IUGJEPS
Vol 28, No 4, 2020, pp 728 - 750

ISSN 2410-3152

مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية

تاريخ الإرسال (2019-03-23)، تاريخ قبول النشر (2019-05-19)

درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين

اسم الباحث:

هادي سالم العجمي

1 اسم الجامعة والبلد:

قسم التربية ورياض الأطفال-كلية العلوم والآداب بشرورة- جامعة نجران- المملكة العربية السعودية

* البريد الالكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: mh1@live.com

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين، وبيان فيما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, وتم تصميم استبانتين لجمع البيانات: الأولى لقياس القيادة التشاركية والثانية لقياس مستوى دافعية الإنجاز عند المعلمين، طبقت على عينة بلغت (162) معلماً ومعلمة، منهم(78) معلماً،(84) معلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة التشاركية في محافظة شرورة كبيرة, وكشفت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس, المؤهل العلمي, الخبرة التدريسية), وأن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في محافظة شرورة كبيرة, وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى دافعية الإنجاز لدى في معلمين محافظة شرورة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس, المؤهل العلمي, الخبرة التدريسية), كما كشفت النتائج أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين. وأوصت الدراسة بضرورة أن يتبنى قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة لاتجاه القيادة التشاركية لما لها من دور ايجابي في تحقيق أهداف المدرسة، وتحفيز المعلمين.

كلمات مفتاحية: القيادة التشاركية، دافعية الإنجاز، قائد المدرسة.

The Degree of Participative Leadership Practice among the Leaders of Public Education Schools in Sharourah governorate and its Relation to their achievement motivation Level for Teachers'

Abstract:

The present study aims to identify the degree of participative leadership practice, achievement motivation level, as well as their correlation among the leaders of public education schools in Sharourah governorate. To achieve this aim, the researchers used the analytical method. The researchers used two questionnaires to evaluate the participative leadership and achievement motivation level on a randomly selected sample of (162) teachers; (78) males and (84) females. Results revealed that the degree of participative leadership practice among the leaders of public education schools in Sharourah governorate was high. There were no statistically significant differences in the degree of participative leadership practice among the leaders of public education schools in Sharourah governorate due to gender, academic qualification, and teaching experience. The achievement motivation level of public education school teachers in Sharourah governorate was high. There were no statistically significant differences in the degree of achievement motivation level among the principals of public education schools in Sharourah governorate due to gender, academic qualification, and teaching experience. There was a statistically significant correlation between the participative leadership practice among the school leaders of public education schools and achievement motivation level for teachers in Sharourah governorate. The study recommended that the leaders of public education schools in Sharourah governorate adopt the leadership of participatory leadership, because it has a positive role in achieving the goals of the school and motivating teachers.

Keywords: Participative Leadership, Achievement Motivation, School Leaders.

المقدمة:

شهد العالم مع نهاية القرن العشرين تغيرات سريعة ومتلاحقة في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتعليمية، تركت كثيراً من التحديات أمام المجتمعات التي تتطلع إلى استشراق المستقبل، وفرضت هذه التحديات على الإدارة في القرن الحادي والعشرين مسؤولية الإعداد لمواكبة هذه التغيرات, وضرورة تطوير المنظمات, للتعامل مع مختلف التطورات والتحديات والمشكلات التي تواجهها بشكل دائم, والإفادة من التغيير بأكثر قدر ممكن, وتوجيهه لصالح الأفراد والجماعات.

وأكد المقابلة (2011م, ص115) أن القيادة ضرورية لكل المنظمات على اختلاف مسمياتها ونشاطاتها, في ظل المتغيرات العالمية والتحديات المختلفة؛ إذ إن حاجة المنظمات كبيرة لوجود قادة أكفاء يتعاملون مع هذه المتغيرات ويوجهون العاملين نحو العمل الجاد والإنجاز.

فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ورسالتها يرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المنظمة، وبالنمط القيادي الذي يمارسه القائد، وبالصفات القيادية والشخصية والمهارات التي يمتلكها، والتي يجب أن يوظفها في إيجاد بيئة تساعد في زيادة الإنتاجية، وتسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة (الشمري واللوقان, 2018م؛ العجمي, 2010م ؛ شقير, 2011م).

إن نجاح أو فشل المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على فلسفة القيادة الإدارية وأسلوب أدائها، فقد بينت العديد من نتائج الدراسات أن نمط القيادة التشاركية يعد الأكثر فاعلية، وله تأثير كبير على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحفيز العاملين، وإثارة دافعيتهم وتحديد مهامهم ومنحهم العديد من الصلاحيات المتعلقة بمهامهم، كما يسهم في تبني المنهجية العلمية في حل المشكلات الإدارية (العرابيد, 2010م ؛ القرشي, 2013م).

وتعد الدافعية من محاور اهتمام القادة في المؤسسات, وتعتبر من الوسائل التي تساهم في رفع إنتاجية المؤسسة, وهي القوة التي تحرك الأفراد لأداء أعمالهم, وتثير فيهم الرغبة في الإنجاز وتحقيق الأهداف, لذلك تلجأ الإدارات إلى أساليب متعددة لحث الإفراد وتوجيهم؛ من خلال الحوافز التي تقدمها للموظفين, بهدف دفعهم إلى زيادة الإنتاجية كماً ونوعاً, وإشباع حاجاتهم المتعددة, ومدير المدرسة الناجح هو الذي يدرك طبيعة العمل في المدرسة, ويدرك الدور الذي يقوم به العاملون بالمدرسة, ويعمل على استثمار هذه الحاجة الموجودة لدى المعلم, وإثارتها باستخدام ممارسات قيادية بطرق فعالة تشعره بالثقة والاحترام والتقدير, مما يكون له الأثر الإيجابي على أدائهم, ويسهم في تطوير العملية التدريسية وتقدمها(العياصرة, 2006م, ص34).

وتعددت آراء الباحثين والمهتمين حول مفهوم القيادة، فعرفها محسن(2012م, ص16) بأنها "القدرة التي من خلالها يؤثر القائد على مرؤوسيه, وتوجيههم بطريقة يتسنى لها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم, وخلق التعارف بينهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة". أما المطاوع (2014م, ص11) فعرفها بأنها" القدرة على التأثير على الآخرين, أفراداً وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد.

وتطور مفهوم القيادة التربوية بتطور علم الإدارة، وبفعل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ليمتد ويشمل كافة المنظمات والمؤسسات, ومع تطور الفكر الإداري في القرن العشرين, ظهرت اتجاهات حديثة في نظرية الإدارة, كالإدارة الموقفية والتحويلية والإبداعية والتشاركية, لتحل محل النظريات التقليدية, كنظرية السمات والرجل العظيم (نجدي, 2013م ؛ قرواني، 2017م).

وتُعد القيادة التشاركية من الموضوعات الحديثة في علم الإدارة, التي بدأ الاهتمام بها يتزايد في وقتنا الحالي, وفي هذا النمط يشارك المرؤوسون في اختيار الأهداف ذات القيمة العالية أو على الأقل يختارون الأهداف التي يرغبون بها, وتجعل القائد أكثر

تعاوناً وتفاعلاً وتأثيراً داخل المنظمة, مما يكون له الأثر الإيجابي على العاملين معه, ويسهم في رفع مستوى أدائهم, وإثارة حماسهم وبذل أقصى جهد للوصول إلى الأهداف المنشودة, وزيادة رضاهم عن بيئة العمل(أبو الخير، 2013م, ص21). ويتطلب ذلك قدرات خاصة بالقائد في سلوكه الإداري المتميز, ويظهر هذا السلوك جلياً في اتخاذ القرارات الصائبة بمشاركة العاملين, وبقدرتهم على مواجهة مختلف الازمات اثناء العمل, وهذا الواقع سيؤدي إلى المزيد من التطابق بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين ويقلل من ظهور الصراع داخل المؤسسة, فالقائد التشاركي يخلق جواً إنسانياً في العمل يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو قائدهم.(الزعبي, 2009م ؛ محسن, 2012م ؛ الصليبي، 2015م).

وعرف العرابيد (2010م, ص8) القيادة التشاركية بأنها: ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل, وأنها تقترن بالنمو القيادي الديموقراطي. إما القيسي(2010م, ص159) فعرفها بأنها دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم؛ لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها, ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها بما يخلق الثقة العالية لديهم, ويحفزهم على بذل المزيد من الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية.

ومن مجالات القيادة التشاركية التي يمارسها القائد في أي منظمة, مجال تفويض السلطة: وفيه يفوض القائد المرؤوسين بعض من صلاحياته ليمارسوها دون الرجوع اليه, ومجال المشاركة في اتخاذ القرار: فيقوم القائد بتسهيل مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة, ومناقشتهم وطلب آرائهم واقتراحاتهم قبل عملية اتخاذ القرار, ومجال العلاقات الإنسانية: ويتمثل ببناء جسور الثقة مع المرؤوسين, واحترام شخصياتهم, والاهتمام بمشكلاتهم وإعطاء الاختيار التام لأفكارهم ومقترحاتهم, والتعامل معهم بكرامة واحترام (Mokoena, 2012).

وقد أكد كل من (Nemaei, 2012 ؛ Grasmick & Davies, 2012) أن القيادة التشاركية بمجالاتها المختلفة تعد من المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو تطبيق اللامركزية في الإدارة, واستخدام المنهجية العلمية في صنع القرارات, وتفعيل قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها, وتحقيق التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية.

وذكر حمود والشيخ (2010م, ص147) أن للقائد التشاركي سمات, وهي: القدرة على أن يستثير أفراد الجماعة التي تعمل معه, وأن يدرك أهمية مشاركة العاملين معه في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم, والقدرة على اختيار عدد من العاملين لتفويضهم في استخدام بعض سلطاته لأداء بعض المسؤوليات في العمل التي تتناسب مع قدراتهم وامكاناتهم.

وأشار كل من (أبو الكشك, 2006م ؛ الحربي, 2008م ؛ السفياني, 2012م) إلى أن للقيادة التشاركية فوائد عديدة منها: تجويد القرارات, وتطوير مهارات العاملين في اتخاذ القرار, وتشجيع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة, وبناء جسور الثقة بين القائد والمرؤوسين, وتنمية روح الإبداع والابتكار داخل المؤسسة, وتسهم في الحد من الشكاوى من جانب العاملين, وتيسر مهمة القائد في جهوده الإشرافية والتوجيهية, وتحسين الأداء التنظيمي, بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء مهم من المؤسسة, وتشعر العاملين بقيمتهم وتزيد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل وترفع من مستوى إنتاجيتهم وروحهم المعنوية, وتمكن من حل الخلافات والمشكلات بالحوار البناء والثقة بين الأعضاء (Thevarajah and Ratnam, 2014 ; Benoliel and Somech, 2009).

وتعتمد القيادة التشاركية علي الإقناع والترغيب بدلاً من التهديد والتخويف، فالقائد يهتم دائماً بأخذ آراء العاملين ومقترحاتهم، وإعطائهم أهمية كبيرة داخل المؤسسة, وإشراكهم في اتخاذ القرارات, وحل المشكلات التي يواجهونها, وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وينمي روح التعاون بينهم، ويدعم الأداء المتميز(Jago, 2017). وإعطاء الحرية للعاملين في أداء عملهم دون تسلط، وإعداد

قيادات إدارية مستقبلية على مستوى عالي من الأداء، وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة، بجانب زيادة الرضاء الوظيفي, بالإضافة إلى تقبل التغيير وتنفيذه بدون مقاومة (Petkovska et al., 2015 ; Pardo-del-val et al., 2012).

ومن أهداف القيادة المدرسية التشاركية ما يأتي: إشراك المعلمين في صنع القرار والذي من شانه إيجاد نوع من المسؤولية لديهم, الاتصال الإداري: فالقائد التشاركي يعاون أعضاء المجتمع المدرسي داخل المدرسة وخارجها من خلال ممارستهم التربوية والتعليمية, لذا فهو يوفر فرص مهارات الاتصال بينه وبين العاملين أنفسهم, التحفيز: فتعد الحوافز في إطار القيادة التشاركية مدخلاً إنسانياً يمكن للقائد التربوي عن طريقة زيادة كفاءة العمل من خلال إثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل لتحقيق أهداف المدرسة (العجمي, 2010م؛ أبو مسامح، 2015م).

وحظي مفهوم الدافعية باهتمام العلماء والباحثين في جميع المجالات؛ لما تؤديه من دور في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمات، وذلك من خلال تلبية حاجاته الأساسية، وإشباع رغباته. وينظر للدافعية على أنها منظومة متعددة الأبعاد تعمل على إثارة الجهد المرتبط بالعمل والإنجاز، وليست مجرد تقديم الحوافز والمكافآت, وإنما البحث عن الأمور التي تعزز رغبتهم في العمل, والاهتمام بالتميز في الأداء, واستثارة السلوك, وتحقيق الرضا الوظيفي, وزيادة ولائه وانتمائه للمؤسسة التي ينتمون إليها (حمود, 2002م ؛ ملحم, 2006م؛ عثمان, 2010م).

وعرف غباري (2008م, ص 50) الدافعية للإنجاز على أنها "الرغبة في القيام بعمل جيد، والنجاح فيه, وتتميز هذه الرغبة في الطموح والاستمتاع في مواقف المنافسة, والرغبة الجامحة في العمل بشكل مستقل, والرغبة في مواجهة المشكلات وحلها. وعرف الويسيوس(Aloysius, 2012, P 4) دافعية الإنجاز "هي الثقة في النجاح من خلال المثابرة والالتزام الوظيفي والتي تؤدي في نهاية الأمر إلى القيام بمهمات صعبة في العمل"

وينظر إلى الدوافع على أنها المحركات التي تقف وراء سلوك الإنسان، وهناك أغراض يسعى السلوك إلى تحقيقها كإشباع الحاجات, وينظر إلى مصطلح الدافعية بأنه مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك سلوك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل, فالدافع هو رغبة الفرد إلى الوصول لهدف معين, وهذا الهدف هو إشباع حاجات داخلية أو رغبات خارجية (القضاة والترتوري, 2006م, ص168).

ويرى العلماء أن حاجة الفرد للإنجاز وتحقيق ذاته يمثلان أعلى الحاجات الاجتماعية التي يسعى إلى تحقيقها، وأكد ابو شقدم (2012م) أن دافعية الإنجاز تتأثر بعوامل كثيرة تحد من كفاءة الفرد وهي: غياب الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، و التسيب الإداري وضياع ساعات العمل, وعدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية, مما يؤدي إلى تدني مستوى الإنجاز لدى الموظفين.

ويشير خليفة (2000م, ص123) إلى أن دافعية الإنجاز تتضمن خمسة مكونات, وهي: الشعور بالمسؤولية, والسعي نحو التفوق لتحقيق درجة عالية من الطموح, والمثابرة, وإدراك أهمية الوقت والقدرة على التخطيط للمستقبل.

واستثارة دافعية الإنجاز لفريق العمل يعد من التحديات التي تواجه أي قائد وتتحدد كفاءته بمدى النجاح الذي يحرزه أمام هذا التحدي, فدافعية الإنجاز للفرد تستثار من خلال عوامل داخلية تحص الفرد نفسه كحاجات يرغب في تحقيقها, أو تستثار في ظل مناخ سيكولوجي ملائم يوفره القائد عن طريق التعامل الجيد مع موقف العمل المختلفة التي تواجهه يومياً, ولهذا فإن وجود نمط قيادي

مناسب في المدرسة يؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات دافعية الإنجاز لدى فريق العمل والذي ينتج عن تحقيق أعلى المستويات الأداء من خلال أقصى جهد في العمل, والمثابرة في تحقيق أهداف المدرسة (الشوكاني, 2009م).

وللقيادة دور في خلق بيئة عمل حافزيه للموظفين, ولعل من أبرز مفاتيح القيادة هي فهم عملية الدافعية ويستطيع القائد خلق بيئة عمل جاذبه من خلال ربط الجهد بالأداء, وربط الأداء مع النتيجة والتكافؤ, وهذا ما أكده العمايرة (2012م, ص136)؛ أن السلوك القيادي الموجة نحو الحفاظ على تماسك الجماعة وتعزيزه داخل المؤسسة يشمل كل ما من شأنه تلبية الحاجات العاطفية والاجتماعية للعاملين؛ من خلال حفزهم وتشجيعهم، وتوفير الدافعية لهم، ومنحهم الثقة بالنفس, والتخفيف من حده التوتر الذي قد ينشأ لأي سبب, ومنحهم حرية التعبير عن ذواتهم.

ويمكن للقائد زيادة الدافعية عند المعلمين من خلال تمكينهم من صياغة أهدافهم بإتباع العديد من النشاطات، ومناقشتها معهم, ومساعدتهم على اختيار الأهداف التي بإمكانهم تحقيقها, بما يتناسب مع استعداداتهم وجهودهم, والاعتراف بجهود المعلم من خلال إعطاء المعلم المتميز جوائز, أو شهادات تقدير, من خلال توجيه كتاب شكر أو إخباره شفوياً, وإبراز جهوده ومساهمته الفاعلة في الاجتماعات. (العياصرة, 2006م؛ زاهد وآخرون, 2011م).

وبناء على ما سبق؛ فإن الحديث عن نمط لقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز يستحق أن يحظى بشيء من الاهتمام والدراسة؛ لما له من أهمية في تطوير العملية التدريسية، والرفع من المستوى المهني للمعلم، وهذا ما ستنزع إليه هذه الدراسة، آخذة بعين الاعتبار ممارسة القائد للقيادة التشاركية، وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس محافظة شرورة.

وحظي موضوع القيادة التشاركية وموضوع دافعية الإنجاز في المؤسسات التعليمية باهتمام الباحثين العرب والأجانب، التي بمجملها أكدت على أهمية استخدام هذا الأسلوب، لكن لم تتناول هذه الدراسات علاقة المفهومين مع بعضهما البعض، وتم تناولهم, بشكل منفصل، أو من خلال تناول الأنماط القيادية الأخرى وربطها بدافعية الإنجاز, وفيما يلي أبرز الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية، والدراسات التي تناولت علاقة أساليب وأنماط القيادة مع دافعية الإنجاز .

فقد أجرى رابح (2010م) بدراسة هدفت إلى تعرف النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية, واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي, من خلال تطبيق استبيان على عينة الدراسة التي تكونت من (395) معلماً ومعلمة, وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد عند المديرين, وهناك علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز، وسالبة بين النمط الديكتاتوري والتسيبي ودافعية الإنجاز, وتوجد فروق دالة إحصائياً في مستوى دافعية الإنجاز لصالح الإناث, ولا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى دافعية الإنجاز تبعاً لسنوات التدريس، والمستوى التعليمي.

وفي دراسة هوانج، ولن، ولي (Huang, Lun, & Liu, 2010) والتي هدفت إلى تحديد درجة الارتباط ما بين القيادة التشاركية، وتحسين أداء العمل من خلال خلق بيئة تحفيزية للمرؤوسين في الوظائف الإدارة وغير الإدارية"، تحديد درجة الارتباط ما بين القيادة التشاركية، وتحسين أداء العمل من خلال خلق بيئة تحفيزية للمرؤوسين في الوظائف الإدارة وغير الإدارية، وقد استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي، من خلال تطبيق استبيان على عينة الدراسة التي تكونت من (715) عامل في شركة في الصين وقد توصلت هذه الدراسة في نتائجها إلى وجود ارتباط متوسط ما بين القيادة التشاركية وبين تحسين الأداء، وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تساعد القيادة التشاركية على خلق بيئة عمل يشعر فيها العاملون بنوع من التمكين النفسي الذي يعمل على زيادة الدافعية نحو العمل.

ومن جانب آخر قام نيماي (Nemaei, 2012) بدراسة هدفت إلى التعرف على المشكلات المصاحبة للقيادة التحويلية ومعالجتها من خلال نمط القيادة التشاركية، واستخدم الباحث المنهج المقارن, وتكونت عينة الدراسة من (20) موظف في شركة خاصة, وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن نمط القيادة التشاركية هو الأكثر تأثيرا في دافعية العاملين, وتحقيق الرضا الوظيفي.

وهدفت دراسة الرفاعي (2013م) إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية من وجهة نظر المعلمات, واستخدمت فيها الباحثة المنهج الوصفي التحليلي, وتكونت عينة الدراسة من (395) معلمة, وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديرات مدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية كبيرة, وأن درجة تقديرهن للتنمية المهنية كبيرة, ووجود علاقة طردية موجبة بين درجة ممارسة مديرات مدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية ودرجة تقديرهن للتنمية المهنية.

بينما دراسة علقم (2013م) والتي ناقشت العلاقة بين النمط القيادي لمديري مدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظ رام الله، والبيرة, من وجهة نظر المعلمين أنفسهم, استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي, طبقت على عينة تكونت من (322) معلماً ومعلمة, وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن النمط الأوتوقراطي هو السائد، ثم القيادي، ثم التسيبي, وبينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والدافعية, وعلاقة سلبية مع النمط التسيبي القيادي, وكان مستوى الدافعية للمعلمين متوسطا, وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في النمط القيادي والدافعية في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

ومن ناحية أخرى أجرى سميرات والمقابلة (2014م) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم, استخدم فيها الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي, طبقت على عينة تكونت من (324) معلماً ومعلمة, وتوصلت الدراسة في نتائجها الى أن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية متوسطة, وأن مستوى دافعية المعلمين متوسطة, كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة القيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين تعزى لتأثير متغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة, وكشفت أيضاً ووجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية ودافعية المعلمين.

وبينت دراسة أبو سمرة وحمارشة (2014م) العلاقة بين الممارسات القيادية لدى مديري مدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين في فلسطين، استخدم فيها الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، طبقت على عينة تكونت من (406) معلما ومعلمة, فجاءت الدرجة الكلية للممارسات القيادية لدى مديري مدارس متوسطة, ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين متوسطة، ووجود علاقة إيجابية ومرتفعة بين الممارسات القيادية لدى مديري مدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين.

وفي دراسة مسغوني (2014م) والتي هدفت إلى التعرف على أنماط العلاقة القيادية لمديري مدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين, واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي, وطبقت على عينة تكونت من (268) معلماً ومعلمة, وتوصلت إلى النتائج التالية: كان النمط القيادي الديمقراطي الأكثر انتشاراً عند المعلمين, وهناك فروق في مستوى دافعية الإنجاز لصالح المعلمين الذين يعملون تحت مدير يستخدم النمط القيادي الديمقراطي عن النمط الديكتاتوري, وتوجد فروق في الدافعية لصالح الإناث اللواتي يعملن تحت النمط القيادي الديمقراطي, وتوجد فروق في الدافعية لصالح الإناث اللواتي يعملن تحت النمط القيادي الديكتاتوري، ولا توجد فروق في مستوى الدافعية ككل بين المعلمين والمعلمات.

وفي دراسة الصليبي (2015م) والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم, واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي, من خلال تطبيق استبيان على عينة الدراسة والتي تكونت من (420) معلماً ومعلمة, وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية عالية, ومستوى الفاعلية الذاتية لدى المعلمين كبيرة, كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق دالة إحصائياً لمستوى الفاعلية الذاتية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث, وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة, وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفاعلية الذاتية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة, وتوجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الفاعلية الذاتية لديهم.

وعلى صعيد آخر أجرى القرشي (2015م) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي المسحي, من خلال تطبيق استبيان على عينة الدراسة والتي تكونت من (306) معلماً ومعلمة, وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود درجة عالية من الممارسات الإدارية بمجال اتخاذ القرار والمتابعة والتحفيز, وجاء مستوى دافعية الإنجاز بدرجة عالية لدى المعلمين, كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة اتخاذ القرار تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية لصالح المعلمين الذين عدد دوراتهم أقل من 3 دورات تدريبية, وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة اتخاذ القرار في باقي المجالات تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة, وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في دافعية الإنجاز للمعلمين تعزى لتأثير متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية, وكشفت أيضاً وجود علاقة ارتباطية بين الممارسات الإدارية ومستوى دافعية الإنجاز., وإمكانية التنبؤ بدافعية الإنجاز من خلال الممارسات الإدارية.

كما أجرى عسكر (2016م) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري العموم بالإدارات العامة في وزارة التعليم للقيادة التشاركية من وجهة نظر القيادات الادارية، واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق استبيان على عينة الدراسة، والتي تكونت من (81) من القيادات الادارية, وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري العموم بالإدارات العامة في وزارة التعليم للقيادة التشاركية متوسطة .كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فرق دالٍ إحصائياً في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمل الحالي، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية).

وفي دراسة الدجنى وشاهين (2016م) التي هدفت إلى التعرف على دور مديري مدارس الخاصة في محافظة غزة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلميهم وسبل تطويره " مدارس دار الأرقم نموذجا", كدراسة حالة ممثلة لمجتمع الدراسة, واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, من خلال تطبيق استبيان على عينة الدراسة والتي تكونت من (150) معلماً ومعلمة, واستخدام ورشة عمل لمجموعة من المشرفين ومديري المدارس, وتوصلت النتائج إلى ما يلي: كانت درجة ممارسة مديري مدارس الخاصة في محافظة غزة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلميهم كبيرة, فجاءت المجالات مرتبة على النحو التالي: نشر ثقافة الإنجاز, وبناء الرؤية والرسالة, والتحفيز, والتأثير على الآخرين, وتدريب المعلمين, ولا توجد فروق دالة في دور مديري مدارس الخاصة في محافظة غزة في تعزيز

ثقافة الإنجاز لدى معلميهم في ضوء متغيرات الجنس والخبرة , ووجود فروق في ضوء متغير اسم المدرسة لصالح مدارس الأساسية بنات.

تعقيب على الدراسات السابقة:

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها من أوائل الدراسات التي تناولت درجة ممارسة قادة المدراس للقيادة التشاركية, وعلاقتها بدافعية الإنجاز. فقد تناولت أغلب الدراسات الأنماط القيادية الأخرى في علاقتها مع دافعية الإنجاز, كدراسة رابح (2010م) والتي هدفت إلى التعرف على النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية, ودراسة سميرات والمقابلة (2014م) والتي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم, ودراسة الدجنى وشاهين (2016م) والتي هدفت إلى التعرف على دور مديري مدارس الخاصة في محافظة غزة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلميهم وسبل تطويره, وتبرز هذه الدراسة أهميتها في أنها درست درجة ممارسة قادة مدارس للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين, كونهم هم الأقرب في التعامل مع القيادات, وهم القادرين على تقدير درجة ممارسة قادتهم لهذا النوع من القيادة.

مشكلة الدراسة:

إن نجاح أو فشل المؤسسات يعتمد بشكل كبير على فلسفة القيادة الإدارية وأسلوب أدائها, فقد بينت العديد من نتائج الدراسات كدارسة (القرشي, 2013م, ص2) أن نمط القيادة التشاركية يعد أكثر أنماط القيادة فاعلية, وله تأثير كبير على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحفيز العاملين وإثارة دافعيهم وتحديد مهامهم ومنحهم العديد من الصلاحيات المتعلقة بمهامهم, كما يسهم في تبني المنهجية العلمية في حل مشكلات الإدارة, وأشار كل من (العرابيد, 2010م, ص129) و (القرشي, 2013م, ص29) إن تطبيق القيادة التشاركية كأحد اهم الاتجاهات الإدارية الحديثة, يحقق العديد من المزايا داخل المؤسسات التعليمية خاصة مع كثرة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وما تفرضه هذه التغيرات من الكثير من التحديات، والتي تستلزم ضرورة مشاركة العاملين من معلمين واداريين في مواجهه هذه التحديات والتغيرات, وتجعل قائد المدرسة أكثر تعاوناً وتفاعلاً وتأثيراً داخل المدرسة مما يكون له الأثر الإيجابي على العاملين معه, والمساهمة في رفع مستوى أدائهم, وإثارة حماسهم وبذل أقصى جهد للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وأوصت دراسة الشمري واللوقان (2018م, ص107) إلى ضرورة تعزيز مفاهيم القيادة التشاركية في المدارس الثانوية, من خلال توعية العاملين بالمدرسة بأهميتها وايجابيات ممارستها.

وأكدت دراسة الرفاعي (2016م, ص342) أن القيادة التشاركية لها دور في صنع واتخاذ القرار, وإعطاء الثقة والصلاحيات المناسبة والتخطيط للمهام, وتحفيز العاملين لزيادة قدراتهم الابداعية.

وأوصت دراسة (عسكر, 2016م, ص511) إلى ضرورة اعتماد برامج تدريبية للقيادات التربوية, تهتم بتنمية كافة المهارات المتعلقة بالقيادة التشاركية, من تفويض وتحفيز وتخطيط وتنظيم.

ويمكن لقائد المدرسة زيادة الدافعية عند المعلمين من خلال تمكينهم من صياغة أهدافهم ومساعدتهم على اختيار الأهداف التي بإمكانهم تحقيقها، بما يتناسب مع استعداداتهم وجهودهم, وايجاد بيئة تنافسية تتميز بروح الفريق الواحد, واستخدام كافة الوسائل والطرق لحث المعلمين على بذل أقصى جهد لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء في غرفة الصف(زاهد وآخرون, 2011م).

ومن هنا شعر الباحث بأهمية دراسة اتجاه القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين للوقوف على الواقع الفعلي لدرجة ممارسة قادة مدارس لهذا الاتجاه، وضرورة معرفة علاقته بدافعيتهم نحو الإنجاز والعمل؛ كون هذا الاتجاه يسهم بشكل كبير – باعتقاد الباحث – في دفعهم نحو إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكل دقة وإتقان، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة التي حاولت الإجابة عن الاسئلة التالية:

1- ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)؟

3- ما مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس محافظة شرورة من وجهة نظر المعلمين؟

4- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس محافظة شرورة تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى:

1- إبراز مفهوم وأهمية القيادة التشاركية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس التعليم العام.

2- التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين.

3- التعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في محافظة شرورة.

4- التعرف على الاختلاف في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين وفقا لتأثير متغيرات الدراسة.

5- التعرف على العلاقة الارتباطية بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

1- تنبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة التشاركية لقادة مدارس في المؤسسات التعليمية، باعتبارهم من أهم الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة والادارة والتي تقوم على إشراك المرؤوسين في تحديد المشكلات وحلها، وفي عملية اتخاذ القرارات واختيار القرار الأنسب، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

2- تفيد الدراسة في إثراء المكتبة العربية وتزويد الباحثين بأطر نظرية حول درجة ممارسة قادة مدارس للقيادة التشاركية ودافعية الإنجاز.

3- الإسهام في توعية قادة مدارس في محافظة شرورة بأهمية إشراك المعلمين في العملية الإدارية.

4- قلة الدراسات والبحوث في المملكة العربية السعودية – على حد علم الباحث – التي تناولت درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس.

5- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على التعليم ومتخذي القرار بأهمية هذا النوع من القيادة ودوره في تحسين الواقع التدريسي واهتمامه بالمعلم كمحور أساسي في التعليم.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة في حدودها على ما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس للقيادة التشاركية في مجالات (المشاركة باتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية) وعلاقتها الارتباطية بدافعية الإنجاز.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مدارس محافظة شرورة.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الهجري (1439- 1440هـ).
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة شرورة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

القيادة التشاركية: ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وأنها تقترن بالنمو القيادي الديموقراطي (العرابيد, 2010م, ص8).

القيادة التشاركية (إجرائيا): مشاركة قائد المدرسة في مدارس التعليم العام في محافظة شرورة المعلمين في عملية صنع واتخاذ القرار، وإعطائهم الصلاحيات للقيام بالأعمال المختلفة، وتحفيزيهم لبذل المزيد من الجهد مما ينعكس على ادائهم الوظيفي في الكلية. وتتحدد في الدراسة الحالية بالدرجة التي يقدر بها المعلمين ممارسة قائد المدرسة للقيادة التشاركية من خلال الاستجابة على الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

دافعية الإنجاز (إجرائيا): هي رغبة معلمي مدارس بمحافظة شرورة في القيام بعمل جيد والنجاح فيه، والرغبة الأكيدة في مواجهه المشكلات وحلها، وتقاس من خلال استجابته لمقياس دافعية الإنجاز للتعرف على مستوى انجازه للمهام في ظل وجود بيئة محفزة للعمل.

قائد المدرسة: هو المسئول عن أداء مجموعة من المرؤوسين (المعلمين) بغرض تحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف معينه كالتخطيط والتنفيذ وصنع القرار والتوجيه والرقابة والاتصال الفعال والتحفيز.

محافظة شرورة: هي إحدى المحافظات التي تقع في جنوب المملكة العربية السعودية.

المعلمون: هم المدرسون الرسميون الذين يحملون مختلف الدرجات العلمية والرتب، ويدرسون في مختلف مدارس التعليم العام في محافظة شرورة في العام الدراسي (1439- 1440هـ).

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الواقع، ووصفها، وتحليلها، والتعبير عنها كمياً وكيفاً، وذلك من خلال رصد واقع المشكلة البحثية وتحليلها لتبيان العلاقة الارتباطية بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية ودافعية الإنجاز.

مجتمع الدراسة وعينته:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في إدارة تعليم محافظة شرورة، والبالغ عددهم (1254), منهم (780) معلماً و(744) معلمة في العام الدراسي (1439– 1440هـ). وتكوّنت عينة الدراسة من (162) معلماً ومعلمة، منهم (78) معلماً و(84) معلمة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وعينته وفق متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	78	48.1
	إناث	84	51.9
المؤهل العلمي	بكالوريوس	118	72.8
	بكالوريوس فأعلى	44	27.2
الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	32	19.8
	5 سنوات إلى 10 سنوات	58	35.8
	10 سنوات فأكثر	72	44.4

أداتا الدراسة:

من أجل بناء أدوات الدراسة تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والأدب النظري حول موضوع القيادة التشاركية ودافعية الإنجاز، فقد تم بناء مقياس القيادة التشاركية، والذي تكون من (28) فقرة، وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة التالية: دراسة الرفاعي(2013م), ودراسة الصليبي(2015م), ودراسة عسكر (2016م). كما تم بناء مقياس دافعية الإنجاز، والذي تكون من (19) فقرة، وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة التالية: دراسة علقم(2013م), ودراسة سميرات والمقابلة(2014م), ودراسة القرشي(2015م), ودراسة الدجني وشاهين(2016م). وتكوّن المقياسان من خمسة بدائل في الإجابة تم تصحيحها بإعطاء الفقرات الدرجات (1–2–3–4–5). ولتحديد مستويات استجابات المعلمين على مقياس القيادة التشاركية ودافعية الإنجاز، فقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية وفق المعيار التالي: (1.79 فأقل) بدرجة قليلة جداً، (1.80 – 2.59) بدرجة قليلة، (2.60 – 3.39) بدرجة متوسطة، (3.40 – 4.19) بدرجة كبيرة، (4.20 فأكثر) بدرجة كبيرة جداً.

صدق الأداة: للتحقق من صدق أدوات الدراسة، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص (القياس والتقويم، والإدارة التربوية، وطرق التدريس، وعلم النفس التربوي)، وطُلب منهم إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرات لمحتوى موضوع الدراسة، وتراوحت نسبة الاتفاق على الفقرات المقبولة ما بين (80– 100%), وتم العمل بالملاحظات المقترحة.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أدوات الدراسة، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا كما هو موضح في جدول (2).

جدول (2): قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة ومجالاتها.

المجالات	معامل الثبات
المشاركة باتخاذ القرار.	0.84
تفويض السلطة.	0.82
تفعيل العلاقات الإنسانية.	0.90
القيادة التشاركية ككل.	0.93
دافعية الإنجاز ككل.	0.89

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات أدوات الدراسة، تراوحت قيم الثبات لمجالات المقياس ما بين (0.82) و (0.90)، بينما في مقياس القيادة التشاركية ككل بلغت قيمة معامل الثبات (0.93), أما في مقياس دافعية الإنجاز ككل بلغت قيمة معامل الثبات (0.92).

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات.
- معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات.
- تحليل التباين للكشف عن الفروق بين متغيرات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة التشاركية ودافعية الإنجاز.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية، ويتبين ذلك من خلال جدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية على جميع المجالات والفقرات.

م	الرتبة	المجالات والفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
المجال الاول: المشاركة باتخاذ القرار					
2	1	يشجع المعلمين في المساهمة باتخاذ القرار.	4.10	1.18	كبيرة
3	2	يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرار.	4.08	1.10	كبيرة
1	3	يشرك المعلمين في تحديد المشكلات التي يعانون منها.	3.89	1.12	كبيرة
4	4	يقوم بجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	3.82	1.22	كبيرة
5	5	يشرك المعلمين في وضع بدائل متعددة لحل المشكلات.	3.76	1.15	كبيرة
8	6	يتخذ القرار في ضوء رؤية ثاقبة بالتشارك مع المعلمين.	3.61	1.21	كبيرة

9	7	يراعي العدالة في اتخاذ القرارات.	3.60	1.31	كبيرة
7	8	يتدارس مع المعلمين الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.	3.58	1.31	كبيرة
6	9	يهتم بكافة الآراء والمقترحات التي تسهم في تطوير العمل	3.55	1.25	كبيرة
المجال الثاني: تفويض السلطة					
11	1	يفوض المعلمين بسلطات كافية لإنجاز مهامهم الوظيفية.	3.33	1.037	متوسطة
18	2	يزود المعلمين بالمعلومات والمهارات اللازمة لإنجاز المهام التي تم تفويضهم بها.	3.32	1.162	متوسطة
15	3	يتابع مدى التزام المعلمين بأداء المهام المفوضة إليهم.	3.30	1.100	متوسطة
12	4	يحصل على تغذية راجعة عن أداء المعلمين الذين فوضوا ببعض المهام.	3.27	1.104	متوسطة
10	5	يحرص على الاستفادة من خبرات المعلمين في تفويض المهام المختلفة.	3.23	.959	متوسطة
14	6	يقيم أداء المعلمين في العمل للتأكد من فاعلية التفويض.	3.16	.941	متوسطة
16	7	يعمل لتحقيق الرقابة الذاتية على سير عملية التفويض.	3.10	.996	متوسطة
17	8	يُنمّي مهارات التفويض لدى المعلمين.	3.08	.803	متوسطة
13	9	يوفر الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولوية الهامة والمرتبطة بعمليات التخطيط والتطوير والتجديد.	3.00	.767	متوسطة
المجال الثالث: تفعيل العلاقات الإنسانية					
19	1	يسهم في توفير جو يسوده الود والمشاركة مع المعلمين.	3.92	0.90	كبيرة
25	2	يحرص على التواصل مع المعلمين في المناسبات الخاصة بهم.	3.88	0.96	كبيرة
27	3	يتعرف على ميول المعلمين ورغباتهم واتجاهاتهم.	3.86	1.02	كبيرة
22	4	يحرص على كسب الثقة بالمعلمين وتحسين علاقته بهم.	3.79	1.10	كبيرة
21	5	يشجع المعلمين على المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	3.78	0.86	كبيرة
24	6	يقدر انجازات المعلمين بأساليب مختلفة.	3.67	1.20	كبيرة
23	7	يكسر الحواجز النفسية بينه وبين المعلمين.	3.64	1.28	كبيرة
28	8	يتجنب استخدام أي تهديد، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين.	3.52	1.11	كبيرة
26	9	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.	3.49	0.99	كبيرة
20	10	يعتمد على سياسة الباب المفتوح في تواصله مع المعلمين	3.48	0.89	كبيرة

يتضح من نتائج جدول (3) أن المتوسطات الحسابية للفقرات في مجال المشاركة باتخاذ القرار تراوحت ما بين (3.55-4.10)، أي بدرجة كبيرة, فقد نالت الفقرة رقم (2) ونصها " يشجع المعلمين في المساهمة باتخاذ القرار." على المرتبة الأولى, بينما

الفقرة رقم(6) ونصها " يهتم بكافة الآراء والمقترحات التي تسهم في تطوير العمل." على المرتبة الأخيرة, أما في بعد تفويض السلطة وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (3.00-3.33)، أي بدرجة متوسطة على جميع الفقرات, فقد نالت الفقرة رقم (11) ونصها " يفوض المعلمين بسلطات كافية لإنجاز مهامهم الوظيفية." على المرتبة الأولى, بينما نالت الفقرة رقم (13) ونصها" يوفر الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولوية الهامة والمرتبطة بعمليات التخطيط والتطوير والتجديد" على الرتبة الأخيرة, أما في بعد تفعيل العلاقات الإنسانية تراوحت المتوسطات لفقرات هذا المجال ما بين (3.48-3.92)، أي بدرجة كبيرة, فنالت الفقرة رقم (19) ونصها " يسهم في توفير جو يسوده الود والمشاركة مع المعلمين." على المرتبة الأولى, بينما الفقرة رقم (20) ونصها" يعتمد على سياسة الباب المفتوح في تواصله مع المعلمين ." على الرتبة الأخيرة.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية على جميع المجالات والأداة الكلية.

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	1	المشاركة باتخاذ القرار.	3.78	0.96	كبيرة
3	2	تفويض السلطة.	3.20	0.92	متوسطة
1	4	تفعيل العلاقات الإنسانية.	3.70	1.12	كبيرة
		القيادة التشاركية ككل.	3.56	0.97	كبيرة

يتضح من نتائج جدول (4) أن المتوسطات الحسابية على جميع مجالات القيادة التشاركية تراوحت ما بين (3.20-3.70)، أي ما بين درجة متوسطة إلى درجة كبيرة، فقد جاء مجال المشاركة باتخاذ القرار في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة, ثم مجال تفعيل العلاقات الإنسانية بالمرتبة الثانية وبدرجة كبيرة, ثم جاء مجال تفويض السلطة في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة, أما على مستوى الأداة ككل, جاءت درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة بدرجة كبيرة, وبمتوسط بلغ (3.56).

ويعزو الباحث النتيجة في ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة لمجال المشاركة باتخاذ القرار بدرجة كبيرة, إلى ادراكهم لأهمية إشراك المعلمين في عملية صنع واتخاذ القرار من خلال التعرف على مشكلاتهم وآرائهم ومقترحاتهم وطرح العديد من البدائل التي تؤدي إلى حل المشاكل المختلفة في العمل, ولأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين نوعية القرارات المتخذة, ويشعرون بأهميتهم ودورهم في المدرسة, فيولد عندهم عامل الثقة بالقائد, ويعملون على تنفيذ قراراته برغبة وحماس شديدين, مما ينعكس أثره على العملية التدريسية والتعليمية ويحقق أهدافها ورؤيتها ورسالتها, وهذا ما أكده العمايرة (2012م) أن إشراك العاملين باتخاذ القرارات ينمي روح المبادرة عندهم, ويشعرهم بقيمتهم, وينمي فيهم روح الإحساس والمسؤولية.

وفي مجال تفعيل العلاقات الإنسانية يعزو الباحث النتيجة في ممارسته من قبل قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة بدرجة كبيرة, إلى الدلالة على اهتمام قائد المدرسة ببناء علاقات قوية بينه وبين المعلمين, وإدراكهم أن فاعلية البيئة المدرسية تزداد بازدياد هذه العلاقات, كما أنها تعد عنصراً اساسياً لنجاح المدرسة في تأدية وظائفها, وتحقق أيضاً الراحة النفسية للمعلمين واشباع حاجاتهم النفسية, والرضا عن الوظيفة, وتعزز من انتمائهم للمدرسة, مما يدفعهم للعمل والاداء الفعال والانتاج, والتقليل من الأساليب الروتينية التي تضفي على العمل الملل والرتابة, وتبعد الاضطرابات النفسية التي تحدث بين زملاء العمل, وعزز الانتماء للعمل التربوي, وتمنحهم الفرص للنجاح والتقدم.

وفي مجال تفويض السلطة والذي جاء بدرجة متوسطة يفسر الباحث النتيجة لعدم توفر الخبرة لبعض قادة مدارس في محافظة شرورة، وشعورهم بأن هناك بعض المنافسين لهم في العمل, فيتولد شعور بعدم الأمان تجاه المستقبل, والخوف من حدوث أخطاء نتيجة التفويض, بالإضافة إلى عدم وجود ثقة من القائد في تفويض المعلمين بالصلاحيات نتيجة حسابات خاطئة تتكون من معتقدات وأفكار غير صحيحة, وكذلك رغبة القادة في الاستئثار والظهور بمظهر قوي كي يرجع إليهم المعلمون في كل تصرف, فلهذا يشعرون بالقلق الدائم حيال التفويض.

أما بالنسبة للدرجة الكلية للمقياس, فكانت درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كبيرة, فيدل ذلك على وعي قادة مدارس بأهمية ممارسة القيادة التشاركية في جميع أبعادها(اشراكهم باتخاذ القرارات, وتفويض سلطة, وتفعيل العلاقات الإنسانية) في تطوير العمل المدرسي وتحقيق غاياته, فهي تعمل على حل مشاكل المعلمين المختلفة, والتطوير والتوجيه حول المهام المختلفة التي يتم انجازها بشكل فردي أو جماعي, وتطوير مهاراتهم في اتخاذ القرار من خلال اشراكهم في جمع المعلومات اللازمة واختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل, وزيادة ثقة المعلمين في قائدهم, وتنمية روح الإبداع والابتكار لديهم داخل المدرسة, وتفويض بالصلاحيات المختلفة حول بعض المهام, وتفعيل العلاقات الإنسانية البناءة بينهم داخل المدرسة, وتنمية روح العمل الجماعي والتعاون, مما يزيد من انتمائهم للعمل, ويرفع من مستوى إنتاجيتهم, مما يدل على أن قادة مدارس بمحافظة شرورة يتمتعون بقدرات خاصة في سلوكهم الإداري المتميز, والمتمثل في سعيهم إلى تطوير مدارس نحو الأفضل, فتنعكس ثماره على الاداء في الواقع.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (الرفاعي, 2013م) ودراسة (القرشي, 2015م) في أن درجة الممارسة للقيادة التشاركية كانت كبيرة، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (أبو الخير, 2013م) , ودراسة (عسكر, 2016م) في أن درجة الممارسة للقيادة التشاركية كانت متوسطة .

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات الدراسة، كما في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية حسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكور	78	3.60	0.97
	إناث	84	3.75	0.85
المؤهل العلمي	بكالوريوس	118	3.78	0.93
	بكالوريوس فأعلى	44	3.69	0.74
الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	32	3.83	0.91
	5 سنوات إلى 10 سنوات	58	3.68	0.99
	10 سنوات فأكثر	72	3.84	0.94

يتضح من نتائج جدول (5) أن هناك تبايناً ظاهرياً بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات عينة الدراسة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي كما في جدول (6).

جدول (6): نتائج تحليل التباين الثلاثي للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية حسب متغيرات الدراسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	.716	1	.716	.645	.512
المؤهل العلمي	.034	1	.034	.342	.858
الخبرة التدريسية	1.245	2	.622	.674	.629
الخطأ	147.070	157	.936		
المجموع	1788.700	162			

يتضح من نتائج جدول (6) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية، تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي, الخبرة)؛ فقد بلغت قيمة ف المحسوبة للمتغيرات على التوالي (.645) و(.342) و(.674), ومستوى دلالتها على التوالي: (.512) و(.858) و(.629), وهي جميعها اكبر من مستوى (α=0.05).

ففي متغير الجنس يفسر الباحث النتيجة في عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؛ إلى أن قادة مدارس يدركون أهمية ممارسة القيادة التشاركية في تطوير العمل وتحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها, من خلال إشراك المعلمين والمعلمات في المساهمة في صنع واتخاذ القرار, وتحديد المشكلات التي يعانون منها والعمل على حلها, والعمل على بناء علاقات جيدة وتفاعلية مع المعلمين لكسبهم مزيداً من الثقة في أنفسهم, ومنحهم المزيد من الصلاحيات في العمل لإنجاز الأعمال بسهولة ويسر؛ مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين ويساعدهم على بذل المزيد من الجهد المتواصل لتحقيق أقصى أداء في العملية التدريسية والادارية. فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سميرات والمقابلة (2015م) وعسكر (2016م) والتي أشارت الى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة نمط القيادة تعزى لمتغير الجنس.

أما في متغير المؤهل العلمي, والتي أشارت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين, يعزو الباحث النتيجة إلى أن قادة مدارس يعاملون الجميع بنفس المعاملة, بغض النظر عن مؤهلهم العلمي, فهم يأخذون بمبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرار, ويتم إشراكهم بدون استثناء, وفي عملية تحديد المشكلات وجمع المعلومات والبيانات حولها, وتشجيع الجميع على إبداء رأيهم للوصول إلى أنسب القرارات, وتقديم الحوافز للجميع وتقدير انجازاتهم دون استثناء, ويعود ذلك لدرجة الوعي التي تمتع بها قادة مدارس في أهمية التشارك في القيادة وتوزيع المهام والأدوار والمسؤوليات على الجميع للاستفادة من خبراتهم خصوصاً المعلمين الذين يحملون مؤهلات عليا. فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة علقم (2013م) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية لأنماط القيادة في ضوء متغير المؤهل.

وفي متغير الخبرة التدريسية، والتي أشارت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، يعزو الباحث النتيجة إلى أن قادة مدارس لديهم تصورات مشتركة عن أهمية ممارسة القيادة التشاركية، واهتمام القادة بالجميع من مختلف الخبرات القليلة والمتوسطة والطويلة في المشاركة والمساهمة في تطوير العمل، وعدم التمييز بينهم واستخدام مبدأ العدالة مع الجميع، وهذه من مبادئ القيادة التشاركية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الصليبي, 2015م) ودراسة (القرشي, 2015م) والتي أشارت الى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة نمط القيادة تعزى لمتغير الخبرة.

السؤال الثالث: ما مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس محافظة شرورة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس محافظة شرورة، ويتبين ذلك من خلال جدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس محافظة شرورة على جميع الفقرات والأداة ككل.

م	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
7	1	أسعى دائماً لتحقيق أهداف العمل.	3.90	0.98	كبيرة
5	2	أنجز كافة أعمالي بدقة في الوقت المحدد.	3.83	1.09	كبيرة
4	3	ألتزم بقواعد العمل واجراءاته.	3.79	1.12	كبيرة
11	4	أشعر بأنني أحقق ذاتي في مهنة التدريس.	3.76	1.14	كبيرة
13	5	لدي الرغبة لتطوير أدائي في مهنة التدريس.	3.74	0.85	كبيرة
1	6	ابذل كل ما بوسعي للوصول إلى مكانة أفضل في العمل.	3.73	1.06	كبيرة
8	7	أشعر بأني قادر على تحديد نقاط ضعفي في عملي وأتغلب عليها.	3.72	1.02	كبيرة
2	8	أشعر بالراحة عندما أذهب إلى عملي.	3.65	0.76	كبيرة
3	9	أحث طلابي على النجاح والتفوق دوما.	3.64	1.17	كبيرة
14	10	العلاقات الجيدة غير رسمية مع العاملين بالمدرسة تشعرني بالراحة في عملي.	3.64	1.15	كبيرة
15	11	أسلوب الإدارة في المتابعة والتقييم يحفزني أكثر للمزيد من العطاء.	3.61	1.19	كبيرة
17	12	أشعر بأن القائد يتعامل مع الجميع بعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات.	3.60	0.74	كبيرة
19	13	أشعر بالرضا عن السياسة التي يتعبها قائد المدرسة في إدارة المدرسة.	3.57	0.92	كبيرة
6	14	أشعر بأن ثقة قائد المدرسة بي تجعلني أقدم الأفضل.	3.54	0.94	كبيرة
18	15	يزداد تعلقي بمهنتي كلما ازدادت خبرتي العملية.	3.50	1.17	كبيرة
10	16	يساعدني القائد على حل مشكلاتي المختلفة.	3.47	1.03	كبيرة
9	17	أشعر بأن جهدي يلقى احترام وتقدير الأخرين.	3.42	0.78	كبيرة
16	18	اعتقد بأن شعوري بالأمن الوظيفي انعكس على أدائي في عملي.	3.36	0.81	متوسطة

12	19	يقدر قائد المدرسة ظروفي الشخصية في العمل.	3.30	0.96	متوسطة
		دافعية الإنجاز ككل	3.62	0.97	كبيرة

يتضح من نتائج جدول (7) أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت ما بين (3.30 – 3.90)، أي بدرجة متوسطة إلى درجة كبيرة على جميع الفقرات، فكان ترتيب أعلى ثلاث فقرات كما يلي: جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "أسعى دائماً لتحقيق أهداف العمل." على المرتبة الأولى، ثم الفقرة رقم (5) ونصها "أنجز كافة أعمالي بدقة في الوقت المحدد." على المرتبة الثانية، ثم الفقرة رقم (4) ونصها " ألتزم بقواعد العمل واجراءاته." على المرتبة الثالثة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى رغبة المعلمين إلى تحقيق أهداف العمل، وانجاز جميع أعمالهم بدقة وبمسؤولية، من خلال التزامهم بالقوانين والأنظمة والقواعد المتبعة في العمل، وهذا راجع إلى تحفيز قائد المدرسة للمعلمين، والعمل على تهيئة جميع الظروف التي من شأنها تساعد لمعلمين على بذل المزيد من الجهد والعطاء. أما أدنى ثلاث فقرات، فجاءت الفقرة رقم (9) ونصها " أشعر بأن جهدي يلقى احترام وتقدير الأخرين." على المرتبة ست عشرة، والفقرة رقم (16) , ونصها "اعتقد بأن شعوري بالأمن الوظيفي أنعكس على ادائي في عملي." على المرتبة سبع عشرة، ثم الفقرة رقم (12) ونصها " يقدر قائد المدرسة ظروفي الشخصية في العمل." على المرتبة رقم ثماني عشرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى خوف المعلمين من الحصول على تقييم متدني في سجل الأداء الوظيفي، نظرا لكثرة متطلبات التقييم في سجل الأداء، وكثرة الأعباء الإدارية الملقاة عليهم وذلك بوجود نصاب تدريسي عالي، وأعمال جودة ولجان، وكثرة متطلبات الحياة ومسؤولياتها خارج المدرسة، والتي تؤثر سلبا على أداءه، وبالتالي تؤدي الى شعوره بعدم الأمان الوظيفي، أما على مستوى الأداة ككل جاء مستوى دافعية الإنجاز لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة، بدرجة كبيرة، وبمتوسط بلغ (3.62). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة يسعون إلى توفير الظروف الملائمة للمعلمين لتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المدرسة, من خلال إيجاد بيئة تنافسية تتميز بروح الفريق, وإيجاد مناخ يساعد على التخفيف من ضغوط العمل لديهم, من خلال كسب رضا المعلمين بدلاً من تهديدهم, وتشجعهم على التنافس والعطاء, وتقديرهم من خلال مكافأتهم داخليا باحترام ذاته والشعور بإنجازاته, والايمان بأهمية شعور المعلمين بالأمن الوظيفي ليساعدهم على الاستقرار والأمن الوظيفي, وتشجيعهم على التطوير الذاتي المستمر من خلال إلحاقه بمختلف الدورات والورش التدريبية, مما يؤدي إلى تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل, ويشعر بأهميته في المؤسسة التعليمية و ينمي عنده الالتزام بمسؤولياته, و تقديم أفضل ما يمكن من عطاء وأداء. فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة القرشي (2015م) ودراسة الطلحي وبكر (2018م) والتي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من دافعية لدى عينات الدراسة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو سمرة وحمارشة (2013م) والتي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من دافعية لدى عينة الدراسة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى دافعية الإنجاز لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات الدراسة، كما في جدول (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لمستوى دافعية الإنجاز لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة حسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ذكور	78	3.66	0.95

الجنس	إناث	84	3.72	0.93
المؤهل العلمي	بكالوريوس	118	3.64	0.83
	بكالوريوس فأعلى	44	3.61	0.85
الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	32	3.77	0.89
	5 سنوات إلى 10 سنوات	58	3.63	0.86
	10 سنوات فأكثر	72	3.73	0.91

يتضح من نتائج جدول (8) أن هناك تبايناً ظاهرياً بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات عينة الدراسة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الثلاثي كما في جدول (9).

جدول (9): نتائج تحليل التباين الثلاثي للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى دافعية الإنجاز لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة حسب متغيرات الدراسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	1.234	1	1.234	1.265	.232
المؤهل العلمي	.401	1	.401	.281	.849
الخبرة التدريسية	4.089	2	2.445	1.736	.169
الخطأ	197.395	157	1.257		
المجموع	1767.534	162			

يتضح من نتائج جدول (9) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة لمستوى دافعية الإنجاز لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة مدارس حسب متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)؛ فقد بلغت قيمة ف المحسوبة للمتغيرات على التوالي (1.265) و(.281) و(1.736), ومستوى دلالتها على التوالي: (.232) و(.849) و(.169), وهي جميعها اكبر من مستوى (α=0.05).

ففي متغير الجنس يفسر الباحث النتيجة في عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى دافعية الإنجاز لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة من وجهة نظر المعلمين؛ إلى تشابه الظروف لكل من المعلمين والمعلمات، حيث يعمل قائد المدرسة على تحفيزهم وتهيئة كل ما يلزم لدفعهم نحو الإنجاز، مما يسهم في تطوير واقع العمل, من خلال تهيئة البيئة المناسبة والظروف الملائمة للجميع. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة علقم (2013م) ودراسة الدجني وشاهين (2016م) والتي أشارت الى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى دافعية الإنجاز تعزى لمتغير الجنس. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة رابح (2010م) والتي أشارت الى وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى دافعية الإنجاز تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

أما في متغير المؤهل العلمي, والتي أشارت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى دافعية الإنجاز لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة من وجهة نظر المعلمين, يعزو الباحث النتيجة إلى أن قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة, يأخذون بعين الاعتبار جميع المعلمين بغض النظر عن مؤهلهم العلمي, ويعملون على تعزيز الثقة بأنفسهم, بدون تحيز, وتشجيعهم على طرح أفكارهم وتنميتها والعمل على تبنيها, ويعود ذلك لدرجة الوعي التي تمتع بها قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة في أهمية استخدام جميع الأساليب التي من شأنها أن توجههم وتدفعهم نحو الإنجاز والنجاح. وقد اتفقت

هذه النتيجة مع دراسة القرشي (2015م) التي أشارت الى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى دافعية الإنجاز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وفي متغير الخبرة التدريسية, والتي أشارت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى دافعية الإنجاز لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة من وجهة نظر المعلمين, يعزو الباحث النتيجة إلى أن قادة مدارس لديهم تصورات مشتركة عن أهمية تحفيز المعلمين ودفعهم نحو العمل بشتى الطرق والوسائل من مختلف الخبرات القليلة والمتوسطة والطويلة، لتقديم افضل ما عندهم, وهذا ناتج عن وعي قادة مدارس بالاهتمام بدافعية الإنجاز لجميع المدرسين من مختلف خبراتهم, وعن السياسة التي يتعبها قائد المدرسة في إدارة المدرسة من خلال بناء علاقات ايجابية, وإيجاد مناخ ايجابي بينه وبين الكادر التدريسي والإداري داخل المدرسة وخارجها, وتقدير جهودهم ومنجزاتهم, مما يعود بالنفع والفائدة على العملية التدريسية والتي محورها الطالب. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة القرشي (2015م) ودراسة الدجني وشاهين (2016م) والتي أشارت الى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى دافعية الإنجاز تعزى لمتغير الخبرة.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية ودافعية الإنجاز؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لفحص الارتباط بين القيادة التشاركية ودافعية الإنجاز، كما في الجدول (10).

الجدول (10) قيم معامل الارتباط بين مجالات القيادة التشاركية ودافعية الإنجاز

القيادة التشاركية	دافعية الإنجاز
المشاركة باتخاذ القرار	.90**
تفويض السلطة	.94**
تفعيل العلاقات الإنسانية	.92**
الكلي	.96**

يتبين من نتائج جدول (10) أن جميع قيم معامل الارتباط بين مجالات القيادة التشاركية ودافعية الإنجاز كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$), وهذا يفسر بأنه كلما كان القائد المدرسي يمارس القيادة التشاركية بشكل أكبر أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى دافعية الإنجاز عند المعلمين؛ فمشاركتهم في صنع القرار واتخاذه, ومنحهم للصلاحيات المختلفة, وتكوين علاقات مشجعة مع المعلمين, وتنمية مهاراتهم, وتحفيزهم على الإبداع والابتكار, وتوفر كافة القنوات والسبل في الاتصال مع المعلمين, وتوفير جوّ يسوده الود والمشاركة مع المعلمين, وبناء الثقة معهم وتقبل آرائهم وأفكارهم, وتحفيزهم بمختلف الوسائل والأساليب؛ مما يشكل ذلك دافعا للمعلمين نحو إنجاز أعمالهم بدقة وإتقان. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة علقم (2013م) , ودراسة سميرات والمقابلة (2014م), ودراسة أبو سمرة والحمارشة (2014م), ودراسة القرشي (2015م) والتي أشارت الى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين انماط القيادة ومستوى دافعية الإنجاز.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة نوصي بما يلي:

- ضرورة أن يتبنى قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة لاتجاه القيادة التشاركية لما لها من دور ايجابي في تحقيق أهداف المدرسة وتحفيز المعلمين.
- زيادة معدلات إشراك المعلمين في محافظة شرورة في صنع واتخاذ القرار، وتشجيعهم على طرح الآراء والأفكار والمقترحات، فنجاح المدرسة يعتمد على مدى المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بمجال تفويض السلطة من قبل قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة، ومنح المعلمين العديد من الصلاحيات، مما يسهم في إنجاز الكثير من المهام، والمسؤوليات التي تثقل كاهل القيادات، وتساعدهم على إنجاز الأعمال بسرعة.
- استحداث دورات تدريبية للقادة يركز فيها على مجالات القيادة التشاركية.
- العمل على رفع مستوى دافعية المعلمين من قبل قادة مدارس محافظة شرورة، من خلال تحفيزهم وتقدير جهودهم وابرازها، وإتاحة الفرصة أمامهم للإبداع والابتكار.
- ضرورة توفير متطلبات الشعور بالأمان الوظيفي لدى المعلمين من قبل القادة مدارس محافظة شرورة، من خلال التقييم العادل والموضوعي مع الجميع دون تحيز، وتهيئة المناخ المناسب للعمل، والابتعاد عن النمط الدكتاتوري في التعامل مع المعلمين، واستخدام النمط الديموقراطي.
- ضرورة تخفيف الأعباء التدريسية والإدارية على المعلمين في محافظة شرورة، من أجل تمكينهم من تحقيق أهداف العمل.

مقترحات الدراسة:

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

- إجراء المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة الأخرى وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، مع اجراء المقارنات بين الأنماط القيادية.
- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة على قادة مدارس، وإدخال متغيرات أخرى مثل: النمو المهني، دافعية المعلمين، اتخاذ القرار، للكشف عن علاقتها بالقيادة التشاركية.

المصادر والمراجع

أبو الخير، لطيفة (2013م). *درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الشرق الأوسط، عمان, الأردن.

أبو شقدم, عزه (2011م). *أثر التمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس, رسالة ماجستير غير منشورة*, جامعة النجاح, نابلس, فلسطين.

أبو مسامح، أحمد عبد الكريم (2015م). *درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية* . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو الكشك، محمد (2006م). *الإدارة المدرسية المعاصرة*، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.

الحربي، قاسم (2008م). *القيادة التربوية الحديثة*. دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن.

حمود، خضير كاظم (2002م). *السلوك التنظيمي*. دار صفاء للنشر و التوزيع :عمان.

حمود, خضير كاظم والشيخ, روان منير (2010م). *إدارة الجودة في المنظمات المتميزة*.ط1, دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.

خليفة، عبد اللطيف (2000م). الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر: القاهرة.

رابح, شرقي(2010م). *النمط القيادي لمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية*, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة منتوري قسنطينة, الجزائر.

رفاعي، رانيا (2016م). درجة ممارسة مديرات مدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية وجهة نظر المعلمات, *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات – عمادة الدراسات العليا*, 6(3), 335- 366.

زاهد, منال عبدالله ؛ محروس, جيهان كمال الدين؛ الحموري, امير محمد(2011م). متطلبات تحقيق دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرج. *مجلة كلية التربية, جامعة بنها*, ع 88, 85- 127.

الزعبي, محمد (2009م). *أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية. . رسالة ماجستير غير منشورة*, جامعة عمان العربية, عمان, الاردن.

السفياني، ماجد (2012م). *درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية - دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

شقير، علاء"(2012م) *.درجة ممارسة مديري مدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها .*"رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح، الضفة الغربية، فلسطين.

الشمري، سامي واللوقان, محمد (2018م). *واقع القيادة التشاركية لقادة مدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين*. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية – المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب – مصر, (3), 57-113.

الشوكاني, عبدالناصر (2009م). العلاق بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هيرسي- بلانشارد, وبين دافعية المعلمين للإنجاز, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة ام القرى, مكة المكرمة, المملكة الربية السعودية.

الصليبي، عائد (2015م) *درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

عثمان, مريم (2010م). *الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية*. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الأخوة منتوري, قسنطينة, الجزائر.

العرابيد, نبيل أحمد (2010م). *القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة, غزة, جامعة الأزهر, فلسطين.

عسكر، عبدالعزيز (2016م). درجة ممارسة مديري العموم بالإدارات العامة في وزارة التعليم للقيادة التشاركية. *مجلة البحث العلمي في التربية – مصر*, ع17, ج3, 479- 513.

غباري, ثائر (2008م). *الدافعية "النظرية والتطبيق"*. دار المسيرة للشر والتوزيع: عمان.

العجمي, ناصر (2010م). *درجة تطبيق مديري مدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين*, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الأوسط, عمان.

العمايرة, محمد (2012م). *مبادئ الإدارة المدرسية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.

علقم, إسماعيل (2013م). *العلاقة بين النمط القيادي لمديري مدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظ رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم*, رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة بيرزيت, فلسطين.

قرواني، خالد (2017م). دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في مدارس في فلسطين. *مجلة كلية التربية بأسيوط* –مصر, 33(2), 299– 365.

القضاة, محمد والترتوري, محمد (2006م). *أساسيات علم النفس التربوي" النظرية والتطبيق"*. عمان: دار الحامد.

القيسي, هناء (2010م). *الإدارة التربوية مبادئ– اتجاهات– نظريات حديثة*. دار المناهج للنشر والتوزيع والطباعة: عمان.

محسن, عبدالعزيز (2012م). *أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية*. رسالة دكتوراه غير منشورة, جامعة عمان العربية, عمان, الاردن.

المطاوع، شكري (2014م). *درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التشاركية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.

المطيري، بدر عبد المحسن (2015م). *درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

المقابلة, محمد قاسم (2011م). التدريب التربوي. ط1, عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

ملحم ، يحيى (2009م). *التمكين كمفهوم إداري معاصر*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.

نجدي، عبد الغني (2013م). *القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في مدارس الثانوية بالمدينة المنورة*. رسالة ماجستير، جامعة طيبة، المدينة المنورة، السعودية.

Aloysius, M. (2012). Self-motivation for achievement and its impact on the employees Performance and Satisfaction, working papers series, University of Jaffina, Sri Lanka.

Benoliel, P. and Somech, A. (2009) Who benefits from participative management?, Journal of Educational Administration, 48(3), 285-308.

Grasmick, L.& Davies, T.(2012) Participative Leadership: Perspective of Community College. Journal of Research and Practice, Vol36, 67-80.

Huang, X. ; J. ; Liu, A (2012). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates: J. Organix.Behav. 31, 122-143.

Jago, A. (2017) A contrarian view: Culture and participative management, European Management Journal, 35, 645-650.

Mokoena, S. (2012) Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?, Journal of Social Sciences, 30(1), 43-53.

Nemaei, B. (2012). The Impact of) Participative Leadership on employees Motivation, Job Satisfaction and Innovation, The degree of MSc in Project Management, The British University on Dubai.

Pardo, M. & Martinez, C. & Roig, S. (2012) Participative Management and Its Influence on Organizational Change, Management Decision, 50(10), 1843-1860.

Petkovska, M.& Bojadziev, M. & Mucunski, Z. (2015) Does Participative Management Produce Satisfied Employees? Evidence from the Automotive Industry, Serbian Journal of Management, 10(1), 75-88.

Thevarajah, K. and Ratnam, E. (2014) An Examine the Relationship] between Participative Management Style and Student satisfaction, European Journal of Business and Management, 6(1), 137-141.