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الإدارة العامة للتخطيط التربوي. (2022). الكتاب الاحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2021-2022. وزارة التربية والتعليم، فلسطين.
- اسماعيل، يامنة، وبوضياف، نوال، وبن خور، خير الدين. (2019). الأبعاد المحددة للعلاقات الانسانية في الادارة المدرسية. دار اليازوري العلمية.
- أصلان، أيمن. (2018). مجتمعات التعلم المهنية ودورها في التحسين المدرسي في ضوء بعض الأنماط القيادية المعاصرة. مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ، 18(2)، 687-742.
- البقي، فيحان، وعطية، محمد. (2018). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين. مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، 34(11)، 1222-1251.
- بكري، عزيزة أكبر. (2020). تقييم ممارسات تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، 4(36)، 1-25.
- جراد، مجاهد. (2022). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 30(4)، 620-650.
- الحارثي، عيدة. (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- الركابي، عباس والخزاعي، عقيل والكروي، حيدر. (2018). اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- السليحات، زياد، والشقران، رامي. (2021). مستوى إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في لواء وادي السير لمفاهيم القيادة التشاركية ودرجة ممارستهم لتلك المفاهيم. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، 5(1)، 217-251.
- السميري، خلود. (2020). كفاءة العمل الفرقي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء المهني لمعلميهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الشايح، علي، والجربوع، حسين. (2022). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية. مجلة الدراسات والبحوث التربوية - مركز العطاء للاستشارات التربوية، 2(6)، 222-261.
- شقورة، محمد. (2019). سياسات الاحتلال الإسرائيلي وتأثيرها على التعليم في مدينة القدس المحتلة. المقدسية، 3(3)، 77-96.
- الشمري، عبدالرحمن. (2020). ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية - جامعة جنوب الوادي، 3(2)، 137-178.

- الصرايرة، أحمد سلمان، و التخاينة، صهيب خالد أحمد. (2022). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي. *مجلة التربية - جامعة الأزهر*، 1(193)، 607 - 635.
- الصليبي، عائد. (2015). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- طافش، هالة يوسف، والسعود، راتب سلامة. (2022). العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في الأردن. *المجلة التربوية الأردنية*، 7(3)، 301 - 325.
- العمرى، منال. (2019). *واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط*. *مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط*، 35(5)، 417-445.
- الفضلي، منى والشنقيطي، أسيل. (2015). *تفويض الصلاحيات وعلاقته بضغوط العمل لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة القنفذة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (59)، 321-366.
- محمد، منى. (2020). *أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري*. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (47)، 207-232.
- ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية والرومنة**
- Abu Khayt, H.(2019). *The degree of teacher participation in educational decision-making and its obstacles, and its relationship with their job satisfaction in the secondary government schools in the southern triangle in Palestine from their perspectives* (Unpublished master's thesis). An-Najah National University, Nablus.
- Al-Baqmi, F., & Atia, M. (2018). The degree of practicing shared leadership by principals of schools in Turabah governorate and its relationship with the spiritual well-being of teachers. *Journal of Education College - Assiut University*, 34(11), 1222-1251.
- Al-Fadli, M., & Al-Shanqeeti, A. (2015). Delegation of authority and its relationship to work pressure among male and female school principals in Al-Qunfudhah governorate. *Arab Studies in Education and Psychology*, (59), 321-366.
- Al-Harithi, A. (2012). *Collaborative leadership and its relationship to organizational loyalty among high school female teachers in Riyadh* (Unpublished master's thesis). Mohammad Bin Saud Islamic University, Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Omari, M.(2019). The reality of shared leadership among female principals of private secondary schools in Khamis Mushait. *Journal of Education College - Assiut University*, 35(5), 417-445.
- Al-Rikabi, A., Al-Khza'ei, A., & Al-Karawi, H. (2018). *Educational and administrative decision-making between reality and ambition*. Dar Amjad for Publishing and Distribution.
- Al-Salibi, A.(2015). *The extent of practicing shared leadership by principals of secondary schools in Gaza governorate and its relationship with the self-efficacy of their teachers* (Unpublished master's thesis). Islamic University, Gaza.

- Al-Samiri, K. (2020). *The efficiency of teamwork among high school principals in Gaza governorates and its relationship to the quality of professional performance of their teachers* (Unpublished master's thesis). Islamic University, Palestine.
- Al-Sarayreh, A. S., & Al-Takhaiana, S. K. A. (2022). Job satisfaction and its relationship with achievement motivation of teachers in schools in Al-Mazar Al-Janoubi District. *Education Magazine – Al-Azhar University*, 1(193), 607–635.
- Al-Shamari, A. (2020). Middle school principals' practice of collaborative leadership in Kuwait from teachers' perspectives. *Journal of Educational Sciences – South Valley University*, 3(2), 137–178.
- Al-Sheya, A. & Al-Jarbou, H. (2022). Collaborative leadership among school principals in the education administration of Al-Bukayriyah Province. *Journal of Educational Studies and Research – Al-Ataa Center for Educational Consulting*, 2(6), 222–261.
- Arlesting, H. (2008). Principals' Communication inside school: A contribution to school Improving. *The Education forum*, 71 (2), 260–271.
- Aslan, A. (2018). Professional learning communities and their role in school improvement in light of some contemporary leadership patterns. *Journal of Education College – Kafr El-Sheikh University*, 18(2), 687–742.
- Ayoro, R. A., & Onyeike, V. (2020). Principals' communication skills and motivation as correlates of teachers' productivity in Mission Secondary Schools in Delta State. *International Journal of Innovative Psychology & Social Development*, 8(1), 58–64.
- Bakri, A. A. (2020). Evaluating delegation practices and their relationship with decision-making among female high school principals in Jeddah. *Journal of Educational and Psychological Sciences: National Research Center, Gaza*, 4(36), 1–25.
- Chen, D., Ning, B., & Bos, W. (2022). Relationship between principal leadership style and student achievement: A comparative study between Germany and China. *SAGE Open*, 12(2).
- Dimopoulos, A. (2020). Educational leadership effectiveness. Is it a matter of a leader's characteristics, behaviors, or leadership style? *Journal of Economics and Management Sciences*, 3(1), 3–28.
- Dweck, C. S. (2013). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Psychology press.
- General Administration of Educational Planning. (2022). *Educational Statistical Yearbook for the Academic Year 2021–2022*. Ministry of Education and Higher Education, Palestine.

- Hallinger, P. & Heck, R.(2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School leadership and management*, 30(2), 95–110.
- Ismaeli, Y., Boudayf, N., & Ben Kharror, K. (2019). *Determined dimensions of human relationships in school management*. Dar Al-Yazouri Scientific.
- Jarad, M.(2022). Collaborative leadership and its relationship to organizational trust among government school principals in the education directorate of Al-Qweismeh district. *Journal of Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 30(4), 620–650.
- Kutsyuruba, B., Klinger, D. A., & Hussain, A. (2015). Relationships among school climate, school safety, and student achievement and well-being: A review of the literature. *Review of Education*, 3(2), 103–135.
- Mendler, Al. (2012). *When teaching gets tough: Smart ways to reclaim your game*. ASCD.
- Mishra, B.(2008). *Psychology: the study of human behavior*. Phi learning pvt.
- Mohammed, M.(2020). The impact of administrative leadership on administrative creativity. *Ramah Journal of Research and Studies*, (47), 207–232.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Pokharel, I.(2012). The Effect of Head Teacher's Leadership Styles on Teacher Motivation. LAP Lambert Academic Publishing.
- Savvides, V., & Pashiardis, P. (2016). An exploration of relationships between leadership and student citizenship outcomes in Cyprus middle schools. *Educational Administration Quarterly*, 52(3), 497–526.
- Shaqura, M.(2019). Israeli Occupation Policies and their Impact on Education in Occupied Jerusalem. *Al-Maqdisiyya*. (2), 77–96.
- Sleihaat, Z. & Al-Shaqran, R.(2021). High school principals' awareness level and practice of collaborative leadership concepts in public and private schools in Wadi Al-Seer district. *Jordanian Journal of Educational and Psychological Studies*, 5(1), 217–251.
- Tafash, H. Y., & Al-Saud, R. S. (2022). The relationship between transformational leadership of government secondary school principals and achievement motivation of teachers in Jordan. *Jordanian Journal of Education*, 7(3), 301–325.