



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

دور القيادة التشاركية في مستوى دافعية الإنجاز ومعوقاتها لدى
مديري ومعلمي محافظة القدس من وجهة نظرهم

إعداد

ديمه يوسف عبد الله عطون

إشراف

د. كفاح برهم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات
العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.


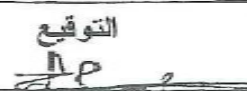

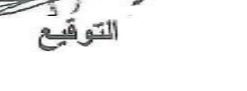
2022

دور القيادة التشاركية في مستوى دافعية الإنجاز ومعوقاتها لدى
مديري ومعلمي محافظة القدس من وجهة نظرهم

إعداد

ديمه يوسف عبد الله عطون

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2022/12/05م، وأجيزت:

 التوقيع أيناس عتياد العيسى	د. كفاح إبراهيم المشرف الرئيسي د. ايناس العيسى
 التوقيع حسن تيم	الممتحن الخارجي د. حسن تيم
 التوقيع علي بركات	الممتحن الداخلي د. علي بركات
 التوقيع الممتحن الاحصائي	الممتحن الاحصائي

الإهداء

إلى أشرف البرية ومعلم البشرية سيدنا محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

إلى من دفعتني دومًا لطلب العلم؛ بها أزداد افتخارًا "والدتي رحمها الله"

إلى من علمني الإصرار حتى بلوغ الأهداف رغم كل الصعاب "والذي حفظه الله"

إلى من حمل معي عناء الدراسة وسهر الليالي "زوجي الغالي"

إلى فلذات كبدي ونبضات قلبي "أبنائي وبناتي"

إلى الغوالي والأحباب أخوتي وأخواتي وعائلاتهم... والأهل والأحباب كل المحبة والاحترام

إلى الأصدقاء والزملاء بالدراسة والعمل... وكل من عرف ديمًا وأحب لها الخير..

إلى من كان العلم غايته والعلواء مطلبه.. وهدم الجهل أحدث أهدافه.. طلاب العلم عامة

وكل معلم ومعلمة ببناء الجيل غايته ورفعته الوطن وتقدمه عنوانه..

وطالباتي العزيزات من كُن بيتهجن لأنني أكمل دراستي

لكم جميعًا عملي هذا....

ديمه يوسف عطون

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً مباركاً فيه، ملء السماوات والأرض وملء الأرض وملء ما بينهما، والصلاة والإكرام لخير البشر والبرية معلمنا الأول سيدنا محمد بن عبد الله عليه أتم التسليم وعلى آله وصحبه أجمعين.

وانطلاقاً من قوله تعالى ﴿ثُمَّ لَآتَيْنَهُمْ مِنْ بَيْنِ أَيْدِيهِمْ وَمِنْ خَلْفِهِمْ وَعَنْ أَيْمَانِهِمْ وَعَنْ شَمَائِلِهِمْ وَلَا تَجِدُ أَكْثَرَهُمْ شَاكِرِينَ﴾ [الأعراف: 17]، وقوله صل الله عليه وسلم (مَنْ صُنِعَ إِلَيْهِ مَعْرُوفٌ، فَقَالَ لِفَاعِلِهِ: جَزَاكَ اللهُ خَيْرًا، فَقَدْ أُبْلِغَ فِي الثَّنَاءِ)، من هنا أتقدم بالحمد لله قبل كل شيء، لأسرتي الصغيرة وعائلتي الكبيرة لما كان لهم من مساندة ودعم لي في دراستي وتحمل عنائهما، ولن انسى دعاءهم لي ما حييت، وكما يسعدني أن أتقدم بالشكر والعرفان من الدكتورة الفاضلة والتي شرفنتني بالإشراف على هذه الرسالة الدكتورة "كفاح برهم" والتي لم تبخل عليّ بعلمها وسعة صدرها وكذلك أوجه الشكر وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الافاضل المحكمين لما قدموه من ملاحظات وتوجيهات بناءة، كما أوجه كل الشكر والاحترام لعضوي لجنة المناقشة د. كفاح برهم مشرفة، ود. حسن تيم مناقش داخلي و د. ايناس عيسى عبّاد مناقش خارجي و د. علي بركات مناقش احصاء داخلي لتفضلهم بالموافقة على مناقشة الرسالة وتقديمهما لي التوجيهات البناءة والقيمة.

من هنا أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعة النجاح الوطنية، رئاسة وعاملين، والشكر الجزيل لعمادة قسم الدراسات العليا وعمالقة كلية التربية الذين قدموا لنا الكثير من علمهم وخبرتهم، وتشجيعهم وتوجيهاتهم، جعلهم الله ذخراً للوطن ولطلبة العلم، وجزاهم الله كل خير.

والشكر الجزيل لمدارس مديرية القدس إدارة ومعلمين، لجهودهم الرائعة في السماح لي بتطبيق الدراسة الميدانية بمدارسهم وكل الشكر والامتنان لجميع الأصدقاء ولكل من ساندني وشجعني وقدم لي النصح والتوجيه وتمنى لي الخير والتوفيق.

الباحثة: ديما يوسف عطون

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

دور القيادة التشاركية في مستوى دافعية الإنجاز ومعوقاتها لدى مديري ومعلمي محافظة القدس من وجهة نظرهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي
أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالبة: ديمة يوسف عبداللهم عطاوت

التوقيع: ديمة عطاوت

التاريخ: ٢٠٢٢/١٢/٥

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
ك	الملخص
1	الفصل الأول: مشكلة الدّراسة وخلفيتها النظرية
1	مقدّمة الدراسة
3	مشكلة الدّراسة
4	أسئلة الدراسة
4	أهداف الدّراسة
4	أهمية الدّراسة
5	فرضيات الدّراسة
6	حدود الدّراسة
6	مصطلحات الدّراسة
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدّراسات السابقة
8	أولاً: الإطار النظري
8	تمهيد
8	المبحث الأول: القيادة التشاركية
20	المبحث الثاني: الدافعية للإنجاز
25	ثانياً: الدّراسات السابقة

25	الدراسات ذات العلاقة بالقيادة التشاركية
32	الدراسات ذات العلاقة بالدفاعية للإنجاز
38	الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغيرين معاً
39	التعقيب على الدراسات السابقة
42	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
42	تمهيد
42	منهجية الدراسة
42	مجتمع الدراسة
43	عينة الدراسة
44	أدوات الدراسة
44	خطوات بناء الاستبانة
45	صدق الاستبانة
46	ثبات الاستبانة
47	متغيرات الدراسة
47	الأساليب الإحصائية المستخدمة
48	المحك المعتمد في الدراسة
49	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
49	أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول
52	ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني
54	ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث
57	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة
57	أولاً: مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول
59	ثانياً: مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني

61	ثالثاً: مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث
62	ملخص النتائج
63	التوصيات
65	المراجع العلمية
77	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

- جدول (1): وصف مجتمع الدراسة 43
- جدول (2): وصف عينة الدراسة 43
- جدول (3): مقياس الاستبانة الثانية 45
- جدول (4): معاملات ثبات الاستبانة ومجالاتها باستخدام ألفا كرونباخ 46
- جدول (5): المحكّ المعتمد في الدراسة 48
- جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب ودرجة موافقة عيّنة الدراسة على مجالات القيادة التشاركية ودورها في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس 49
- جدول (7): نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي 52
- جدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس تبعاً لمتغير الدرجة العلمية 53
- جدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة 54
- جدول (10): المتوسطات الحسابية والترتيب ودرجة موافقة عينة الدراسة على معيقات تطبيق القيادة التشاركية في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المديرين في محافظة القدس 55

فهرس الملاحق

- ملحق (أ): أسماء أعضاء لجنة التحكيم 77
- ملحق (ب): الاستبانة الأولى 78
- ملحق (ج): الاستبانة بعد التحكيم 82
- ملحق (د): استمارة الاستبانة الثانية 86
- ملحق (هـ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب ودرجة موافقة عينة الدراسة على فقرات أداة الاستبانة 88

دور القيادة التشاركية في مستوى دافعية الإنجاز ومعوقاتها لدى مديري ومعلمي محافظة القدس من وجهة نظرهم

إعداد

ديمه يوسف عبد الله عطون

إشراف

د. كفاح برهم

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس من وجهة نظرهم، والكشف عن معوقات تطبيق القيادة التشاركية في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المديرين. ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أعدت الباحثة استبانتين خصيصاً لهذه الدراسة؛ كأدوات لجمع البيانات الأولية، من عينة الدراسة التي تكونت من (138) فرداً، منهم (106) معلماً ومعلمة و(16) مديراً ومديرة و(16) نائباً ونائبة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من جميع معلمي ومديري المدارس الحكومية في محافظة القدس والبالغة عددهم (914) معلماً ومعلمة، و(52) مديراً ومديرة، و(52) نائباً ونائبة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: جاءت موافقة عينة الدراسة على دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس بدرجة مرتفعة. وجاءت مجالات القيادة التشاركية مرتبة على النحو الآتي: المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) وبدرجة موافقة مرتفعة، يليه مجال تفويض السلطة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.48) وبدرجة مرتفعة، ثم مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.26) وبدرجة متوسطة. وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة). وجاءت موافقة عينة الدراسة (المديرون) على معوقات تطبيق القيادة التشاركية في مدارس محافظة القدس

بدرجة متوسطة. ومن أكثر المعوقات التي تحد من تطبيق القيادة التشاركية في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المديرين: قلة الاهتمام بالتطوير المهني، صوريّة المشاركة نتيجة القيود الرسمية المفروضة على المديرين، الخوف من حدوث اختلاف في وجهات النظر بين مدير المدرسة والمعلمين، ضعف نظام الحوافز المُخصَّص لمديري المدارس، عدم رغبة المعلمين في تحمّل تبعات المشاركة في اتخاذ القرار، عدم توافر المعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وإمكاناته، إغفال المعلمين أهمية المشاركة في اتخاذ القرار، عدم الإلمام بشروط ومواصفات العملية التعليميّة وأهدافها وكيفية التعامل معها.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة بضرورة اهتمام مديري المدارس بإشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات، وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم، والاهتمام بالتطوير المهني للمعلمين، وتفعيل نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للمعلمين والمديرين على حد سواء، لما في ذلك من مساهمة في الارتقاء بالعملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية؛ دافعية الانجاز؛ محافظة القدس.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

مقدمة الدراسة

يُعدّ النظام التربوي أساس تقدّم حياة الأمم، ونهوض المجتمعات، اجتماعياً وثقافياً وسياسياً واقتصادياً وتكنولوجياً، فمن خلاله يستطيع المرء صورة للمستقبل الذي يريد، والحصول على جيل مؤهّل قادر على التأقلم والتفاعل مع تطوّرات العصر، والتغلّب على تحدياته، ولن يحدث ذلك ما لم يُبنى نظام تربوي تكون فيه المدرسة النواة وأهم المفردات فيه، وينهض من خلالها بمستوى الفرد والمجتمع (المالكي، 2014).

فالمدرسة هي المسؤولة عن تربية وتمكين وتنمية النشء ورعايته، وتحقيق ذلك مرتبط بالمعلم الكفاء الذي يعدّ حجر الزاوية، وأهم مدخلات النظام التربوي، وروح العملية التعليمية ولُبّها، فهو يُعلم بعقله وقلبه وسلوكه، ليُنتج إنساناً متعلّماً متفكراً متديباً، ولهذا يجب أن يتحرّك المعلم بدافع ذاتي داخلي مُدركاً لرسالته المهنية (دعمس، 2015)، ولتحقيق ذلك لا بدّ من وجود إدارة مدرسيّة واعية، تدرك أهمية المعلم ودوره في تحقيق أهداف النظام التربوي، فهي ذات أهمية كبيرة كونها الروح المعنوية التي تستمدّ ديناميتها من شخص مدير المدرسة -القائد- الكفاء، القادر على تعزيز الدافعية فيمن يعملون تحت سلطته ومسؤوليته (عبوي، 2010؛ الهنداوي، 2011)، فنجاح مدير المدرسة في حشد الإمكانيات في البيئة المدرسية يعتمد بشكل كبير على أنماط القيادة السائدة (Banjarnaho, Hutabara, Sibuea, & Situmorang, 2018).

فبعض المديرين يتمتّعون بوعي إداريٍّ، وإيمان واضح بضرورة العمل ضمن فريق، ومشاركة المُعلّمين في اتخاذ القرارات المدرسيّة، ويؤمن آخرون بفلسفة الانفراد بالسلطة والمركزية في إصدار الأوامر، مما ينعكس سلبيّاً على شخصية المُعلّمين، ويُسبّب لهم القلق والاضطراب، لذا فإنّ تحقيق أهداف النظام

التربوي بكفاءة وفاعلية يتطلب وجود مدير مدرسة ذي فلسفة قيادية، فهو رجل التطوير والتغيير، والقائد الذي يمارس دور المؤجّه الجماعي والمستشار الذي يُزوّد المعلمين بالخبرة، وهو الذي ينظّم أمور الجماعة، والمسؤول عن إثارتها للعمل ورفع روحها المعنوية والمحافظة على تماسكها ووحدها (عطوي، 2010).

ويعرف القرشي (2013: 9) القيادة التشاركية بأنها: "مشاركة المدير لمروسيه في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، حيث يعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوفر نظام فاعل للاتصال، واستشارة المرؤوسين، واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية".

ويتسم أسلوب القيادة التشاركية بالجديّة لإيجاد الحلول المناسبة لمشكلات البيئة المدرسية، فهو يقوم على التعاون بين الإدارة المدرسية والمعلّمين لتذليل الصعاب، والمشاركة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمسؤوليات المعلمين ومهامهم الوظيفية، كونهم الأكثر دراية وإدراكاً لحاجات الطلبة (الركابي، وآخرون، 2018). ومن خصائص هذا الأسلوب تشجيع الإبداع والابتكار ومراعاة الفروق الفرديّة، والعمل الفريقي المنظّم، حيث يغرس هذا الأسلوب روح الولاء والانتماء للمدرسة، وحبّ العمل، والاستغراق فيه، وشعور المعلّمين بالتدفق النفسي الشعور الذي يجعل المعلم أكثر تركيزاً في النشاط الذي يؤديه، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل التربوي، وزيادة الإنتاجية (عامر، 2017).

ومن خلال اطلاع الباحثة على جهود الباحثين في المجال التربوي والإداري، تبين لها أنّ ضعف الدافعية للإنجاز لدى المعلم تُعدّ من المؤشّرات الدالة على الأسلوب القيادي المتبع في المدرسة، حيث أظهرت نتائج دراسة أبو سمرة وحمارشة (2014) أنّ درجة دافعية الإنجاز لدى مُعلّمي المدارس في فلسطين جاءت متوسطة، وقد برّر الباحثان ذلك بأنّ المعلم الفلسطيني يتعرّض لضغوطات أثناء عمله، فتجعل دوافعه السلوكية سلبية تجاه تأديته لدوره التربوي، كما ان المعلم يقوم بالأعمال اليومية الروتينية

مع قليل من التحفيز والمنافسة مع الزملاء، مما يؤدي الى انخفاض مستوى دافعية الإنجاز لديهم. كما أكدت نتائج دراسة (الجندي والعمرى، 2017) أنّ انخفاض الرغبة للتدريس لدى المعلمين، وكذلك دافعيتهم للإنجاز يعود إلى الضغوط النفسية الناتجة عن المشكلات المهنية في البيئة المدرسيّة.

مشكلة الدراسة

تعاني البيئة التعليمية في القدس من حالة خاصة تختلف عن باقي المناطق في فلسطين المحتلة؛ فالاحتلال يحاول بين الحين والآخر أن يززع النظام التعليمي بممارسات تعسفية لا مبرر لها، إلا دفع التعليم نحو الهاوية، فمن تدخله بالمناهج الدراسية ودرس السُم فيها، إلى منع معلمي الضفة من الوصول إلى مدارس القدس، ومنع الطلبة من الوصول إلى مدارسهم من خلال الحواجز والمعيقات (شقورة، 2019)، ومحاولة اغراء المعلمين برواتب عالية لدفعهم إلى ترك المدارس الحكومية والالتحاق بمدارس المعارف، وكذلك الطلبة، ليس هذا فحسب، بل تمنع سلطات الاحتلال بناء مدارس جديدة أو تطوير المدارس القديمة، مما أدى إلى تكديس أعداد كبيرة من الطلاب في صفوف قليلة. كل هذه العوامل أدت إلى إضعاف المدارس الحكومية، وإفقاد المعلمين لدافعية الإنجاز وتركهم المدارس الحكومية للالتحاق إما في مدارس المعارف أو للعمل في الداخل المحتل كون العائد منها أكبر ويناسب المستوى المعيشي في القدس وخاصة في ظل نقص الموازنات وعدم الانتظام في صرف الرواتب (مطر، 2016).

وفي ضوء عمل الباحثة معلّمةً في إحدى مدارس محافظة القدس؛ فقد لاحظت قصوراً واضحاً في دافعية الإنجاز لدى المعلمين، وترجّح أن يكون ذلك بسبب الضغوط النفسية الناتجة عن الضغوطات المهنية الناشئة في البيئة المدرسيّة، والضغوطات الحياتية والاقتصادية. ولمعرفتها المسبقة من خلال دراستها (النظرية) لأنماط القيادة المدرسية والتي تعد القيادة التشاركية إحدى أهم الأنماط وأكثرها جدوى في تعزيز دافعية المعلمين، قررت الباحثة تسليط الضوء على القيادة التشاركيّة ودورها في تعزيز دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة القدس، وتسليط الضوء على معوقات تطبيق القيادة التشاركية في هذه المدارس.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس، من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)؟
3. ما هي معوقات تطبيق القيادة التشاركية في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المديرين؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس، من وجهة نظرهم.
2. الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس، تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة).
3. التعرف إلى معوقات تطبيق القيادة التشاركية في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المديرين.

أهمية الدراسة

تستمدّ هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها (دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس من وجهة نظرهم) وأصالته؛ حيث لم يتناول أيّ من الباحثين السابقين هذا الموضوع -في حدود علم الباحثة- من ناحية الإنجاز الوظيفي، وتكمن أهمية هذه الدراسة في:

أ. الأهمية النظرية

1. تسهم هذه الدراسة في إضافة جديدة لما قدّمه الباحثون السابقون في كلٍّ من (القيادة التشاركية، دافعية الإنجاز).
2. تُشكّل الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية، نظرًا لتفرُّدها في موضوع دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى مُعلّمي محافظة القدس من وجهة نظرهم.
3. إعدادها إطارًا نظريًا يتناول متغيّرات الدراسة تفصيليًا، باستخدام مصادر البيانات الثانويّة المتنوّعة، التي تتمتع بالأصالة والقوّة، والذي سيفيد الباحثين مستقبلاً في إثراء دراساتهم وبحوثهم العلميّة.

ب. الأهمية التطبيقية

1. تسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير البيئة المدرسيّة في محافظة القدس.
2. تفتح المجال أمام الباحثين لدراسة دور القيادة التشاركية في بعض المتغيرات الأخرى.
3. تثير نتائج الدراسة اهتمام مديري المدارس نحو تطبيق أسلوب القيادة التشاركية، مما يثري الميدان التربوي عمومًا.
4. من حيث تصميمها لأداة دراسة، تتمتع بالصدق والثبات، حيث يمكن للباحثين الاستفادة منها في إجراء دراسات لاحقة.

فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى اختبار الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس، تُعزى لمتغيّر النوع الاجتماعي.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس، تُعزى لمتغيّر المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة.

حدود الدراسة

الحدّ الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس.

الحدّ البشري: استهدفت هذه الدراسة جميع معلّمي المدارس الحكوميّة الأساسية والثانوية في محافظة القدس.

الحدّ المكاني: محافظة القدس.

الحدّ الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021م/2022م.

مصطلحات الدراسة

القيادة التشاركية: تُعرّف القيادة التشاركية بأنها: "النمط القيادي القائم على العلاقات الإنسانية والتعاون والتفاوض والمشاركة في القرارات الإداريّة؛ بهدف توفير مناخ مؤسّسي إيجابي؛ بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة وأهداف المرؤوسين" (العمرى، 2019، 422).

وتُعرّفها الباحثة إجرائياً بأنها: نمط قيادي قائم على المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة والاتصال الفاعل، وتفعيل العلاقات الإنسانية، بغرض إشاعة جوٍّ عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع والابتكار بين المعلمين، بما يكفل تحقيق الأهداف التربويّة على الوجه الأمثل.

الدافعية للإنجاز: يشير مصطلح الدافعية إلى حالة داخلية في الفرد تثير سلوكه وتعمل على استمرار هذا السلوك وتوجهه نحو تحقيق هدف معين (العزاوي وإبراهيم، 2015)، فيما تُعرّف الدافعية للإنجاز بأنها: "دافع داخلي يتمثل في حرص الفرد على تحقيق الأهداف، والمحاولة الجادة للتغلب على العقبات التي تعترض ذلك، والرغبة في منافسة الآخرين والتغلب عليهم" (أبو سمرة والطيطي، 2014، 126).

وتعرّفها الباحثة إجرائياً بأنها: استعداد المعلم لتحمل المسؤولية، وحرصه على تجويد أدائه الوظيفي، والتغلب على الضغوط المهنية، وقدرته على تحقيق الأهداف التربوية، والرغبة في منافسة زملائه الآخرين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

تمهيد

يؤثر المناخ المدرسي في تفاعلات وعلاقات المُعلِّمين بإدارة المدرسة، فالمناخ المدرسي الجيد يتيح للمُعلِّمين الفرصة للإدلاء بمقترحاتهم وآرائهم والتعبير عن اتجاهاتهم، وتنمية مهاراتهم التربوية وإكسابهم القدرة على الاشتراك في حلّ المشكلات والتخطيط لها في الميدان، كما يساعد في إمداد المُعلِّمين بفرص التنمية المستمرة، ويُشعرهم بالأمان الوظيفي، هذا كله يولد شعوراً لدى المُعلِّمين بالارتباط بالمدرسة، ويخلق لديهم الاستعداد للمشاركة ويزيد من دافعيتهم للعمل، وهذا لا يمكن أن يحدث دون وجود إدارة مدرسية تتسم بروح قيادية، ذات بُعد إنساني، تزيد في العلاقات بين الأفراد ارتباطاً، وتدفعهم نحو الأهداف المنشودة باعتبارها بُعداً فاعلاً في زيادة كفاءة المدرسة وتحسين أدوارها وفعاليتها.

تأسيساً على ما سبق؛ فإنّ الباحثة ستتناول بشيء من التفصيل محاور هذه الدراسة والموضوعات ذات الصلة.

المبحث الأول: القيادة التشاركية

أثار مصطلح القيادة اهتمام العلماء والباحثين منذ فترة طويلة، فهي ظاهرة معقدة لم يتفق العلماء على تعريف واحد جامع لها (Northouse, 2019). فقد أشار أفاليو وآخرون (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009) إلى أنّ القيادة ظاهرة بُنيت من خلال التفاعل الاجتماعي، وبشكل أكثر تفصيلاً أوضح يوكي (Yukl, 1989) أنّ مفهوم القيادة يُعرّف بناءً على الخصائص الفردية وسلوكيات القيادة، وأنماط التفاعل والعلاقات بين الأفراد وتصورات الأتباع والثقافة التنظيمية، واتفق Northouse (2019) مع

هذا القول، حيث أشار إلى أنّ القيادة هي عملية تظهر في مجموعة من الناس تتضمن أهدافاً مشتركة بينهم والتأثير في الأتباع.

ومن خلال اطلاع الباحثة على مختلف المصادر في هذا المجال مثل أبو طاحون (2020) وأبو عيشة (2019)؛ تبين لها أنّ القيادة المدرسية هي عملية دينامية؛ حيث إنّ الخصائص والسلوكيات المعتادة لمديري المدارس الذين يتمتعون بصفات قيادية، تجعل من الصعب التعرف إلى طبيعة القيادة المدرسية ككل، وبالتالي تمنع الباحثين من الوصول إلى فهم عميق وتعريف مشترك لهذا المفهوم، وبناء عليه ترى الباحثة ممكن القول أنّ أحد الأسباب وراء هذا التعقيد يرجع إلى الخلط بين مفهومي القيادة التربوية والقيادة المدرسية؛ لذا فإنّ توضيح وإظهار الفرق بين هذين المفهومين، يساهم في إزالة اللبس وحلّ التعقيد الناشئ بينهما.

فالقيادة التربوية تلعب دوراً محورياً في مسيرة النظام التربوي القائم، إذ تسعى النظم التربوية إلى النهوض بمؤسساتها لبلوغ الأهداف التي تطمح لتحقيقها بدقة وفاعلية كبيرتين، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتضافر الجهود وزيادة وتيرة التنسيق المتبادل بين أطراف وعناصر النظام التربوي كافة، وفي خضمّ هذه العملية تظهر الحاجة إلى وجود قيادة تتمتع بمواصفات خاصة لتتمكن من تنظيم وتوجيه الأعمال الرامية إلى تحسين الإنتاجية والتخطيط لها ومتابعتها، وتسمى القيادة التربوية (أبو طاحون، 2012).

ومن الجدير بالذكر أنّ المدرسة وكلّ ما تحتويه يُعد جزءاً مهماً من النظام التربوي وأحد أهم أطرافه وعناصره، ولن تتحقّق الأهداف التربوية التي يسعى إليها النظام التربوي إلا من خلال القيادة المدرسية المؤهلة؛ والتي تُعرف بأنها قدرة مدير المدرسة على التأثير الإيجابي المُنظّم في المعلمين داخل المدرسة، بحيث يستطيع استغلال طاقاتهم وقدراتهم وتوجيهها التوجيه المناسب لخدمة المجتمع المدرسي من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" (المالكي، 2014، 3).

وترتكز القيادة المدرسية على مجموعة من المهارات التي تُمكن مديري المدارس من تحفيز المعلمين في المدرسة على العمل واستثارة جهودهم، إلى جانب التأثير فيهم، ورفع مستويات أدائهم، لتحقيق الأهداف التربويّة (الوذياني، 2014)، وتمثّل القيادة المدرسيّة في "الأجهزة الإدارية التي يتكوّن أفرادها من المدير والوكيل أو من يقوم مقامهما في التوجيه والإشراف على تطوير ورفع وتحسين مستوى الأداء في الأعمال والممارسات الإدارية" (الحربي، 2013، 3).

مهارات القيادة

لضمان تحقيق المؤسسة أهدافها المنشودة، وزيادة كفاءتها، وتحسين أدوارها وفعاليتها؛ لا بدّ أن تتوافر لدى المدير أربعة أنواع من المهارات، أشار إليها كلٌّ من المصري وعامر (2013)، وهي:

المهارات الذاتية: هي المهارات المتعلقة بالجانب الشخصي، وتمثّل في القدرة على: التخيل، التحمّل، التوقّع، ضبط النفس، المواجهة، حسم الأمور، وكذلك التمتع بالشجاعة والصبر، بالإضافة إلى روح المبادرة والمبادأة الإيجابية.

المهارات الفنيّة: تعني امتلاك المعارف والمهارات وحُسن استخدامها لإنجاز العمل، وتشمل: الإيمان برؤية المؤسسة وأهدافها وإمكانية تحقيقها، والفهم العميق والشامل لخططها وسياساتها، وتقدير الأهمية النسبية للمسائل ذات العلاقة بها، وتحمّل مسؤولية القرارات المتخذة بشأنها، تقبّل النقد من المرؤوسين، والتوفيق بين الشدّة والمرونة في التعامل معهم، تحمّل واجبات القيادة الثقيلة على النفس، وتقديم التضحيات في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

المهارات الإنسانيّة: تُعنى بالتفاعلات بين المدير وفريق العمل، وتشمل القدرة على التعامل مع المرؤوسين، وبناء علاقات جيّدة مع الجميع، القدرة على إدراك اتجاهاتهم وميولهم، وتقدير مشاعرهم، وتقبّل آرائهم ومقترحاتهم، وإفساح المجال لهم للإبداع والابتكار وحلّ المشكلات.

المهارات الذهنية: تُعنى بفهم المدير للعلاقة بين البيئة الداخلية للمؤسسة، والبيئة الخارجية لها والمتمثلة في المجتمع الذي تعمل في إطاره، وعليه فإنه على المدير أن يدرك أن المؤسسة جزء من المجتمع، حيث لا بدّ وأن تتوافق أهدافها مع ثقافة المجتمع وتقاليد، فضلاً عن ضرورة معالجة المشكلات التي تواجهها في إطار السياسة العامة للدولة، وإعطاء الأولويات للصالح العام.

أنماط القيادة

هناك العديد من الأنماط التي تصف موقف المدير إزاء المهام التي يتطلبها عمله، منها (لهلوب والصريرة، 2012):

القيادة الموقفية: هي نمط قيادة يركز على التفاعل مع المواقف المختلفة والظروف المحيطة بها لتحقيق الأهداف المرجوة. ويعتمد هذا النمط على مهارات القائد في التحليل والتقييم الفوري للمواقف، واتخاذ القرارات اللازمة للتعامل معها. ويتطلب هذا النمط من القائد القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة بمرونة، وتكييف أسلوبه ونهجه التحليلي والتفكيري وفقاً للظروف المحيطة به. كما يجب على القائد أن يكون لديه القدرة على التواصل بفعالية مع فريقه وإدارته بشكل جيد لتحقيق النجاح في المواقف المختلفة (الجنابي، 2019).

القيادة التشاركية: وهي نمط من أنماط القيادة التي تعتمد على تفويض بعض الصلاحيات والسلطات إلى المرؤوسين، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار والإدارة، وتعزيز دورهم في الابتكار والإبداع، وبالتالي تحسين الأداء والإنتاجية. ويعتبر الاتصال والتواصل الفعال مع المرؤوسين والعاملين في الفريق أحد أهم عناصر القيادة التشاركية، حيث يساعد على تعزيز الثقة والتفاعل والتعاون بين الأعضاء. ويعتبر هذا النمط من القيادة مهماً جداً في الأعمال التجارية والمؤسسات والمنظمات المختلفة، حيث يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الرضا والإنتاجية والإبداع وتحسين الأداء (الصالح، 2012).

القيادة التبادلية: هي نمط من أنماط القيادة الذي يعتمد على عملية التبادل بين المدير والمرؤوسين، وتتميز بتبني عملية المبادلة والتفاعل بين الأفراد بناءً على توضيح دور كل فرد، وتحديد المطلوب منهم مقابل تقديم ما يُشبع حاجاتهم ورغباتهم عن تأدية المهام المتوقعة منهم، وذلك وفقاً لخطة العمل الموضوعة مسبقاً. ويعتمد هذا النمط من القيادة على التفاعل اليومي بين المدير والمرؤوسين، وتبادل الآراء والأفكار والتعليمات والملاحظات بشكل منتظم، وبناء على هذا الأساس يتم تحديد المهام وتوزيعها وتقييمها، ويساعد هذا النمط من القيادة على تحسين التواصل والثقة بين الأفراد وبناء علاقات عمل إيجابية (Marzano et al., 2001).

القيادة التحويلية: يتمثل هذا النمط في تحفيز المرؤوسين على تجاوز توقعاتهم الحالية وتحقيق إنجازات استثنائية، من خلال الإيمان بأن كل فرد لديه القدرة على تحويل الواقع وتحقيق التغيير الإيجابي، وبالتالي تقوم القيادة التحويلية على إثارة الرغبة في التغيير والابتكار، والعمل على تطوير المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتشجيع لهم وتوفير الأدوات اللازمة للتحقيق (الجهني وآخرون، 2018).

القيادة الإبداعية: تُعنى بقدرة القائد على توليد الحلول المبتكرة والخلاقة للمشكلات التي تعترض العمل، والتي يمكن ترجمتها إلى قرارات فاعلة لتطوير المنظمة والارتقاء بأدائها، ويستخدم القائد في هذا النمط منهجية تحفيز الإبداع والتفكير الخلاق وتشجيع الاستثمار في الأفكار الجديدة والمبتكرة، كما يحرص على توفير بيئة عمل تساعد على تطوير وتحفيز الإبداع والابتكار (Hughes et al., 2013).

قيادة التغيير: هي العملية الإدارية التي تُستخدم لتحويل المؤسسات التعليمية من حالة إلى حالة أخرى أكثر تطوراً وفعالية، وذلك من خلال توجيه الجهود والموارد بشكل فعال لتحقيق أهداف جديدة وتحسين الأداء. وتتطلب قيادة التغيير التركيز على الأهداف المستقبلية وتحليل الواقع الحالي للمؤسسة التعليمية، وتطوير خطط عمل واضحة لتحقيق تلك الأهداف. وتعد قيادة التغيير من الأدوات الإدارية الحديثة الهامة لتحسين الأداء المؤسسي وتطويره، وتشمل تطوير الأداء الأكاديمي، وتحسين الممارسات الإدارية

والتعليمية، والتحول إلى مؤسسات تعليمية مبتكرة وقادرة على التكيف مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل (العزام، 2017).

توصلت الباحثة إلى استنتاج مهم يفيد بأن النمط القيادي يتأثر بطبيعة الموقف والظروف المحيطة به. كما يتأثر بالسمات التي يتمتع بها القائد، مثل الثقة في النفس والتواضع والقدرة على الاتصال والتفاعل مع الآخرين، يمكن أن تؤثر على الأسلوب القيادي الذي يختاره القائد في المواقف المختلفة. وبالتالي، يمكن اعتبار القائد الفعال هو الذي يستطيع التكيف مع المواقف المختلفة ويتمتع بمجموعة من السمات والمهارات اللازمة لتحقيق النجاح في كل منها. وستركز الباحثة في الدراسة الحالية على أحد أهم هذه الأنماط، وهو "نمط القيادة التشاركية".

مفهوم القيادة التشاركية

لقد تعددت وتفاوتت آراء الباحثين والتربويين حول مفهوم القيادة التشاركية، ومن أبرز هذه الآراء:

يُعرف نجدي (5، 2013) القيادة التشاركية بأنها "ذلك النمط القيادي الذي يقوم على مشاركة المدير للمعلمين في صنع القرارات المرتبطة بالمدرسة ومهامها".

ويرى القرشي (9: 2013) بأنها "مشاركة المدير لمروؤسيه في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فاعل للاتصال، واستشارة المرؤوسين، واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية".

فيما يرى خليفات (104: 2014) القيادة التشاركية بأنها "قيام القائد وأتباعه بالمشاركة في صياغة القرار بطريقتين، هي: تبادل الآراء وتسهيل العمل من قبل القائد، حيث تتوافر لدى التابع الرغبة والقدرة والمعلومات اللازمة لأداء المهام".

وتعرف أيضا بأنها "تمط القيادة القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والمعلمين، في مجالات: التغيير، والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتنسيق في العمل، واتخاذ القرارات، وحلّ المشكلات؛ بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة" (الصليبي، 2015، 17).

كذلك عرفت بأنها شكل من أشكال القيادة، حيث يمتلك أعضاء المجموعة دورًا أكثر تشاركيًا في عملية اتخاذ القرارات (Manjula & Manichander, 2015).

وعرفت كذلك بأنها "إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بحيث يتم الإثراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها، وعلى أنه يتحمل المسؤولية الجماعية معهم" (البشري، 2017، 170).

في ضوء ما تقدّم؛ تبين للباحثة أنّ جميع الباحثين قد أجمعوا على فكرة واحدة، مفادها أنّ القيادة التشاركية هي نمط قيادي قائم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وهي الوجه الآخر للنمط الديمقراطي للإدارة المدرسية.

وتعرّف الباحثة القيادة التشاركية إجرائيًا بأنها: نمط قيادي قائم على المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة والاتصال الفاعل، وتفعيل العلاقات الإنسانية، بغرض إشاعة جوٍّ عام من القيم والاتجاهات المؤيِّدة للإبداع والابتكار بين المعلمين، بما يكفل تحقيق الأهداف التربويّة على الوجه الأمثل.

أهمية القيادة التشاركية

تلعب القيادة التشاركية دورًا بارزًا في الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، حيث تساهم في انخراط المرؤوسين وتوليهم المسؤولية في عملية اتخاذ القرار، كما تقوم على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار (Pokharel, 2020). والإيمان بقيمة كلّ فرد في المؤسسة، وإشباع الحاجات الإنسانية لدى

العاملين من تقدير للعمل ومراعاة الظروف، كما تفيد القيادة التشاركية في التعرف إلى اتجاهات وميول العاملين في المدرسة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومعاملة الجميع دون تحيز أو محاباة، كما تحرص القيادة التشاركية على إقامة علاقات إنسانية بين مدير المدرسة والمعلمين (عامر، 2017).

ويؤدّي ذلك إلى شعور العاملين بالرضا والارتياح النفسي، والانتماء والالتزام بالمؤسسة، وتزيد من احتمالية حرصهم على النتائج النهائية (Manjula & Manichander, 2015)، مما يدفع بالعمل إلى التقدم، ويكفل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة على الوجه الأمثل (عامر، 2017).

وقد أكد كلٌّ من جاماج وزاجدة (Gamage & Zajda, 2009) أنّ مرونة السّلطة في المدرسة وزيادة استقلالية المعلمين، تُسهّل إجراء العمليات التعليمية بشكل أفضل وأكثر فاعليّة.

فالمعلم هو الأساس في طبيعة اتخاذ القرارات التربويّة وتبدأ من خلاله، فهو المحرّك والمتمرس والمدرّك لحاجات الطلبة، والساعي لتحقيق الأهداف التربويّة، والمُنفّذ للخطط التربويّة، والقائم بالإجراءات المتعلّقة بنجاح أو رسوب الطلبة، وبإغفال رأي المعلم تكون القرارات ناقصة وغير مجدية (الركابي وآخرون، 2018).

خصائص القيادة التشاركية

تتسم القيادة التشاركية بالعديد من الخصائص، أهمها: الجدية، إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المدرسية، التعاون لتذليل العقبات التي تعترض العملية التعليمية، تشجيع الإبداع والابتكار والتجريب، تشجيع الفردية، مراعاة الفروق الفردية، العمل الفريقي المُنظّم بما يكفل للعمل التربوي التقدّم والازدهار، كما تسهم القيادة التشاركية في غرس روح الولاء، وحبّ العمل، والالتزام، وإثارة الشّعور بالرضا، والحماس، والاستغراق، وتشجيع التعاون وتبادل الخبرات بين العاملين (عامر، 2017).

ويتطلب هذا النوع من القيادة أن تتوفر لدى القائد القدرة على إثارة دافعية الأفراد، لتحقيق النتائج المطلوبة، وإدراك أهمية مشاركة العاملين معه في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، وكذلك القدرة على تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين لديه؛ كلٌ حسب قدراته وإمكاناته (لهلوب والصررايرة، 2012)، إضافة إلى ضرورة وجود مشاركة أوسع في اتخاذ القرار، الأمر الذي يدعم ديمقراطية وفاعلية المدرسة (Pokharel, 2020).

ويرى الجنابي (2019) أن القيادة التشاركية في المدارس لا تعني أن كل شخص يقرر كل شيء، بل من الأفضل أن تترك بعض القرارات للمهنيين، ويترك بعضها لأولياء الأمور، والبعض الآخر للطلبة.

ويُلخّص كلٌّ من (Batra & Gautam, 2011) خصائص القيادة التشاركية في النقاط الآتية:

- إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.
- الحفاظ على الانسياب الحرّ والتواصل الصادق.
- الحفاظ على سهولة الوصول.
- التأكيد على تنمية المرؤوسين.
- التعبير عن دعم المرؤوسين ورغبتهم في التغيير.

في ضوء ما تقدّم؛ تستنتج الباحثة أن القيادة التشاركية تقترن بالنمط الديمقراطي للقيادة، وهي نمط قيادي يستند إلى فكرة مفادها أن مشاركة المرؤوسين في حلّ المشكلات، واتخاذ القرارات يساهم في الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة بشكل أفضل وأكثر فاعلية.

مقومات القيادة التشاركية

تعدّ القيادة التشاركية من الاتجاهات القيادية التربوية الحديثة التي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة التي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة في تحمّل المسؤولية، وفي تحقيق أهداف المؤسسة، فالقائد التشاركي في هذا النمط هو الفاعل للإقناع والاستشهاد بالحقائق، وهو الذي يأخذ في اعتباره

أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف، ويرى ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل تحفيزهم على التعاون والاستئناس بأراء أتباعه وإعارة أفكارهم الاهتمام اللازم، وهو الذي يعمل على ضمان تماسك الجماعة وولائها، ويتعامل مع الآخرين باحترام، ويعمل على بناء الروح المعنوية العالية بين أفراد الجماعة داخل المنظمة (البشري، 2017).

وعلى هذا الأساس تقوم القيادة التشاركية على أربع مقومات أساسية، هي: تفعيل العلاقات الإنسانية، الاتصال وبناء المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة (البقمي، 2018)، تتناولها الباحثة بشيء من التفصيل على النحو الآتي:

تفعيل العلاقات الإنسانية

القيادة التشاركية هي تلك القيادة التي تُدرك حقيقة السلوك الإنساني وتؤثر فيه، وتتفهم الطبيعة البشرية، وتعمل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين من خلال إذكاء روح التعاون ومعالجة الخلافات والصراعات بين الأفراد وشعورهم بالأهمية، لذا يجب أن تدرك الإدارة المدرسية أن توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة يتطلب نوعاً من الحكمة والحصانة نتيجة القيادة الحكيمة والوفاء الجماعي بدلاً من الإكراه والتسلط، فمثل هذا النمط القيادي يساعد في خلق مناخ جيد للعلاقات الإنسانية، يسهم الأفراد من خلاله بجهد كبير يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة (الحارثي، 2018).

ويتجلى دور المدير في هذا الشأن في توفير الظروف الملائمة لعمل العاملين في المدرسة في جوٍّ من التشاور والحوار والتعاون والتقدير المتبادل، وترتكز علاقة المدير بالمعلمين على متابعة نشاطاتهم المختلفة بالتقرب من مشكلاتهم عن طريق زيارتهم في أقسامهم لغرض تكوينهم وتوجيههم، لا كما يراها البعض بأنها تصيد أخطاء المعلمين والكشف عنها (إسماعيلي وآخرون، 2019)، وهذا ما أكدته دراسة ارليستينج (Arlestinj, 2008) التي أشارت إلى أن مديري المدارس الناجحة يستخدمون الزيارة الصفية بشكل أساسي، ويمكن أن يتم تفعيل العلاقات الإنسانية من خلال المجالس والاجتماعات

والاتصالات اليومية، وجلسات الفريق التربوي، والندوات الداخلية التي من خلالها تُتّرى المناقشة التربويّة والعلميّة بين المعلّمين (إسماعيلي وآخرون، 2019).

الاتصال وبناء المعلومات

ويعدّ الاتصال أحد أهم العمليات الإداريّة الأساسيّة، والتي بدونها لا يمكن لهذه العمليات أن تكتمل، فهو يهيئ الجو الملائم للعمل، كونه الوسيلة التي تُنقل بواسطتها التوجيهات والتعليمات والبيانات داخل المستويات الإداريّة، ويتم بموجبها اتخاذ القرارات اللازمة، بالإضافة إلى أنّ الوظائف الإداريّة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا يمكن أن تتم دون توافر نظام اتصال فاعل داخل المؤسسة (نشوان، 2004)، ويرجع ذلك إلى الطّبيعة المُعقّدة لعملية الاتصال (المعايطة، 2007)، وتستخدم عملية الاتصال للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال ربط عناصر العملية التعليميّة كافة مع الإدارة المدرسيّة، مما يُعطي عمليّة الاتصال مؤشراً دقيقاً لنجاح أو فشل أيّ مؤسسة تعليميّة (Arle sting, 2008).

وهذا ما تؤكّده نتائج دراسة (Halawah, 2009)، التي أشارت إلى أنّ المناخ المدرسي الجيّد كان يسود في المدارس التي تكون فيها عملية اتصال فاعلة بين مدير المدرسة والمعلّمين.

وأشارت دراسة حنتول (2020) إلى أنّ الاتصال هو أحد أهم متطلبات القيادة المدرسية، كونه يركّز على معرفة الطريقة التي يتم من خلالها عرض المعلومات لفريق العمل المدرسي، ليتم فهم هذه المعلومات كما هي في الحقيقة، وقد اقترح وليامز (Williams, 2015) بعض الأدوات التي يمكن استخدامها لعرض المعلومات والتوجيهات لفريق العمل، أهمها: الخرائط الذهنيّة، خرائط العمليات، القصص المصوّرة، الرسوم البيانيّة، الاستكشافات، الإطارات الشبكيّة.

المشاركة في اتخاذ القرارات

تساعد مشاركة المرؤوسين في تحسين نوعية القرار، وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لديهم، لذا ينبغي أن يُؤخذ بالاعتبار عند مشاركة أفراد الجماعة، أن يُشركوا في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، وأولئك الذين يمتلكون الكفايات والقدرات التي تمكنهم من المساهمة في عملية اتخاذ القرار، وتوفير البيانات والمعلومات حول الموضوع الذي هم بصدد اتخاذ قرار بشأنه، والأخذ بالآراء ذات الفائدة، والتي تتمتع بأفكار إبداعية (عبوي، 2010).

ويعدّ المعلم أساس العملية التعليمية، فهو المُحرِّك لها، والمدرِّك لحاجات الطلبة فيها، والساعي لتحقيق أهدافها، والمُنْفِذ لبرامجها، والقائم بكلّ إجراءاتها من نجاح ورسوب وترحيل للطلبة إلى مستويات أخرى، لذا فإنّ أيّ قرارات يمكن أن تتخذ بدون إشراك المعلم فيها ستكون قرارات غير جيّدة، وليست مدروسة، وغير مطلعة على حيثيات الأمور (الركابي وآخرون، 2018).

وتؤكد السميري (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 بآرائه، 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 مُخوِّلاً 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 عليا في المستقبل، والاعتراف بقدراتهم والاستفادة منها (بكري، 2020)، كما يفيد تفويض السلطة في توفير

وقت المدير وطاقته للتفرغ للأمور المهمة، وسرعة البتّ في الأمور، واتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة دون الرجوع للمدير (الفضلي والشنقيطي، 2015).

الخلاصة

تلعب قيادة الإدارة المدرسية دوراً مهماً في نجاح السياسات التعليمية، وتسيير العملية التعليمية، وضبط النظام المدرسي، وأن نجاح القيادة المدرسية مرهون بقدرتها على الاستفادة من الموارد البشرية بالمدرسة والمتمثلة في جميع العاملين في المدرسة بما فيهم المعلمون حيث يُعدّ المعلم أحد أهم عناصر العملية التعليمية، كونه المرَبّي والمدرّس المتمرّس، والمُدرك لاحتياجات ومشكلات الطلبة، فإن أحسنت الإدارة المدرسية توجيههم، وتنسيق جهودهم، وإشراكهم في العملية الإدارية كان لذلك الأثر في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعليّة، لذلك يجب أن تحرص الإدارة المدرسية على إشراك جميع العاملين وعلى رأسهم المعلمين في العملية الإدارية من خلال إشراكهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات تفويضهم ببعض الصلاحيات التي تساهم في تحسين العملية الإدارية.

المبحث الثاني: الدافعية للإنجاز

يعدّ الدافع للإنجاز مكوناً جوهرياً في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته، حيث يشعر الإنسان بتحقيق ذاته من خلال ما يُنجزه وفيما يحقّقه من أهداف، وفيما يسعى إليه من أسلوب حياة أفضل ومستويات أعظم لوجوده الإنساني، وبذلك فإنّ الدافع للإنجاز يتولّد لدى الفرد ويحثّه على التنافس في مواقف تتضمّن مستويات من الامتياز، التفوق، والنضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة، وهو الأداء الذي تحثّه الرغبة في النجاح، والحافز إلى حلّ مشكلات صعبة تتحدّى الفرد وتعرض طريقه، وهو دافع مكتسب من خلال تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة، ومن خلال خبرات الفرد، وأنواع من السلوك تتصف بالمنافسة والسعي وراء التفوق، والرغبة في تحقيق المهام الصعبة والاستمرار في أدائها (متولي، 2016).

مفهوم الدافعية للإنجاز

الدافعية للإنجاز (Achievement motivation) هي مصطلح يستخدم في علم النفس، وتعني دراسة العوامل التي تحفز الأفراد لتحقيق الإنجازات والنجاحات في حياتهم الشخصية والمهنية. وتشير الأبحاث في هذا المجال إلى أن الدافعية للإنجاز تعتمد على عدة عوامل، منها: الهدف المراد تحقيقه، والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق هذا الهدف، والمكافأة المتوقعة في حالة تحقيق الهدف، والدعم الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد من المحيطين به (Corr et al., 2013).

تعرف الدافعية بأنها: "أي عامل داخلي في الكائن الحي يدفعه إلى عمل معين، والاستمرار في هذا العمل مدة معينة من الزمن حتى يُشبع هذا الدافع" (متولي، 2016، 37).

وتُعرف كذلك بأنها: مجموعة من القيم الإيجابية التي تدفع الموظفين للمساهمة في تطوير المؤسسة التي يعملون بها (Hogan & Holland, 2003)، وهي تنشيط وتوجيهه للسلوك ذي الصلة بالكفاءة (Rabideau, 2005).

ويعرّف كلٌّ من أبو سمرة والطيطي (2014) الدافعية للإنجاز بأنها: "دافع داخلي يتمثل في حرص الفرد على تحقيق الأهداف، والمحاولة الجادة للتغلب على العقبات التي تعترض ذلك، والرغبة في منافسة الآخرين والتغلب عليهم" (126).

فيما أشار الربيعي (2015) إلى أن الدافعية للإنجاز هي: استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة، والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه والشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل" (157).

وقد عرّفها عسكر (2019) بأنها: "الجهد الذي يبذله الإنسان من أجل النجاح في إنجاز بعض أو كثير من المهام التي يُكلّف بها أثناء القيام بالأعمال اليومية، كذلك المثابرة عند مواجهة مواقف الفشل والشعور بالفخر عند إنجاز هذه الأعمال أو الواجبات التي يُكلّف بها" (38).

ويستخدم مصطلح الدافعية للدلالة على حاجة الفرد إلى النجاح أو الحصول على التميّز، حيث يلبي الأفراد حاجاتهم من خلال وسائل متنوّعة، ويستخدمونها للنجاح لأسباب متعدّدة؛ على الصعيدين الداخلي والخارجي (Bharti, 2018)، وكذلك يستخدم للتعبير عن رغبة الشخص في تنفيذ السلوك الذي يلبي احتياجاته بشكل أفضل (Sumantri & Whardani, 2017).

وبناء على ما سبق تُعرّف الباحثة الدافعية للإنجاز إجرائيًا بأنها: استعداد المعلم لتحمل المسؤولية، وحرصه على تجويد أدائه الوظيفي، والتغلّب على الضغوط المهنية، وقدرته على تحقيق الأهداف التربويّة، والرغبة في منافسة زملائه الآخرين.

الخصائص الشخصية لدافعية الإنجاز العالية

يتميّز الفرد ذو الدافعية العالية باهتمامه بالامتنياز والتفوّق من أجل التفوّق أو الامتنياز وليس من أجل مكافآت أو مكاسب خارجيّة. حيث يهتمّ الفرد بالإنجاز في ضوء معيار ومستويات يضعها لنفسه، إذ لا يتأثر بأيّ مستويات أو معايير يضعها غيره. يميل الشخص ذا دافعية انجاز عالية إلى المواقف التي يستطيع التحكّم فيها بنفسه، ويقصد بذلك تلك المواقف التي يتحمل فيها مسؤولية سلوكه ونشاطه وأدائه، ويضع لنفسه أهدافاً مدروسة تتميّز بالمخاطرة المحسوبة والمثيرة للاهتمام مع اهتمامه بالأهداف المستقبلية ذات المدى البعيد، ويملك القدر الكبير من الدافعية الداخلية والثقة بالنفس، ويميل إلى زيادة شدة السلوك عقب خبرة الفشل، وذلك بالنسبة للأداء الذي يرتبط بدرجة عالية من الصعوبة، ويسعى إلى محاولة فهم ذاته من خلال اشتراكه في مواقف الإنجاز، ويفضّل العمل مع زميل آخر على أساس محكّ القدرة ومستوى الأداء وليس على أساس محكّ الصداقة والزمالة (عسكر، 2019).

وتعدّ الدافعية للإنجاز مزيجًا من ثلاثة عوامل، هي: قدرة العامل ومزاجه واهتماماته، وضوح الدور الذي يُتوقّع أن يؤديه العامل، مستوى دافعية العامل للعمل (Colquitt et al., 2013).

العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز

تتأثر دافعية الإنجاز لدى الفرد بالعديد من العوامل، منها (الحوري والعزاوي، 2012):

رؤيا المستقبل: فهي مصدر للطاقة والحاجة إلى الإنجاز، وتشجيع ممارسة الأنشطة التي تُحقق الأهداف الشخصية للمستقبل، والتي تمثل عنصرًا مهمًا لزيادة دافعية الإنجاز المرتفع.

توقُّع الهدف: التوقُّع السلبي لدى الفرد يؤدي إلى انخفاض درجة الإنجاز لديه، حيث تؤثر كلٌّ من الاتجاهات ومستويات الأهداف في دافعية الفرد للإنجاز.

التقدير الاجتماعي: حيث تتأثر دافعية الفرد بحاجته للحصول على القبول الاجتماعي وتقدير الأشخاص في البيئة المحيطة، كالأسرة وزملاء العمل، ومن ثمَّ فإنَّ توقُّعات هؤلاء نحو الأهداف المرغوبة تُحقق دافعًا قويًّا للسعي نحو الامتياز والتفوق للحصول على تقديرهم، مما يؤدي إلى دفعه لبذل أقصى جهد وتحقيق أفضل أداء يُمكن أن يشعر به الآخرون.

الحاجة إلى النِّجَاح وتجنُّب الفشل: فالخوف من الفشل يمكن أن يؤدي إلى النِّجَاح، ولكن يؤثر سلبًا في الروح المعنوية لدى الفرد، ويعيق استثارة الطاقة الكامنة للنِّجَاح، وبالتالي يؤثر في سلوك الإنجاز لدى الفرد.

تقدير الذات: ويعني نظرة الفرد لنفسه مقارنة بالآخرين ودرجة ثقته بقدراته الذاتية والاجتماعية لإنجاز مهامه وتحمل مسؤولياته، ومن هنا فإنَّ تقدير الذات يُعطي إدراكًا عقليًّا يُعدُّ الفرد للاستجابة طبقًا لتوقعات النِّجَاح والقبول والقوة الشخصية (عبد الرؤوف، 2018).

الحاجة إلى الإنجاز: وهي سمة من سمات الشخصية المستقرة نسبيًّا، تدفع الفرد إلى أن يقوم بأعمال توفر درجة احتمال معقولة لنجاحه، وتُجنَّب الأعمال السهلة جدًّا لأنها لا تتحدى إمكانياته، أو الصعبة جدًّا خوفًا من الإخفاق (متولي، 2016).

كما أوضح بهاسين Bhasin (2018) تبعاً لنظرية الدافعية للإنجاز، أن دافعية الفرد لإنجاز هدف محدد تتأثر بعدد من العوامل، وهي: الرغبة، والعزيمة، والالتزام بالمواعيد والقيادة الشخصية إلى جانب عوامل خارجية أخرى (وتُعرف أيضاً بالعوامل البيئية)، مثل: الضغوط، والتوقعات، والأهداف. كما يعدّ باتل Patel (2016) الوضع الاقتصادي والاجتماعي للفرد من العوامل التي تؤثر في الدافعية للإنجاز فيما أكد كرمي وإسماعيل Karami & Ismail (2014) أن التقدير الذاتي والكفاءة الذاتية من العوامل الشخصية التي تؤثر في دافعية الإنجاز.

وقد أشار جولتم Gultom (2013) إلى بعض العوامل التي تؤثر في الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، من أهمها: انخفاض رواتب المعلمين، أنماط القيادة غير الملائمة، انخفاض تحفيز المعلم، المرافق المدرسية التي لا تدعم بيئة التعلم، كما أشارت الدراسة إلى أن المعلمين لا يتعاملون مع مهمة التدريس كمهنة تتطلب أن يمتلك الشخص عدداً من الكفايات التي تمكنه من تحقيق متطلبات العمل بشكل احترافي، بل ينظرون إليها على أنها مجرد وسيلة لكسب راتب شهري.

تنمية الدافعية للإنجاز لدى المعلمين

انطلاقاً مما سبق، أوصت العديد من الدراسات مثل: أبو مديغم (2021) بضرورة تحفيز المعلمين وتقدير جهودهم وإبرازها، وإتاحة الفرصة أمامهم للإبداع والابتكار، ودراسة أبو عيشة (2019) التي دعت إلى أن يصمّم المعلم ويختار المناهج حسب اختصاصه، كونه الأكثر كفاءة فيما يتعلّق بوضع المناهج التي يُدرّسها، فإنّ ذلك يرفع من دافعيته، كما يسهم إشعار المعلمين بالإنجاز الذي يحققونه خلال عملهم المدرسي في رفع معنوياتهم وتعزيز دافعيتهم للعمل المخلص والمجدّ، وإشعارهم بأنّ هناك من يقف إلى جانبهم ويتحمّل معهم مسؤولية التّعليم التي تُعدّ من أصعب المهين (خلف والقبلان، 2013).

فيما أوصت دراسة (الصالحى و مندرى، 2013) بأهمية القيام بما يأتي لتعزيز دافعية المعلمين: بتخفيف نصاب الحصص على المعلمين ليكون لديهم متسع من الوقت للتجديد والتطوير في موادهم العلميّة. كما

يمكن إسناد حصص الأنشطة والرياضة إلى معلم متخصص بها، ليتفرغ المعلم لمادة الدراسة فقط ويعطيها حقها من الجوانب كافة، وأن يُعزَّز المعلم دافعيته المهنية من خلال التطوير الذاتي والحرص على التجديد وكسر الروتين اليومي. كما أن تقليل الكثافة الطلابية في الصف يمكن المعلم من استغلال الوقت فيما يفيد المادة الدراسية والطلبة قد يمكن التقليل من كثافة المناهج الدراسية والاهتمام بالنوع وليس بالكم، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة في غرس القيم والمبادئ وحب العلم لأجل العلم. وختاماً يمكن تفويض بعض الصلاحيات للمعلم، لمساعدته في تنفيذ جوانب مهنته بالشكل المطلوب.

الخلاصة

تمثل الدافعية للإنجاز دوراً مهماً في مختلف النشاطات الإنسانية، وتعدّ الدافعية للإنجاز لدى المعلمين مصدراً أساسياً لتطوير وتحسين مخرجات النظام التعليمي، وذلك من خلال تطوير وتنظيم أفضل للمناخ المدرسي، كما أنّ الإنتاجية التي هي أحد أهم مخرجات الدافعية ينبغي أن تكون من الأمور التي تُوضع ضمن أولويات الإدارة المدرسية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

ثانياً: الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة (القيادة التشاركية، الدافعية للإنجاز)، وقامت بتحليلها حسب الهدف، والمنهج، وطريقة اختيار العينة، والأداة، والنتائج. وقد تراوحت الفترة الزمنية للدراسات السابقة ما بين (2006- 2021) حيث رتبت تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات ذات العلاقة بالقيادة التشاركية

هدفت دراسة السليحات والشقران (2021) إلى التعرف إلى مستوى إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في لواء وادي السير، بالمفاهيم القيادية التشاركية ودرجة ممارستهم لتلك المفاهيم، ولتحقيق أغراض الدراسة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وقاما بتطبيق الاستبانة كأداة

لجمع البيانات الأولية، على عينة الدراسة المكونة من (35) مديراً ومديرة، والذين يشكلون جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بالمفاهيم القيادة التشاركية قد جاء بمستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى إدراك مفاهيم القيادة التشاركية، تُعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي، والقطاع التعليمي)، كما كشفت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة لمفاهيم القيادة التشاركية قد جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مفاهيم القيادة التشاركية تُعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي، والقطاع التعليمي)، كما أكدت النتائج وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك مفاهيم القيادة التشاركية وبين درجة ممارسة مفاهيم القيادة التشاركية.

استقصت دراسة حجازي وقشوع (2021) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية بفلسطين للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما هدفت إلى فحص العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة، ولتحقيق أغراض الدراسة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وقاما بتطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، على عينة الدراسة المكونة من (140) معلماً ومعلمة، الذين أختيروا بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الأساسية بمحافظة قلقيلية، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية جاءت مرتفعة، كما بيّنت أن مستوى الثقافة التنظيمية لديهم جاء مرتفعاً، وقد أكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمقياس القيادة التشاركية، والدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية، كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات عينة الدراسة على مقياس القيادة التشاركية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي باستثناء بُعد العلاقات الإنسانية، وكانت الفروق لصالح الذكور، في حين وُجدت فروق تُعزى للمؤهل العلمي في

الدرجة الكلية للمقياس، وفي بُعد العلاقات الإنسانية لصالح درجة البكالوريوس، ولم تظهر تلك الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

كما استقصت دراسة النوفل (2021) درجة ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، من خلال معرفة الواقع والمعوقات، وتقديم المقترحات التي تسهم في الرفع من ممارستهم لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، ولتحقيق أغراض الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقام بتطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، على عينة الدراسة المكوّنة من (196) قائد مدرسة، يشكّلون جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية جداً على واقع الممارسة للأدوار القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، كما أظهرت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على المعوقات، والتي كانت أبرزها: (غموض اللوائح التنظيمية والآليات التي تساعد في ممارسة القيادة التشاركية، محدودية البرامج التدريبية على الأساليب القيادية الحديثة، المركزية في إنجاز الأعمال)، كما بيّنت النتائج موافقة أفراد عينة الدراسة وبدرجة مرتفعة جداً على المقترحات المناسبة للرفع من مستوى الممارسة للأدوار القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، ومن أبرزها: (تقديم برامج تدريبية تسهم في رفع مستوى القيادات المدرسية، إقامة علاقة إنسانية جيدة بين قائد المدرسة ومنسوبيها، العمل على التحول نحو اللامركزية في إنجاز الأعمال).

استكشفت دراسة الجهمي والصنات (2020) واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لمجالّي (اتخاذ القرار، وتفويض السلطة) من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وكذلك التعرف إلى معوقات ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمحافظة، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، على عينة الدراسة المكونة من (319) معلمة من مختلف التخصصات والمراحل التعليمية، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت

النتائج أن واقع ممارسة القيادة التشاركية قد جاء بدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاء مجال تفويض السلطة في المرتبة الأولى، ومجال اتخاذ القرار في المرتبة الثانية، كما أشارت النتائج إلى أنّ (اتباع قائدات المدارس المركزية في اتخاذ القرار، المنافسة بين المعلمات في الأعمال الإدارية، وتحمل المعلمات تبعات المشاركة في اتخاذ القرارات، قلة إتاحة المدرسة الفرصة للمعلمات بالمشاركة في تخطيط وتنفيذ الرؤية المشتركة للمدرسة، نقص التحفيز المقدم للمعلمات، ضعف قناعة قائدات المدارس بجدوى المشاركة في اتخاذ القرارات، ضعف ثقة قائدات المدارس بالمعلمات، نقص السمات القيادية في قائدات المدارس، قلة تفعيل قائدات المدارس للإشراف والتوجيه) من أكثر التحديات التي تعيق ممارسة القيادة التشاركية، كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة في جميع مجالات القيادة التشاركية (تفويض السلطة، اتخاذ القرار) تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية لصالح المرحلة الابتدائية.

كشفت دراسة طيفور (2020) عن درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية، ولتحقيق هدف الدراسة، أُتبِع المنهج الوصفي، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المُكوّنة من (226) معلماً ومعلمة من معلّمي مدارس محافظة عجلون. وقد أظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية كبيرة، كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية، تُعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، مستوى المدرسة، الخبرة التدريسية).

وهدفت دراسة العتيبي (2020) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس بمحافظة تادق وعلاقتها بضغط العمل لدى المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة أُتبِع المنهج الوصفي الارتباطي، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المُكوّنة من (264) معلماً ومعلمة في مركز التعليم في محافظة تادق، وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث في القيادة التشاركية، ولصالح الذكور في ضغوط

العمل، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف سنوات الخبرة في العمل بالتعليم لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب سنوات الخبرة من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات، وذلك في محور ممارسة القيادة التشاركية، في حين كانت لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب سنوات الخبرة من عشر سنوات فأكثر في محور ضغوط العمل.

واستهدفت دراسة الجهني (2020) التعرف إلى درجة ممارسة رئيسات الأقسام في إدارة الإشراف التربوي للقيادة التشاركية وعلاقتها بالقدرة على حلّ المشكلات من وجهة نظر المشرفات بجدّة، ولتحقيق أغراض الدراسة، أُتبع المنهج الوصفي، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكوّنة من (181) مشرفة في مكتب الإشراف التربوي بمدينة جدة، وقد بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى المشرفات تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والخبرة).

واستقصت دراسة الخوالدة (2020) دور القيادة التشاركية في حلّ مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق، ولتحقيق هدف الدراسة، أُتبع المنهج الوصفي المسحي، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة المكوّن من (158) مديراً ومديرة، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في حلّ مشكلات مديري المدارس تُعزى للجنس والخبرة على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد.

وتعرّفت دراسة الغامدي (2020) إلى درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة، ولتحقيق هدف الدراسة، أُتبع المنهج الوصفي المسحي، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة المكوّنة من (325) معلماً في المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وقد بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين المشاركة في صنع القرار لدى المعلمين وكلّ من الأنماط القيادية الآتية: (قيادة الفريق، القيادة الاجتماعية، قيادة

منتصف الطريق)، ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين المشاركة في صنع القرار لدى المعلمين ونمط القيادة المتسلطة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود علاقة ارتباطية دالة بين المشاركة في صنع القرار لدى المعلمين ونمط القيادة السلبية.

هدفت دراسة (Ayoro. & Onyeike, 2020) إلى التعرف إلى العلاقة بين المشاركة في صنع القرار وإنتاجية المعلمين، وكذلك العلاقة بين أساليب القيادة وإنتاجية المعلمين في المدارس التبشيرية الثانوية في ولاية دلتا. ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، حيث طبقا الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية على عينة الدراسة التي تتألف من (668) مدرسة تتضمن (114) نائب مدير و(549) معلمًا، اختيروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة المكوّن من جميع المدارس التبشيرية الثانوية في ولاية دلتا، وقد بيّنت النتائج أنّ المشاركة في اتخاذ القرار لها علاقة إيجابية منخفضة بإنتاجية المعلمين، بينما أساليب القيادة لها علاقة إيجابية مرتفعة بإنتاجية المعلمين في المدارس التبشيرية الثانوية في ولاية دلتا.

كما استهدفت دراسة البقي (2018) التعرف إلى درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة لقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة، أُتبّع المنهج الوصفي المسحي، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة البالغ عددها (638) معلمًا ومعلمة في المدارس الحكومية- بنين بمحافظة تربة، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بنين للقيادة التشاركية لجميع أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية)، تُعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في حين تبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لمستوى الروح المعنوية لديهم إجمالاً، والتي تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، في حين تبيّن وجود فروق تُعزى لسنوات الخبرة.

أما دراسة بانجاناهاور وآخرون (Banjarnahor et al., 2018) فقد هدفت إلى التعرف إلى دور الرضا الوظيفي كوسيط بين أساليب القيادة التشاركية والالتزامات التنظيمية لمديري المدارس المتوسطة في الميدان، ولتحقيق هدف الدراسة، أُتبع المنهج الوصفي الارتباطي، وأُستخدِمت ثلاث استبانات لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكوّنة من (164) مديراً في مدارس المرحلة المتوسطة، وقد بيّنت النتائج أنّ الرضا الوظيفي الرئيس لم يعمل بشكل إيجابي كوسيط بين أساليب القيادة التوجيهية والالتزامات التنظيمية، كما وُجد الرضا الوظيفي كوسيط إيجابي بين أساليب القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي الأساسي.

ودراسة سابستيان ومون (Sebastian & Moon, 2017) التي هدفت إلى فحص ما إذا كانت مديرات المدارس لديهنّ أسلوب تشاركي أكثر مقارنة بنظرائهنّ من الذكور من خلال فحص أنماط تخصيص الوقت اليومي لمديري المدارس، ولتحقيق هدف الدراسة أُتبع المنهج الوصفي التحليلي، وحُلّلت السجلات اليومية لمديري المدارس في منطقة مدرسية حضرية في الولايات المتحدة، وقد أظهرت النتائج أنّ مديرات المدارس يقضين نسبة أعلى من وقتهنّ في العمل مع الآخرين في التخطيط وتحديد الأهداف، مقارنة بالمديرين الذكور، كما بيّنت النتائج عدم وجود اختلافات في كيفية تخصيص مديري المدارس لوقتهم الإجمالي في العمل بمفردهم أو العمل مع الآخرين وتوزيع وقتهم في مجالات القيادة الأخرى، وتشير النتائج أيضاً إلى أنّ الفروق بين النوع الاجتماعي في أسلوب القيادة تعتمد على مجالات نشاط محدّدة، وأنّ هناك اختلافات كبيرة في المجال الرئيس للتخطيط الإستراتيجي.

وكشفت دراسة (Gyasi, 2015) كيفية عمل القيادة التشاركية، وتحديد الإجراءات المناسبة لتحسين ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الإعدادية، ولتحقيق أغراض الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث طُبقت الاستبانة لجمع البيانات الأولية، على عينة الدراسة المكونة من (150) شخصاً موزعين كالتالي: (30 مديراً، 90 مدرّساً، 30 ولي أمر، 30 مدرسة مختارة في المنطقة)، اختيروا بطريقة العينة القديّة من مجتمع الدراسة المتمثّل في جميع المدارس الإعدادية، والمدراء، والمدرّسين،

وكذلك أعضاء PTA من المدارس المختارة في المنطقة، وقد أظهرت نتائج الدراسة تعاون كل من مدراء المدارس والمعلمين في صنع قرارات مشتركة، حيث اتفق الطرفان على تفويض المعلمين بمسؤوليات تمكنهم من القيام بأدوار قيادية، وقام مديرو المدارس أيضاً بتوفير عملية تدريب للمعلمين من خلال تعيين الأدوار القيادية لهم، وتفويضهم بواجبات تخلق لديهم روح الانتماء والوحدة والتعاون وإشراكهم في التخطيط والبت في الأمور المتعلقة بالمدرسة، وفيما يتعلق بأولياء الأمور، أكد كل من المدراء والمعلمين على ضرورة زيارة أولياء الأمور للمدرسة لمناقشة الأمور المتعلقة بأبنائهم داخل المدرسة وإعطاء آرائهم حولها قبل اتخاذ القرارات، ولكن من ناحية أخرى، أوضح أولياء الأمور عدم تعاون المدراء والمعلمين معهم، وعدم إجراء مناقشات تتعلق بأبنائهم في المدرسة قبل اتخاذ القرارات، وفيما يتعلق بالإجراءات الواجب اتخاذها لتحسين ممارسة القيادة التشاركية، أشارت النتائج إلى موافقة المشاركين على اتخاذ مثل هذه الخطوات من التعاون، وصنع قرار مشترك، بالإضافة إلى القيام بالأدوار الفردية من أجل تحسين ممارسة القيادة التشاركية.

ثانياً: الدراسات ذات العلاقة بالدافعية للإنجاز

حدّدت دراسة العجمي (2020) درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرونة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة، اتبع المنهج الوصفي، وصُممت استبانتان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة: الأولى لقياس القيادة التشاركية، والثانية لقياس مستوى دافعية الإنجاز عند المعلمين، حيث تكوّنت عينة الدراسة من (162) معلماً ومعلمة في محافظة شرونة، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرونة للقيادة التشاركية، تُعزى للمتغيرات الآتية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)، كما بيّنت النتائج أن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في محافظة شرونة كبير، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة شرونة، تُعزى للمتغيرات الآتية: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)، وقد كشفت النتائج أيضاً أن

هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة لقيادة التشاركية ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين.

حدّدت دراسة عبد الله (2020) العلاقة بين الرضا المهني ودافعية الإنجاز لدى الأخصائي النفسي المدرسي، وتأثير كلٍّ من النوع ومُدّة الخبرة والتفاعل بينهما على الرضا المهني ودافعية الإنجاز، والكشف عن أبعاد الرضا المهني المنبئة بدافعية الإنجاز، ولتحقيق أغراض الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طُبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، على عينة الدراسة المكوّنة من (223) مرشدًا ومرشدة، اختيروا بطريقة العينة العشوائية من الأخصائيين النفسيين المدرسيين العاملين ببعض المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة والجيزة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين الرضا المهني ودافعية الإنجاز، ووجود تأثير دالّ إحصائيًا لعاملي النوع ومدة الخبرة بشكل منفصل عن بعض أبعاد الرضا المهني ودافعية الإنجاز وكذلك الدرجة الكلية لهما، إضافة إلى وجود تأثير للتفاعل بين النوع ومدة الخبرة في بعض أبعاد الرضا المهني ودافعية الإنجاز، كما كشفت النتائج أنّ بُعد الممارسة المهنية كأحد أبعاد الرضا المهني يُنبئ بدافعية الإنجاز بنسبة مساهمة (21%).

استقصت دراسة شناق والحوالة (2019) درجة ممارسة الإدارة بالتّجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن، والتعرّف إلى علاقتها بدافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبّقوا الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، على عينة الدراسة المكونة من (271) معلّمًا ومعلمة، الذين اختيروا بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة المتمثّل في جميع معلّمي ومعلّمات المدارس المهنية الثانوية الحكومية في إقليم الشمال، وقد أظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة الإدارة بالتّجوال لدى مديري المدارس المهنية كانت بدرجة متوسطة، ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة، كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق دالة

إحصائياً لمستوى دافعية الإنجاز، تبعاً لمتغيري النوع الاجتماعي والخبرة، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى دافعية الإنجاز.

وكشفت دراسة أبو عيشة (2019) عن درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طُبِّق الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، على عينة الدراسة المكوّنة من (407) معلمين ومعلمات، اختيروا بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم جاءت متوسطة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي).

هدفت دراسة القرني (2019) إلى إبراز العلاقة بين ظاهرة الاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس في محافظة بلقرن، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طُبِّق الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، على عينة الدراسة المكوّنة من (262) قائداً يمثلون جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة محافظة بلقرن جاء بدرجة متوسطة، كما بيّنت النتائج أن قادة محافظة بلقرن لديهم مستوى عالٍ من الدافعية للإنجاز، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ظاهرة الاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس بمحافظة بلقرن.

هدفت دراسة محمد (2018) إلى التعرف إلى الذات المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المرشدين النفسيين في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، حيث طُبِّق الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، على عينة الدراسة المكوّنة من (77) مرشداً ومرشدة، اختيروا بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة. وقد أظهرت نتائج

الدراسة أن متغيري الذات المهنية والدافعية للإنجاز لدى المرشدين النفسيين في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم، يتسمان بارتفاع دال إحصائيًا، وتوجد علاقة طردية دالة إحصائيًا بين الذات المهنية والدافعية للإنجاز، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في الذات المهنية للمرشدين النفسيين في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم تبعًا لمتغيري (النوع الاجتماعي، مستوى التدريب).

وبيّنت دراسة بهارتي (Bharti, 2017) العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والدافعية في العمل لدى المعلمين والمعلمات في مدارس المجلس المركزي للتعليم الثانوي في باتنا، بيهار، ولتحقيق هدف الدراسة، اتبع المنهج الوصفي، واستخدام استبانة لقياس درجة إشراك المعلمين في العمل، واستخدم الباحث جدول تحفيز الموظفين الذي طوّره (Shrivastava (1981 لتقييم دوافع العمل المختلفة للمعلمين، والذي يقيس قوة (7) احتياجات لتحفيز الموظفين، هي: (الحاجة إلى النمو الشخصي، والحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى ضبط النفس، والحاجة إلى المكاسب النقدية، والحاجة إلى مكاسب غير مادية، مثل: (الحالة، والاعتراف، والتقدير، والآفاق)، والحاجة إلى الاستقلال الذاتي والاكتفاء الذاتي، والحاجة إلى الانتماء الاجتماعي والمطابقة، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (160) معلمًا ومعلمة من داخل وحول باتنا، وأظهرت النتائج أن المعلمين والمعلمات الذين يعملون في المدارس التابعة للمجلس المركزي للتعليم الثانوي يختلفون اختلافًا كبيرًا فيما يتعلق بمستوياتهم في الأبعاد المختلفة من الدافعية للعمل والاستغراق الوظيفي إجمالًا، كما بيّنت النتائج أن المعلمات قد حقّقت درجة أعلى من الإنجاز مقارنة بالمعلمين.

حدّدت دراسة (Sumantri & Whardani, 2017) العلاقة بين الدافعية للإنجاز والكفاءة المهنية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الحكومية في جاوة الوسطى، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، حيث طبقا الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، على عينة الدراسة المكوّنة من (250) معلمًا ومعلمة، أُختيروا بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، وقد أكّدت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين دافعية الإنجاز وأداء العمل لدى معلمي المرحلة الابتدائية، كما توجد

علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الكفاءة المهنية وأداء معلّمي المرحلة الابتدائية، وقد بيّنت النتائج أيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والكفاءة المهنية للمعلمين معاً، وأداء معلّمي المرحلة الابتدائية.

كما حدّدت دراسة محافظة وأبو عواد (2015) الممارسات التسلّطية لمديري المدارس، وبيّنت علاقتها بمستوى الدافعية للإنجاز لدى معلّمي المدارس الأساسية الحكومية في مديرية تربية عمان الثالثة، ولتحقيق أغراض الدراسة، أُتبِع المنهج الوصفي الارتباطي، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عيّنة الدّراسة المُكوّنة من (310) معلّمين ومعلمات في المرحلة الأساسية الدنيا (الأول، الثاني) في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثالثة في محافظة العاصمة عمان، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أيّ من أبعاد مقياس درجة الممارسات التسلّطية، تُعزى لمتغيّرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أيّ من أبعاد مقياس مستوى الدافعية للإنجاز، تُعزى لمتغيّريّ المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد الوقت والجهد تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الممارسات التسلّطية لمديري المدارس ومستوى دافعية معلّميهم للإنجاز.

هدفت دراسة خلف والقبلان (2013) إلى التعرف إلى العوامل الوظيفية والديموغرافية التي لها القدرة على التنبؤ بمستوى الدافعية نحو العمل المدرسي لدى معلّمي العلوم في مدارس محافظة جرش، ولتحقيق أغراض الدّراسة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقا استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، على عيّنة الدّراسة المكوّنة من (225) معلّماً ومعلمة، اختيروا بطريقة العيّنة العشوائية البسيطة من مجتمع الدّراسة، وقد أظهرت النتائج وجود (18) من أصل (32) عاملاً لها قدرة تنبؤية بالدافعية، وأنّ الشعور بالإنجاز والامتيازات الوظيفية المتعلقة بالصحة والتقاعد، هي أقوى العوامل

المتنبئة بمستوى الدافعية نحو العمل المدرسي لدى معلمي العلوم، كما أظهرت النتائج أنه لم يكن للعوامل الديموغرافية المتعلقة بالمعلم دور في التنبؤ بمستوى الدافعية.

وهدفت دراسة بني خلف (2013) إلى التعرف إلى مستوى الدافعية نحو العمل المدرسي لدى معلمي العلوم في مدارس محافظة جرش من وجهة نظرهم، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، على عينة الدراسة المكوّنة من (225) معلماً ومعلمة، اختيروا بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أنّ مستوى الدافعية نحو العمل المدرسي لدى معلمي العلوم، كان بدرجة متوسطة وفقاً للمعيار المتبع في هذا البحث، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير جنس المعلم لصالح معلمات العلوم، إضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة التعليمية لصالح معلمي العلوم من ذوي الخبرة الطويلة، في حين لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الحلقة التعليمية، وبيّنت النتائج أنّ قوة تأثير العوامل المدرجة في الأداة على مستوى دافعية معلمي العلوم كانت بدرجة متوسطة وفقاً للمعيار المتبع في هذا البحث، ووجود فروق دالة إحصائية في قوة تأثير عوامل الدافعية تبعاً لمتغير جنس المعلم لصالح المعلمات.

كشفت دراسة الصالحي والمنذري (2013) عن أسباب ضعف الدافعية لدى معلمي صفوف الحادي عشر والثاني عشر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة الباطنة شمالاً، ولتحقيق أغراض الدراسة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقا استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، على عينة الدراسة المكوّنة من (371) معلماً ومعلمة، اختيروا بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، وقد بيّنت النتائج أنّ المحاور المكوّنة لمعرفة أسباب ضعف الدافعية لدى المعلمين جميعها كانت بين العالية جداً والعالية في تقدير وجودها لدى أفراد عينة الدراسة، ومن أكثر المحاور التي كشفت عن أسباب ضعف الدافعية محور الأسباب التي تعود للنظام التربوي، كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية لصالح الذكور في المحورين (أسباب تعود لإدارة المدرسة وبيئتها) - أسباب تعود

للمجتمع)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور الاستبانة الأربعة (أسباب تعود للمعلم نفسه، أسباب تعود لإدارة المدرسة وبيئتها، أسباب تعود للنظام التربوي، أسباب تعود للمجتمع)، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما كشفت النتائج أن أحد أهم أسباب انخفاض دافعية المعلمين هو ضعف الدور الإعلامي في تعزيز مكانة المعلم وإبراز دوره في تربية الأجيال.

واستهدفت دراسة الوادي (2006) التعرف إلى طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي للرؤساء، ولتحقيق أغراض الدراسة، أُتبع المنهج الوصفي المسحي، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكوّنة من (80) معلماً ومعلمة في المرحلة الثانوية في العام الدراسي 2003/2004، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين السلوك القيادي للرؤساء، كما يدركه معلّم التربية الرياضية، وكلّ من الدافع للإنجاز والرضا التعليمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في مقياس السلوك القيادي والدافع للإنجاز، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في بعض أبعاد الرضا الوظيفي، وهي: الرضا عن أسلوب الترقية، والرضا عن الرئيس في العمل لصالح المعلمات، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في أبعاد الرضا الوظيفي الأخرى.

ثالثاً: الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغيّرين معاً

استقصت دراسة أبو مديغم (2021) درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبّق الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية على عينة الدراسة المكوّنة من (70) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية شمال النقب، وقد أظهرت النتائج أن درجة

ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية بأبعادها الثلاث (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية)، جاءت متوسطة، كما بيّنت النتائج أن مستوى الدافعية لدى المعلمين جاء متوسطاً، وكشف النتائج عن وجود علاقة دالة إحصائياً وإيجابية بين ممارسة القيادة التشاركية من قبل مدراء المدارس الابتدائية في رهط ودافعية المعلمين.

فيما استكشفت دراسة (Sagnak, 2016) الدور الوسيط للدافع الداخلي على العلاقة بين القيادة التشاركية والسلوك التنظيمي الموجّه نحو التغيير، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، حيث طبّق الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية على عينة الدراسة المكونة من (850) معلماً ومعلمة اختيروا بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع المدارس الإعدادية في منطقة نجد وضحوا فيها بتركيا، وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين السلوك التنظيمي الموجّه نحو التغيير والدافع الداخلي، كذلك يتوسط الدافع الداخلي بشكل كامل بين القيادة التشاركية والسلوك التنظيمي الموجّه نحو التغيير.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الباحثة بالعرض والتحليل (29) دراسة سابقة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، منها (14) دراسة تناولت متغير القيادة التشاركية، و(13) دراسة تناولت الدافعية للإنجاز، ودراستين تناولتا المتغيرين معاً، وقد قامت الباحثة بتحليلها، ومقارنتها بالدراسة الحالية من حيث البلد، الهدف، المنهج، الأداة، المجتمع المستهدف، طريقة اختيار العينة، على النحو الآتي:

- اتفقت دراستنا (أبو مديغم، 2021؛ Sagnak. 2016) مع الدراسة الحالية من حيث تناولها متغيري (القيادة التشاركية- الدافعية للإنجاز)، فيما لم تتفق أي من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الهدف، فقد هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

● اتفقت بعض الدّراسات السابقة مثل (أبو مديغم، 2021؛ الجهمي والصنات، 2020؛ شناق والحوالدة، 2019؛ خلف والقبلان، 2013) مع الدّراسة الحالية من حيث المنهج المتبع؛ حيث اتبعت الدّراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي. وقد اختلفت مع دراسات أخرى مثل (النوفل، 2021؛ الخوالدة، 2020؛ الغامدي، 2020؛ البقمي، 2018؛ الوادي، 2006) التي اتبعت المنهج الوصفي المسحي، ودراسات (السليحات والشقران، 2021؛ العتيبي، 2020؛ Banjarnahor et al., 2018؛ Sumantri & Whardani, 2017؛ Sagnak. 2016) التي اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي.

● اتفقت جميع الدّراسات السابقة مع الدّراسة الحالية في استخدامها الاستبانة لجمع البيانات الأولية، فيما لم تتفق أي من الدّراسات السابقة مع الدّراسة الحالية في استخدامها أداة المقابلة إلى جانب الاستبانة.

● اتفقت الدّراسة الحالية مع معظم الدّراسات السابقة في استهدافها فئة المعلمين، وانفقت مع بعض الدّراسات التي استهدفت مديري المدارس وقادتها، مثل: (طيفور، 2020؛ القرني، 2019؛ البقمي، 2018)، فيما اختلفت مع دراسات أخرى، مثل: (عبد الله، 2020؛ محمد، 2020)، حيث استهدفت المرشدين النفسيين في المدارس.

● اتفقت دراستنا (الجهمي والصنات، 2020؛ Ayoro. & Onyeike, 2020) مع الدّراسة الحالية في اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، فيما اختلفت مع الدّراسات الأخرى التي اختارت العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

ما يميّز الدّراسة الحالية

ما يميّز هذه الدّراسة أنها انفردت بوصف وتحليل دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز من وجهة نظر مُعلّمي ومديري المدارس الحكومية في محافظة القدس.

الاستفادة من الدراسات السابقة

- تحديد مشكلة الدراسة وإثراؤها.
- التعرف إلى الموضوعات ذات الصلة بمتغيري الدراسة.
- إثراء الإطار النظري بنتائج ميدانية.
- التعرف إلى الطريقة الأنسب لاختيار عينة الدراسة.
- تحديد مجالات أداة الدراسة، وصياغة فقراتها.
- المساعدة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية، ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تمهيد

تتناول الباحثة في هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي اتبعتها لتحقيق أهداف الدراسة، والتي تتمثل في التعرف إلى دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس، والتعرف إلى معايير تطبيق القيادة التشاركية في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر مديري المدارس، وعليه فإنّ الباحثة قد بيّنت فيما يأتي منهج الدراسة، والأدوات المستخدمة، ومجتمع الدراسة وعيبتها، ومتغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات للوصول إلى نتائج ذات مغزى.

منهجية الدراسة

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، كونها تسعى إلى وصف موضوع دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز، ووصف طبيعة البيانات وتحليل الآراء المستمدة من معلّمي ومديري المدارس الحكومية في محافظة القدس، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات المتعلقة ب دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس، فيما استخدمت إضافة إلى التعرف على معايير تطبيق القيادة التشاركية.

مجتمع الدراسة

جميع معلّمي المدارس الحكومية ومديريها في محافظة القدس والبالغة عددهم (914) معلّمًا ومعلمة و(52) مدير مدرسة، والجدول يوضح وصف مجتمع الدراسة تبعًا لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (1)

وصف مجتمع الدّراسة

النوع الاجتماعي	معلم		مدير مدرسة	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
ذكر	128	% 14	16	% 30.8
أنثى	786	% 86	36	% 69.2
المجموع	914	% 100	52	100

عينة الدّراسة

العينة الفعلية: تكوّنت عينة الدّراسة من (106) معلمين ومعلمات، و(16) من مديري المدارس الحكومية و(16) نائب مدير مدرسة (وكيل المدرسة) اختيروا بالطريقة العشوائية من المدارس الحكومية بمحافظة القدس. والجدول (2) يوضح وصف عينة المعلمين تبعاً لمتغيرات الدّراسة.

جدول (2)

وصف عينة الدّراسة

المتغير	الوصف	معلم	
		العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	11	10.4
	أنثى	95	89.6
الدرجة العلمية	دبلوم	8	7.5
	بكالوريوس	71	67.0
	دراسات عليا	27	25.5
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	30	28.3
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	19	17.9
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	16.0
	15 سنة فأكثر	40	37.7
المجموع لكل متغير		106	100

أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانتيْن: الاستبانة الأولى حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم في محافظة القدس، الاستبانة الثانية: حول معوقات تطبيق القيادة التشاركية في مدارس محافظة القدس، وقد سارت الباحثة في ذلك وفقاً لما يأتي:

الاستبانة الأولى

في ضوء الأدب التربوي والإداري والدراسات السابقة ذات الصلة؛ قامت الباحثة بتحديد المجالات وصياغة الفقرات، حيث تكوّنت الصورة الأولية للاستبانة من (36) فقرة موزعة على ثلاث مجالات على النحو الآتي:

المجال الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات، وتضمّن (11) فقرة.

المجال الثاني: تفويض السلطة، وتضمّن (12) فقرة.

المجال الثالث: العلاقات الإنسانية، وتضمّن (13) فقرة.

ولغرض تصحيح الاستبانة، استخدمت الباحثة تدرّج ليكرث الخماسي، ويتكوّن التدرّج من خمسة مستويات تتراوح من (1) ويقابل درجة موافقة منخفضة جداً إلى (5)، وتُمثّل درجة موافقة مرتفعة جداً.

خطوات بناء الاستبانة

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى مُعلّمي محافظة القدس من وجهات نظرهم"، وقد مرّ إعداد الاستبانة بالخطوات التالية: -

1. الاطلاع على أدبيات الدراسة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

2. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
4. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، ملحق (ب).
5. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
6. تم عرض الاستبانة على (11) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات.
7. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (ج).

الاستبانة الثانية

قامت الباحثة بالأطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، مثل: (النوفل، 2021؛ الجهمي والصنات، 2020)، وأدواتها، وقامت بجمع جميع ما ورد في هذه الأدوات من معوقات تحدّ من تطبيق القيادة التشاركية في البيئة المدرسية، ومن ثم قامت بفرزها وإعادة صياغتها وفق ما يقتضي الأمر، وباستخدام هذه الفقرات قامت بتصميم أداة "استبانة"، وقامت باعتماد تدرّج ثلاثي للموافقة على أسئلة المقابلة (بدرجة كبيرة- بدرجة متوسطة- بدرجة منخفضة)، وقد اعتمدت المحكّات الآتية لدرجة الموافقة:

جدول (3)

مقياس الاستبانة الثانية

مرتفعة	متوسطة	منخفضة
3-2.34	2.33 - 1.67	1.66-1
درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	

صدق الاستبانة

يُقصد بصدق الاستبانة قياسها لما وضعت لقياسه، وقد قيسَ صدق الاستبانة بالطرق الآتية:

صدق المحكّمين: عُرِضَت الصورة الأولى للاستبانين على مجموعة من المختصّين في مجال الإدارة التربوية، والبالغ عددهم (9)، وقد أُجريت التعديلات المطلوبة التي تمثّلت في تعديل صياغة بعض

الفقرات، وإضافة فقرات أخرى، وأصبحت الاستبانة بذلك مكوّنة من (36) فقرة تقيس دور القيادة التشاركيّة في دافعيّة الإنجاز لدى المعلمين في محافظة القدس.

الصدق البنائي: ويُقصد به وجود علاقة ارتباطيّة موجبة ذات دلالة إحصائيّة بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلّيّة للاستبانة، وقد تحقّقت الباحثة من الصدق البنائي لأداة الدّراسة من خلال اختبار معامل ارتباط بيرسون بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لجميع المجالات مجتمعة معاً.

- **صدق الاتساق الداخلي:** ويُقصد به وجود علاقة ارتباطيّة موجبة ذات دلالة إحصائيّة بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وقد تحقّقت الباحثة من صدق الاتساق الداخلي لجميع مجالات الاستبانة من خلال احتساب معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي له الفقرة.

ثبات الاستبانة

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

جدول (4)

معاملات ثبات الاستبانة ومجالاتها باستخدام ألفا كرونباخ.

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجال
0.777	11	المشاركة في اتخاذ القرار
0.873	11	تفويض السلطة
0.963	14	العلاقات الإنسانيّة
0.960	36	الاستبانة ككلّ
0.940	18	الاستبانة الثانية

يُتضح من الجدول (4) أنَّ 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 الدِّراسة، كذلك بلغ معامل الاستبانة الثانية (0.940).

متغيرات الدِّراسة

تضمَّنت الدِّراسة المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة (التصنيفية)

- النوع الاجتماعي، وله فئتان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
- سنوات الخبرة، ولها أربعة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10-15 سنوات، أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).

المتغير التابع

وتتمثل في استجابات معلِّمي مديرية القدس لاستبانة دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية:

1. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأدوات الدِّراسة.
2. معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معاملات ثبات أداة الدِّراسة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي.

4. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وذلك للتعرف إلى دلالة الفرق بين المتوسطات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

5. اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك للتعرف إلى دلالة الفرق بين المتوسطات تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، سنوات الخبرة.

المحك المعتمد في الدراسة

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المقياس المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول الآتي (Ozen et al., 2012) :

جدول (5)

المحك المعتمد في الدراسة

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

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول

الذي ينص على: ما دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس، من وجهة نظرهم؟

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 (6) يُبين النتائج:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب ودرجة موافقة عينة الدراسة على مجالات القيادة التشاركية ودورها في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس.

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

يتضح من الجدول (6) أنّ درجة موافقة عينة الدراسة على مجالات القيادة التشاركية 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%).

وفيما يأتي توضيح لنتائج المجالات بالتفصيل:

1. مجال المشاركة في اتخاذ القرار

جاءت درجة موافقة عينة الدراسة على فقرات مجال دور المشاركة في اتخاذ القرار حول دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس، 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 حول دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس، وجاء المتوسط الكلي (3.86) بوزن نسبي (77.3%).

وقد جاءت الفقرة (7) "أخذ مدير المدرسة أفكار المعلمين بعين الاعتبار يعزّز الشعور بالانتماء للمدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20)، تلتها الفقرة (10) "السماح للمعلمين في اختيار المباحث التي تُناسب اختصاصاتهم يسهم في تعزيز دافعتهم للإنجاز" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.16).

بينما جاءت الفقرة (1) "يهتم مدير المدرسة بإشراك المعلمين في وضع الخطط وتنفيذها" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.28)، والفقرة (2) "يحرص مدير المدرسة على إشراك المعلمين في اقتراح حلول لمشكلات العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.27).

2. مجال تفويض السلطة

جاءت درجة موافقة عينة الدراسة على فقرات مجال دور تفويض السلطة حول دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس، 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%).

وقد جاءت الفقرة (4) "تفويض جزء من السلطة للمعلم يعطيه الفرصة للتدريب على المهام القيادي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85)، تلتها الفقرة (3) "تفويض بعض الصلاحيات للمعلم يساعد في تنفيذ جوانب مهنته بالشكل المطلوب" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.84).

بينما جاءت الفقرة (10) "يمنح مدير المدرسة المعلمين فرصاً متكافئة في المسؤوليات المنوطة بهم" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.10)، والفقرة (2) "يبتعد مدير المدرسة عن المركزية في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.84).

3. مجال العلاقات الإنسانية

جاءت درجة موافقة عينة الدراسة على فقرات مجال دور العلاقات الإنسانية ودوره في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس، 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 دافعية الإنجاز، حيث جاء المتوسط الكلي (3.26) بوزن نسبي (65.2%).

وقد جاءت الفقرة (1) "يُتَّصف مدير المدرسة بالصبر في تعامله مع المعلمين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46)، تلتها الفقرة (9) "يساهم مدير المدرسة في توفير جو يسوده الودّ والإيجابية والتفاهم والاحترام المتبادل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.44).

بينما جاءت الفقرة (6) "يتجنّب مدير المدرسة استخدام أي تهديد، مما يرفع من مستوى الرضا لدى المعلمين" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.07)، والفقرة (3) "يقضي مدير المدرسة جزءاً من وقته مع المعلمين أثناء الاستراحة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.83).

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني

ينصّ السؤال الثاني على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي- الدرجة العلمية- سنوات الخبرة)؟"، وقد تمّت الإجابة عن السؤال الثاني من خلال اختبار صحة الفرضيات الصفرية الآتية:

1. اختبار الفروق الخاصة بمتغير النوع الاجتماعي

وتنصّ على "لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس يُعزى لمتغير النوع الاجتماعي". وقد استخدم الباحث اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وفيما يأتي نتائج المقارنة:

جدول (7)

نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

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

يتضح من الجدول (7) أنّ القيمة الاحتمالية (P-value) (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فرق دال إحصائياً بين استجابات الذكور والإناث في عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس، وبذلك تُقبل الفرضية الصفرية التي تنصّ على: "لا يوجد فرق دال إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي".

2. اختبار الفروق الخاصة بمتغير الدرجة العلمية

اختبرت الباحثة الفرضية الصفرية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس، تُعزى لمتغير الدرجة العلمية، وقد استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي، وفيما يأتي نتائج المقارنة:

جدول (8)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

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

يتضح من الجدول (8) أن القيمة الاحتمالية (P-value) (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

3. اختبار الفروق الخاصة بمتغير سنوات الخبرة

اختبرت الباحثة الفرضية الصفرية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى

معلمي محافظة القدس، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي، وفيما يأتي نتائج المقارنة:

جدول (9)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

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

يتضح من الجدول (9) أن القيمة الاحتمالية (P-value) (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث

والذي ينص على: "ما معوقات تطبيق القيادة التشاركية في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المديرين؟".

وقد تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والترتيب ودرجة موافقة عينة الدراسة على فقرات أداة المقابلة، والجدول (10) يبين النتائج:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والترتيب ودرجة موافقة عينة الدراسة على معيقات تطبيق القيادة التشاركية في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المديرين في محافظة القدس.

م	معيقات تطبيق القيادة التشاركية	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
1	ضعف الكفاءة الإدارية لدى مدير المدرسة.	2.182	12	متوسطة
2	ضعف المناخ المُشجّع على المشاركة داخل المدرسة.	2	14	متوسطة
3	تدني مستوى الرغبة لدى المعلمين تجاه العمل الجماعي.	2.3	9	متوسطة
4	عدم وجود الوقت الكافي لتطبيق المشاركة.	2	15	متوسطة
5	قلة الاهتمام بالتنوير المهني.	2.571	1	مرتفعة
6	ضعف نظام الحوافز المخصص لمديري المدارس.	2.429	4	مرتفعة
7	إغفال المعلمين أهمية المشاركة في اتخاذ القرار.	2.333	7	متوسطة
8	كثرة الأعباء الإدارية لمدير المدرسة.	2.25	10	متوسطة
9	عدم قدرة المدير على إقناع بعض المعلمين العازفين عن المشاركة.	2.231	11	متوسطة
10	صورية المشاركة نتيجة القيود الرسمية المفروضة على المديرين.	2.5	2	مرتفعة
11	عدم رغبة المعلمين في تحمل تبعات المشاركة في اتخاذ القرار.	2.429	5	مرتفعة
12	عدم الإلمام بشروط ومواصفات العملية التعليمية وأهدافها وكيفية التعامل معها.	2.333	8	متوسطة
13	عدم توافر المعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وإمكاناته.	2.364	6	مرتفعة
14	الخوف من حدوث اختلاف في وجهات النظر بين مدير المدرسة والمعلمين.	2.5	3	مرتفعة
15	عدم وضوح اللوائح التنظيمية المساعدة للقيادة التشاركية.	1.857	1	متوسطة
16	عدم وجود الثقة والوفاق بين أعضاء فريق العمل المدرسي.	2	16	متوسطة
17	عدم القدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات.	2.111	13	متوسطة
18	الشك والريبة نتيجة تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية.	2	17	متوسطة
	الإجمالي	2.244		متوسطة

يُتضح من الجدول (10) أنّ درجة موافقة عينة الدّراسة على فقرات الأداة "معيقات تطبيق القيادة التّشاركيّة في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المديرين" جاءت بدرجة موافقة متوسطة إلى كبيرة لجميع الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.86-2.571)، فيما جاءت درجة الموافقة متوسطة على الدرجة الكلية لأداة معيقات تطبيق القيادة التّشاركيّة في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المديرين، وجاء المتوسط الكلي (2.24).

وقد جاءت الفقرة (5) "قلّة الاهتمام بالتطوير المهني" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.57)، وجاءت الفقرة (10) "صوريّة المشاركة نتيجة القيود الرسميّة المفروضة على المديرين"، والفقرة (14) "الخوف من حدوث اختلاف في وجهات النظر بين مدير المدرسة والمعلّمين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.5).

بينما جاءت الفقرة (2) "ضعف المناخ المشجع على المشاركة داخل المدرسة" والفقرة (4) "عدم وجود الوقت الكافي لتطبيق المشاركة" والفقرة (16) "عدم وجود الثقة والوفاق بين أعضاء فريق العمل المدرسي" والفقرة (18) "الشك والريبة نتيجة تعدّد الأساليب والأجهزة الرقابية" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2).

وجاءت الفقرة (15) "عدم وضوح اللوائح التنظيمية المساعدة للقيادة التّشاركيّة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.86).

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس، من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس تُعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)، إضافة إلى التعرف إلى معوقات تطبيق القيادة التشاركية في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المديرين، وفيما يأتي مناقشة نتائج الدراسة.

أولاً: مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول

الذي ينص على "ما دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس، من وجهة نظرهم؟"، وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، وقد بيّنت النتائج أنّ درجة موافقة عينة الدراسة على دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.51) وبوزن نسبي (70.2%)، حيث جاء مجال المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) وبوزن نسبي (77.3)، وبدرجة موافقة مرتفعة، فيما جاء مجال تفويض السلطة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.48) وبوزن نسبي (69.6)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.26) وبوزن نسبي (65.3)، وبدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ارتفاع درجة موافقة المعلمين على "دور المشاركة في اتخاذ القرار في دافعية الإنجاز لديهم" إلى اعتقادهم بأنّ اطلاعهم على القوانين واللوائح التنظيمية أولاً بأول، ووضوح المسؤوليات والأهداف، يمنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار الذي هو من وجهة نظرهم يعزّز دورهم ودافعيتهم للإنجاز، والطريق إلى ذلك هو شعورهم بالانتماء للمدرسة 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.

وقد يعزى سبب ارتفاع درجة موافقة المعلمين على "دور تفويض السلطة في دافعية الإنجاز لديهم"، إلى اعتقادهم بأن تفويض بعض الصلاحيات للمعلم يساعده في تنفيذ جوانب مهنته بالشكل المطلوب، ويعطيه فرصة للتدريب على المهام القيادية وممارستها، مما يمكنه من تولي مناصب قيادية عليا في المستقبل، فتفويض السلطة يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.

وربما ترجع هذه النتيجة إلى مراعاة مديري المدارس في محافظة القدس لقدرات المعلمين عند توزيعه للمسؤوليات، وتوفيرهم المعلومات كافة اللازمة حول المهمة التي يفوض أحد المعلمين لأدائها، ومنح المفوض إليه الوقت الكافي لإنجاز المهمة المفوض بها، ومتابعته مدى التزام المعلمين بأداء المهام المنوطة بهم.

أما انخفاض "دور العلاقات الإنسانية في دافعية إنجاز معلمي محافظة القدس"، فقد يرجع إلى عدم اهتمام مديري المدارس في محافظة القدس بترسيخ العلاقة الإيجابية مع المعلمين، وتقدير إنجازاتهم، والتعرف إلى ميولهم ورغباتهم، وتشجيعهم وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية بشكل كافٍ.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (العجمي، 2020) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة التشاركية ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، ودراسة (Sagnak, 2016) التي أشارت إلى أن الدافعية تتوسط العلاقة بين القيادة التشاركية والسلوك التنظيمي الموجّه نحو التغيير، ودراسة (محافظة وأبو عواد، 2015) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الممارسات التسلطية لمديري المدارس ومستوى دافعية معلميه للإنجاز، فيما

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو مديغم، 2021) التي أشارت إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية جاءت متوسطة.

ثانياً: مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني

والذي ينصّ على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس، تُعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي- الدرجة العلمية- سنوات الخبرة)؟".

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الصفريّة الأولى

"لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس يُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، واختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وقد تبين أنّ القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فرق دال إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث، وأن نسبة الذكور قليلة جداً، مما يجعلها غير قادرة في التأثير على النتيجة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كلٍّ من (السليجات، والشقران، 2021؛ حجازي وقشوع، 2021؛ طيفور، 2020؛ العجمي، 2020؛ شناق والخواندة، 2019؛ أبو عيشة، 2019؛ محمد، 2018). فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (العتيبي، 2020) التي طبقت في السعودية التي أشارت إلى وجود فروق

تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، ودراسة (محافظة وأبو عواد، 2015) المطبقة في الأردن والتي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور.

الفرضية الصفريّة الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس، تعزى لمتغير الدرجة العلمية، ولاختبار هذه الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد تبين أنّ القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضرورة إشراك المعلمين في التخطيط واتخاذ القرارات بغض النظر عن المستوى التعليمي، حيث يحصل المعلمون كافة على فرص متكافئة في المشاركة بالتخطيط واتخاذ القرارات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من (طيفور، 2020؛ العجمي، 2020؛ الجهني، 2020؛ أبو عيشة، 2019)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (حجازي وقشوع، 2021) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس.

الفرضية الصفريّة الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي. ولاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد تبين أنّ القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)،

وهذا يعني عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس تبعًا لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان جميع العاملين يرون أنهم قادرين على المساهمة الإيجابية في اتخاذ القرارات وبالتالي تحسين مستويات الإنجاز في المدرسة، مما يسمح بإشراك الجميع في التخطيط واتخاذ القرارات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كلٍّ من (طيفور، 2020؛ العجمي، 2020؛ الجهني، 2020؛ شناق والحوالة، 2019؛ أبو عيشة، 2019)، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (العتيبي، 2020) التي أشارت إلى وجود فروق تُعزى لسنوات الخبرة لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب سنوات الخبرة من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات، ودراسة (بني خلف، 2013) التي أشارت إلى وجود فروق تُعزى لمتغير الخبرة ولصالح معلمي العلوم من ذوي الخبرة الطويلة في محافظة جرش.

ثالثاً: مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث

والذي نصَّ على "ما معيقات تطبيق القيادة التشاركية في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المديرين؟"، وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة الثانية على عينة قصدية مكونة من 16 من مديري المدارس في محافظة القدس إضافة إلى 16 من نواب المديرين (وكلاء المدارس)، للتعرف إلى أكثر المعوقات التي تحدّ من تطبيق القيادة التشاركية في مدارس محافظة القدس، وقد استخدمت الباحثة حساب المتوسطات الحسابية، حيث بيّنت النتائج أن درجة الموافقة على توافر معيقات تطبيق القيادة التشاركية في مدارس محافظة القدس جاءت متوسطة، وقد اتّفتت هذه النتيجة مع دراستي (النوفل، 2021؛ الجهمي والصنات، 2020) اللتين أظهرتا موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على المعوقات، ومن أكثر المعوقات التي تحدّ من تطبيق القيادة التشاركية في مدارس محافظة القدس، كما يراها مديرو المدارس، الآتي:

1. قلة الاهتمام بالتنوير المهني.
2. صورية المشاركة نتيجة القيود الرسمية المفروضة على المديرين.
3. الخوف من حدوث اختلاف في وجهات النظر بين مدير المدرسة والمعلمين.
4. ضعف نظام الحوافز المخصص لمديري المدارس.
5. عدم رغبة المعلمين في تحمل تبعات المشاركة في اتخاذ القرار.
6. عدم توافر المعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وإمكاناته.
7. إغفال المعلمين أهمية المشاركة في اتخاذ القرار.
8. عدم الإلمام بشروط ومواصفات العملية التعليمية وأهدافها وكيفية التعامل معها.

ملخص النتائج

جاءت موافقة عينة الدراسة على دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) والوزن النسبي (70.2%)، وقد جاءت مجالات القيادة التشاركية مرتبة على النحو الآتي:

- جاء مجال المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) وبوزن نسبي (77.3)، وبدرجة موافقة مرتفعة.
- جاء مجال تفويض السلطة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.48) وبوزن نسبي (69.6)، وبدرجة مرتفعة.
- جاء مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.26) وبوزن نسبي (65.3)، وبدرجة متوسطة.
- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
- جاءت موافقة عينة الدراسة (المدرء) على معيقات تطبيق القيادة التشاركية في مدارس محافظة القدس بدرجة متوسطة من قبل المديرين، ومن أكثر المعيقات حصولاً على الموافقة، الآتي:

1. قلة الاهتمام بالتطوير المهني.
2. صورية المشاركة نتيجة القيود الرسمية المفروضة على المديرين.
3. الخوف من حدوث اختلاف في وجهات النظر بين مدير المدرسة والمعلمين.
4. ضعف نظام الحوافز المخصص لمديري المدارس.
5. عدم رغبة المعلمين في تحمل تبعات المشاركة في اتخاذ القرار.
6. عدم توافر المعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وإمكاناته.
7. إغفال المعلمين أهمية المشاركة في اتخاذ القرار.
8. عدم الإلمام بشروط ومواصفات العملية التعليمية وأهدافها وكيفية التعامل معها.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- ضرورة اهتمام مديرو المدارس بإشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار، إذ أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار تساهم في رفع حس المسؤولية لدى المعلمين وتزيد حرصهم على إنجاز القرارات التي شاركوا باتخاذها، مما يعني زيادة دافعتهم للإنجاز.

- من الضروري أن يهتمّ مديرو المدارس بعملية تفويض الصلاحيّات، لأنّها تساهم في تسريع إنجاز المهام المطلوبة بدلاً من المركزية في اتخاذ القرار التي تتسبب في بطء عملية الإنجاز، كذلك يساهم تفويض الصلاحيّات في تدريب المعلمين على القيام بمهام جديدة.
- أن يحرص مديرو المدارس على السماح للمعلمين بإبداء آرائهم داخل المدرسة بكلّ حرية.
- أن تحرص مديريات التربية والتعليم على الاهتمام بالتطوير المهني للمعلمين، مما يساهم في ارتقاء العملية التعليميّة.
- على مديريةية التعليم أن تعمل على تفعيل نظام المكافآت والحوافز وتشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات والتعبير عن آرائهم عبر رصد مكافآت لهم.
- عقد المزيد من الاجتماعات والجلسات، والحرص على الاتصال اليومي بالمعلمين وذلك لتعزيز العلاقات الإنسانية بين الفريق المدرسي.
- الاستماع إلى شكاوى المعلمين والعاملين ومعالجتها بشكل فعال وفوري وهذا من شأنه أن يعمل كصمام أمان يجنب الإدارة المدرسية الكثير من العقبات بين المعلم والإدارة.
- الاهتمام بكرامة الفرد واعتباره قيمة عليا في حد ذاته وهذا يتطلب التعامل مع الفرد، ومواهبه وإمكاناته كفرد وتطويرها.

المراجع العلمية

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، السعيد. (2012). *المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو سمرة، محمود والطيطي، محمد. (2008). *المناخ الجامعي في جامعات الضفة الغربية في فلسطين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى طلبتها*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (13)، 115-153.

أبو سمرة، محمود وحمارشة أنعام. (2014). *العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين في فلسطين.. دراسة ميدانية في محافظة رام الله والبيرة*. مجلة جامعة الأزهر، 16(1)، 1-30.

أبو طاحون، أمل. (2012). *القيادة التربوية الفاعلة*. أمواج للطباعة والنشر والتوزيع.

أبو عيشة، أماني كمال سعيد. (2019). *درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم.. محافظة العاصمة*. دراسات- العلوم التربوية: الجامعة الأردنية- عمادة البحث العلمي، مج46، ملحق، 389 - 409

أبو عيشة، أماني. (2019). *درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم: محافظة العاصمة*. دراسات - العلوم التربوية، 46، 389-409.

أبو مديغم، عبد الكريم سالم عوده. (2021). *درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين*. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (22)، 163-181.

اسماعيلي، يامنة، وبوضياف، نوال، وبن خور، خير الدين. (2019). الأبعاد المحددة للعلاقات

الإنسانية في الإدارة المدرسية. دار اليازوري العلمية.

البشري، قدرية. (2017). أخلاقيات مهنة التعليم. دار الخليج للنشر والتوزيع.

البقي، فيحان، وآخرون. (2018). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها

بالروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية، 34، 1222-

1251.

بكري، عزيزة أبكر. (2020). تقييم ممارسات تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات

المدارس الثانوية بمدينة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، مج4،

ع36، 1-25.

بني خلف، محمود حسن. (2013). الدافعية نحو العمل المدرسي والعوامل المؤثرة في مستواها لدى

معلمي العلوم في مدارس محافظة جرش. دراسات: العلوم التربوية، 40(2).

الجنابي، صاحب. (2019). استراتيجيات القيادة والإشراف. مجموعة اليازوري ناشرون وموزعون.

الجندي، نبيل والعمرى سمر. (2017). الضغوط النفسية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى معلمي

المدارس الحكومية في محافظة الخليل. مجلة جامعة الأزهر للعلوم الإنسانية، 19(1)، 125-

146.

الجهمي، بدرية والصنات، الجوهرة. (2020). واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات

المدارس بمحافظة بيشة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 35(3)، 11-63.

الجهني، نجاه. (2020). درجة ممارسة رئيسات الأقسام بالإشراف التربوي للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المشرفات بجدة، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 217-266.

الجهني، نعيم، والقحطاني، شائع، ومرسي، ميرفت، والشملان، خالد، والرشيدي، عائض. (2018). *نماذج معاصرة في القيادة*. مكتبة القانون والاقتصاد.

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.

حجازي، جولتان وقشوع، شادي. (2021). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 9(2)، 690-709.

الحربي، حمدان. (2013). مهام ومسئوليات القيادات المدرسية نحو استخدام التقنيات الحديثة في الأعمال الإدارية في المدارس. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، 2(4)، 315-340.

حنتول، أمل. (2020). دور القيادات المدرسية في تحقيق متطلبات الإدارة المرئية بمحافظة الدمام والخبر (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، السعودية.

الحوري، عكلة والعزاوي، كامل. (2012). *الإعداد النفسي للرياضيين*. دار الكتاب الثقافي.

خلف، محمود حسن، والقبلان، فايزة يوسف. (2013). القدرة التنبؤية للعوامل الوظيفية والديموغرافية بمستوى الدافعية نحو العمل المدرسي لدى معلمي العلوم في مدارس محافظة جرش. دراسات- العلوم التربوية: الجامعة الأردنية- عمادة البحث العلمي، مج 40 ملحق، 748-762.

خليفات، نجاح. (2014). مدير المدرسة القائد. دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الحوالدة، علاء محمود (2020). دور القيادة التشاركية في حلّ مشكلات مديري المدارس في محافظة

المفرق: دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق/ الأردن". مجلة

العلوم التربوية والنفسية، 4، 93-104.

دعس، مصطفى. (2015). إعداد وتأهيل المعلم. دار الأسرة للإعلام.

الربغي، خالد بن محمد (2015). عادات العقل ودافعية الإنجاز. ط1، مركز دبيونو لتعليم التفكير.

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، 5(1)، 217-251.

السميري، خلود. (2020). كفاءة العمل الفريقي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة و

علاقتها بجودة الأداء المهني لمعلميهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية،

فلسطين.

شقورة، محمد فتحى. (2019). سياسات الاحتلال الإسرائيلي وتأثيرها على التعليم في مدينة القدس

المحتلة. المقدسية، (3)، 77 - 96.

شناق، رزان مروان، والحوالدة، تيسير محمد أحمد. (2019). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى

مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لمعلمي تلك

المدارس. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية: جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف،
ع21، 3-18.

شناق، رزان والخوادة، تيسير. (2019). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية
بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس. مجلة الأكاديمية
للداسات الاجتماعية والإنسانية، (21)، 3-18.

الصالحي، فاطمة بنت محمد سالم، والمنذري، ريا بنت سالم بن سعيد. (2013). أسباب ضعف الدافعية
المهنية لدى معلّمي صفوف الحادي عشر والثاني عشر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في
محافظة الباطنة شمالاً. دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، ع35،
ج1، 73-96.

الصالحي، نبيل. (2012). إستراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. الجنادرية
للنشر والتوزيع.

الصليبي، عائد (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية
وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

طيفور، هيفاء. (2020). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات
تطويرها من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 94-120.

عامر، فرج. (2017). مدير المدرسة والإدارة المدرسية. دار حميثرا للنشر والتوزيع.

عبد الرؤوف، طارق. (2018). مفهوم وتقدير الذات. دار العلوم للنشر والتوزيع- القاهرة.

عبد الله، هشام إبراهيم. (2020). الرضا المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأخصائي النفسي
المدرسي. دراسات تربوية ونفسية: جامعة الزقازيق- كلية التربية، ع106، 1-72.

عبدالله، هشام. (2020). الرضا المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأخصائي النفسي المدرسي. دراسات تربوية ونفسية: جامعة الزقازيق، (106)، 1-72.

عبوي، زيد. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار الشروق للنشر والتوزيع.

العنبي، عبد الله. (2020). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس بمحافظة ثاق وعلاقتها بضغوط العمل لدى المعلمين، المجلة السعودية للعلوم التربوية، جامعة الملك سعود، 75-94.

العجمي، هادي. (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28، مج 28، 728-750.

العزام، ميسم. (2017). قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد. دار الكتاب الثقافي.

العزاوي، إياد وإبراهيم، مروان. (2015). علم النفس الرياضي: الأبعاد النفسية للأداء الرياضي. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

عسكر، محمد. (2019). المهارات النفسية في علم النفس الرياضي. ماستر للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت (2010). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العمرى، منال عبدالله غيثان. (2019). واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط. مجلة كلية التربية، 35(5)، 417 - 445.

الغامدي، سعيد. (2020). درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4، 35-75.

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.

القرشي، عبد الله. (2013). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حلّ مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.

القرني، محمد عايض نمشان. (2019). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس بمحافظة بلقرن. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ع182، ج2، 556-612.

لهلوب، ناريمان والصررايرة، ماجدة. (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. دار الخليج للنشر والتوزيع.

لهلوب، ناريمان. (2017). مهارات القيادة التربوية الحديثة. دار الخليج للنشر والتوزيع.

المالكي، عمر بن عبد الله. (2014). "ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض". المجلة الدولية متعددة التخصصات للتعليم، 3(8)، 141-158.

متولي، فكري. (2016). صعوبات التعلم للمبتكرين والموهوبين. مكتبة الأنجلو المصرية.

محافظة، سامح وأبو عواد، آمال. (2015). الممارسات التسلطية لمديري المدارس وعلاقتها بمستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مديرية تربية عمان الثالثة، مؤتمراً للبحوث والدراسات، 30، 143-186.

محمد، عثمان محمد الزبير. (2018). الذات المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المرشدين النفسيين في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم. مجلة الدراسات العليا: جامعة النيلين - كلية الدراسات العليا، مج12، ع47، 93 - 115.

المصري، ايهاب وعامر، طارق. (2013). القيادة التربوية ومهارات الاتصال. دار الملوك للنشر والتوزيع.

مطر، علاء. (2016). واقع الحق في التعليم العام في القدس المحتلة تحديات وآفاق. أعمال المؤتمر الدولي الثالث عشر: فلسطين - قضية وحق، المنعقد في طرابلس في الفترة 2-3/12/2016. مركز جيل البحث العلمي، 207 - 222.

المعاينة، عبد العزيز عطا الله (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. دار الحامد للنشر والتوزيع.

نجدي، عبد الغني. (2013). القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة طيبة، السعودية.

نشوان، يعقوب حسن (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. دار الفرقان.

النوفل، محمد. (2021). واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. مجلة كلية التربية: جامعة أسبوط، 37(2)، 405-449.

- الهنداوي، ياسر فتحي. (2012). إدارة المدرسة وإدارة الفصل. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الوادي، أمل علي عيسى، وآخرون (2006). السلوك القيادي للرؤساء وعلاقته بدافعية الإنجاز والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة البحرين، 7، 254-255.
- الوذياني، محمد. (2014). اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام السعودي، *دراسات، العلوم التربوية*، 2(41)، 862-880.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Arlesting, H. (2008). Principals' Communication inside school: A contribution to school Improving. *The Education forum*, 71 (2), 260 271.
- Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Ayoro, R. & 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.
- Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M., & Situmorang, M. (2018). Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment. *International Journal of Instruction*, 11(4), 869-888.
- Barrick, M. R. (2005). Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human performance*, 18(4), 359-372.

- Bharti, B. K. (2017). Job Involvement and Work Motivation: A Study of Male and Female Teachers of CBSE Affiliated+ 2 Scholls With Reference to Patna, Bihar. *International Journal of Human Resource & Industrial Research*, 4(1), 19-23.
- Bhasin, H. (2018). Employee satisfaction and morale among the skilled workforce of steel manufacturing plant. *Journal of Organization & Human Behavior*, 7 (4), 31–42.
- Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2014). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace (4e)*. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Corr, P. J., DeYoung, C. G., & McNaughton, N. (2013). Motivation and personality: A neuropsychological perspective. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 158-175.
- Gautam, V. & Surinder Batra, S. (2011). *Organization Development Systems*. Concept Publishing Company.
- Gultom, S. (2013). The low quality of the teacher-in-Indonesia. Retrieved from <http://www.sekolahdasar.net/2013/09/kualitas-guru-di-indonesia-masih-rendah.html>
- Gyasi, K. (2015). Participative leadership practice in junior high schools and actions to improve the practice: a case study of Sekyere south district, Ghana (Master's *Thesis unpublished*), University of Jyväskylä, Ghana.
- Halawah, I. (2009). The relationship between effective communication of high school principal climate. *Education*, 126 (2), 334- 347.
- Hogan, J. & Holland, B. (2003). Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations. *The Journal of applied psychology*. 88. 100-12.

- Hughes, R. L., Beatty, K. M., & Dinwoodie, D. (2013). *Becoming a strategic leader: Your role in your organization's enduring success*. John Wiley & Sons.
- Ismail, M. & Karami, R. (2014). *Achievement Motivation in the Leadership Role of Extension Agents*. Cambridge Scholars Publishing.
- Manjula, H. & Manichander, T. (2015). *MANAGEMENT OF SCHOOL EDUCATION*. LAXMI BOOK PUBLICATION.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2001). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
- Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications Asia-Pacific Pte. Ltd.
- Patel, G. (2016). *An Achievement Motivation and Study Habits of School Going Students*. RED'SHINE Publication.
- Pokharel, a. (2020). A strategy for equipping pastoral leaders of Nepali(*PhD thesis unpublished*), faculty of the school of theology, USA.
- Rabideau, S. T. (2005). *Effects of achievement motivation on behavior*. Retrieved November 11, 2021 to: <http://www.personalityresearch.org/papers/rabideau.html>
- Sagnak, M. (2016). Participative Leadership and Change-Oriented Organizational Citizenship: The Mediating Effect of Intrinsic Motivation. *Eurasian Journal of Educational Research*, (62), 181-194.
- Sebastian, J., & Moon, J. M. (2017). Gender Differences in Participatory Leadership: An Examination of Principals' Time Spent Working with Others. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 12(8), n8.

- Sumantri, M. & Whardan, P. (2017). Relationship between Motivation to Achieve and Professional Competence in the Performance of Elementary School Teachers. *International Education Studies*, 10(7), 118-125.
- Williams, P. (2015). *Visual Project Management*. North Carolina, USA: Lulu.com.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zajda, J & Gamage, D. (2009). *Globalisation, Decentralisation and School-Based Management*. Springer Science & Business Media.

الملاحق

ملحق (أ)

أسماء أعضاء لجنة التحكيم

الجامعة	التخصص الدقيق	الرتبة الأكاديمية	اسم المحكم	الرقم
وزارة التعليم - السعودية	إدارة تربويّة	ماجستير	أمل حنتول	1.
وزارة التربية والتعليم - غزة	الإرشاد النفسي	دكتوراه	د. أدهم أبو السعود	2.
جامعة فلسطين التقنية - خضوري	إدارة تربويّة	أستاذ مشارك	د. جعفر أبو صاع	3.
جامعة النجاح الوطنية	الإدارة التربويّة	أستاذ مساعد	د. حسن تيم	4.
جامعة الإسراء الأردنيّة	ودكتوراة ريادة الأعمال	أستاذ مساعد	د. رندة عمايري	5.
الكلية الجامعيّة للعلوم التربويّة	إدارة تربويّة	أستاذ مساعد	د. طارق الشيخ	6.
جامعة الأقصى - غزة	إحصاء تطبيقي	أستاذ مشارك	د. عصام داود	7.
كلية العلوم التربويّة والآداب (الأونروا) - الأردن	علم اللغة والنحو	أستاذ مساعد	د. محمد عبد الله العجل	8.
فلسطين التقنية - خضوري	إدارة تربويّة	أستاذ مشارك	د. نهى إسماعيل عطير	9.

ملحق (ب)

الاستبانة الأولى

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى مُعلّمي محافظة القدس من وجهات نظرهم"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية.

وفي ضوء ذلك أعدت الباحثة استبانة أولية مُقسّمة إلى ثلاث مجالات، وهي: (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية)، حيث ستكون الإجابة عن الفقرات حسب مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتكوّن من خمس درجات للاستجابة لكل فقرة، بحيث تُعطى الاستجابة موافقة: بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، بدرجة كبيرة (4)، بدرجة متوسطة (3)، بدرجة قليلة (درجتان)، بدرجة قليلة جداً (درجة).

ونظراً لعمق خبرتكم التربوية، ومن المهتمين بمجالات البحث العلمي، فإنّ ثقة الباحثة بكم تدفعها لتضع أداة الدراسة هذه بين أيديكم، لإبداء آرائكم في فقراتها، والتأكد من دقة صياغتها ووضوحها وسهولة الإجابة عنها، ولمعرفة مدى ترابطها وملاءمتها لموضوع البحث، وإن اهتمامكم بتحكيم هذه الأداة وتقويمها سيكون له مردود إيجابي في تطويرها وإعادة صياغتها، ولتتمكّن الباحثة من إخراجها في صورتها النهائية في ضوء ملاحظاتكم القيّمة.

ولكم مني فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ديما يوسف عطون

القسم الأول: البيانات الشخصية:

النوع الإجتماعي:

() ذكر () أنثى

المؤهل العلمي:

() دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا

سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات () 5- أقل من 10 سنوات

() 10- أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: دور القيادة التشاركية في دافعية الإجاز لدى المعلمين.

ملاحظات	انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		الفقرات	م
	لا	نعم	لا	نعم		
					المجال الأول: المشاركة في اتخاذ القرار	
					يهتم مدير المدرسة بإشراك المعلمين في وضع الخطط وتنفيذها.	1
					يحرص مدير المدرسة على إشراك المعلمين في اقتراح حلول لمشكلات العمل.	2
					مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بمهامهم ومسؤولياتهم تولد لديهم الرغبة في الالتزام وجودة الأداء.	3
					مشاركة المعلمين في حل المشكلات يخلق لديهم مزيداً من المسؤولية.	4
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق.	5

ملاحظات	انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		الفقرات	م
	لا	نعم	لا	نعم		
					إفساح المجال للمعلمين للتعبير عن آرائهم واتجاهاتهم يعزّز الروح المعنوية لديهم.	6
					أخذ مدير المدرسة أفكار المعلمين بعين الاعتبار يُعزّز الشعور بالانتماء للمدرسة.	7
					يُطلع مدير المدرسة المعلمين على القوانين واللوائح التي يتم إقرارها أولاً بأول.	8
					وضوح المسؤوليات والأهداف تُعطي الفرصة للمعلمين المشاركة في اتخاذ القرارات.	9
					السّماح للمعلمين باختيار المباحث التي تُناسب اختصاصاتهم يسهم في تعزيز دافعيتهم للإنجاز.	10
					مشاركة المعلمين في تطوير المناهج الدراسية تعزّز شعورهم بأهميتهم ويزيد من دافعيتهم.	11
					المجال الثاني: تفويض السّطة.	
					يعزّز مدير المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.	12
					تفويض بعض الصلاحيات للمعلم يساعده في تنفيذ جوانب مهنته بالشكل المطلوب.	13
					تفويض جزء من السلطة للمعلم يعطيه الفرصة للتدريب على المهام القيادية.	14
					يُراعي مدير المدرسة قدرات المعلمين عند توزيعه للمسؤوليات.	15
					تفويض السلطة للمعلم يُمكنه من تولّي مناصب قيادية عليا في المستقبل.	16
					يوفر مدير المدرسة المعلومات كافة للآزمة حول المهمة التي يُفوض أحد المعلمين لأدائها.	17
					يمنح مدير المدرسة المُفوض إليه الوقت الكافي لإنجاز المهمة المُفوض بها.	18
					يتابع مدير المدرسة مدى التزام المعلمين بأداء المهام المنوطة بهم.	19

ملاحظات	انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		الفقرات	م
	لا	نعم	لا	نعم		
					يمنح مدير المدرسة المعلمين فرصاً متكافئة في المسؤوليات المنوطة بهم.	20
					يوفر مدير المدرسة تغذية راجعة للمعلمين حول المهام المفوضة إليهم.	21
					المجال الثالث: تفعيل العلاقات الإنسانية.	
					يتجنب مدير المدرسة استخدام أيّ تهديد، مما يرفع من مستوى الرضا لدى المعلمين.	22
					يحرص مدير المدرسة على كسب الثقة بالمعلمين وتحسين علاقته بهم.	23
					يقدّر مدير المدرسة إنجازات المعلمين بأساليب مختلفة.	24
					يساهم مدير المدرسة في توفير جوّ يسوده الودّ والإيجابية والتفاهم والاحترام المتبادل.	25
					يتعرّف مدير المدرسة إلى ميول المعلمين ورغباتهم واتجاهاتهم.	26
					يشجّع مدير المدرسة المعلمين على المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	27
					يحرص مدير المدرسة على التواصل الاجتماعي مع المعلمين.	28
					يتّصف مدير المدرسة بالحكمة في التعامل مع المعلمين.	29
					يعمل مدير المدرسة على تنمية الاتجاهات الإيجابية بين المعلمين.	30

شكراً لحسن تعاونكم...

ملحق (ج)

الاستبانة بعد التحكيم

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى مُعلّمي محافظة القدس من وجهات نظرهم"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية.

ولتحقيق أغراض الدراسة أعدت الباحثة استبانة لجمع البيانات الأولية، راجية من سيادتكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة، ومراعاة الصدق والموضوعية، علماً بأن البيانات الواردة ستُستخدم لأغراض البحث العلمي، ولن يطلع عليها سوى الباحثة.

شاكرة حسن تعاونكم...

الباحثة

القسم الأول: البيانات الشخصية:

النوع الإجتماعي:

() ذكر () أنثى

المؤهل العلمي:

() دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا

سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات () 5- أقل من 10 سنوات

() 10- أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: دور القيادة التشاركية في دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

م	الفقرات	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة جداً
	المجال الأول: المشاركة في اتخاذ القرار				
1	يهتم مدير المدرسة بإشراك المعلمين في وضع الخطط وتنفيذها.				
2	يحرص مدير المدرسة على إشراك المعلمين في اقتراح حلول لمشكلات العمل.				
3	مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بمهامهم ومسؤولياتهم يوحد لديهم الرغبة في الالتزام وجودة الأداء.				
4	مشاركة المعلمين في حل المشكلات يخلق لديهم مزيداً من المسؤولية.				
5	يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق.				
6	إفساح المجال للمعلمين للتعبير عن آرائهم واتجاهاتهم يعزز الروح المعنوية لديهم.				
7	أخذ مدير المدرسة أفكار المعلمين بعين الاعتبار يعزز الشعور بالانتماء للمدرسة.				
8	يطلع مدير المدرسة المعلمين على القوانين واللوائح التي يتم إقرارها أولاً بأول.				
9	وضوح المسؤوليات والأهداف يعطي الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات.				
10	السماح للمعلمين في اختيار المباحث التي تناسب اختصاصاتهم يساهم في تعزيز دافعيتهم للإنجاز.				
11	مشاركة المعلمين في تطوير المناهج الدراسية يعزز شعورهم بأهميتهم ويزيد من دافعيتهم.				

م	الفقرات	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة جداً
	المجال الثاني: تفويض السلطة.				
12	يعزّز مدير المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.				
13	يبتعد مدير المدرسة عن المركزية في اتخاذ القرارات.				
14	تفويض بعض الصلاحيات للمعلم يساعد في تنفيذ جوانب مهنته بالشكل المطلوب.				
15	تفويض جزء من السلطة للمعلم يعطيه الفرصة للتدريب على المهام القيادية.				
16	يُراعي مدير المدرسة قدرات المعلمين عند توزيعه للمسؤوليات.				
17	تفويض السلطة للمعلم يُمكنه من تولّي مناصب قيادية عليا في المستقبل.				
18	يوفر مدير المدرسة المعلومات كافة اللازمة حول المهمة التي يُفوض أحد المعلمين لأدائها.				
19	يمنح مدير المدرسة المُفوض إليه الوقت الكافي لإنجاز المهمة المُفوض بها.				
20	يتابع مدير المدرسة مدى التزام المعلمين بأداء المهام المنوطة بهم.				
21	يمنح مدير المدرسة المعلمين فرصاً متكافئة في المسؤوليات المنوطة بهم.				
22	يوفر مدير المدرسة تغذية راجعة للمعلمين حول المهام المفوضة إليهم.				
	المجال الثالث: تفعيل العلاقات الإنسانية.				
23	يتّصف مدير المدرسة بالصبر في تعامله مع المعلمين.				
24	يتحلّى مدير المدرسة بالعدل في معاملته مع المعلمين.				

م	الفقرات	درجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة جداً
25	يقضي مدير المدرسة جزءاً من وقته مع المعلمين أثناء الاستراحة.				
26	يرسخ مدير المدرسة علاقة إيجابية بين المعلمين وأولياء الأمور.				
27	يرسخ مدير المدرسة علاقة إيجابية بين المعلمين والطلبة.				
28	يتجنب مدير المدرسة استخدام أي تهديد، مما يرفع من مستوى الرضا لدى المعلمين.				
29	يحرص مدير المدرسة على كسب الثقة بالمعلمين وتحسين علاقته بهم.				
30	يقدّر مدير المدرسة إنجازات المعلمين بأساليب مختلفة.				
31	يساهم مدير المدرسة في توفير جوّ يسوده الودّ والإيجابية والتفاهم والاحترام المتبادل.				
32	يتعرّف مدير المدرسة إلى ميول المعلمين ورغباتهم واتجاهاتهم.				
33	يشجّع مدير المدرسة المعلمين على المناقشة الجماعية لأساليب العمل.				
34	يحرص مدير المدرسة على التواصل الاجتماعي مع المعلمين.				
35	يتّصف مدير المدرسة بالحكمة في التعامل مع المعلمين.				
36	يعمل مدير المدرسة على تنمية الاتجاهات الإيجابية بين المعلمين.				

شاكراً حسن تعاونكم...

ملحق (د)

استمارة الاستبانة الثانية

أولاً: البيانات الشخصية:

بيانات معد الاستبانة:

الاسم:.....الصفة:.....

بيانات الشخص الذي سيملاً الاستبانة:

جنس المدرسة:..... المرحلة الدراسية:.....

ثانياً: الهدف من الاستبانة:

تهدف الاستبانة إلى التعرف إلى المعوقات التي تحدّ من ممارسة مديري مدارس مديرية القدس للقيادة التشاركيّة، وتتضمّن الاستبانة عدداً من الأسئلة التي ستكون الإجابة عنها بثلاثة خيارات، وهي درجة موافقة مديري المدارس على المعوقات، إما بدرجة كبيرة، أو متوسطة أو منخفضة، بالإضافة إلى اقتراح الحلول المناسبة التي تؤدي إلى تفعيل دور القيادة التشاركيّة في دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

ثالثاً: أسئلة الاستبانة:

#	السؤال: برأيك.. ما المعوقات التي تحدّ من قدرة مدير المدرسة على تطبيق القيادة التشاركية؟	أوافق بدرجة		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة
1	ضعف الكفاءة الإدارية لدى مدير المدرسة.			
2	ضعف المناخ المُشجّع على المشاركة داخل المدرسة.			
3	تدني مستوى الرغبة لدى المعلمين تجاه العمل الجماعي.			
4	عدم وجود الوقت الكافي لتطبيق المشاركة.			
5	قلّة الاهتمام بالتطوير المهني.			
6	ضعف نظام الحوافز المخصص لمديري المدارس.			
7	إغفال المعلمين أهمية المشاركة في اتخاذ القرار.			
8	كثرة الأعباء الإدارية لمدير المدرسة.			
9	عدم قدرة المدير على إقناع بعض المعلمين العازفين عن المشاركة.			
10	صورية المشاركة نتيجة القيود الرسمية المفروضة على المديرين.			
11	عدم رغبة المعلمين في تحمّل تبعات المشاركة في اتخاذ القرار.			
12	عدم الإلمام بشروط ومواصفات العملية التعليميّة وأهدافها وكيفية التعامل معها.			
13	عدم توافر المعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وإمكاناته.			
14	الخوف من حدوث اختلاف في وجهات النظر بين مدير المدرسة والمعلمين.			
15	عدم وضوح اللوائح التنظيمية المُساعدة للقيادة التشاركية.			
16	عدم وجود الثقة والوفاق بين أعضاء فريق العمل المدرسي.			
17	عدم القدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات.			
18	الشكّ والريبة نتيجة تعدّد الأساليب والأجهزة الرقابية.			

ملحق (هـ)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب ودرجة موافقة عينة

الدراسة على فقرات أداة الاستبانة.

(أ) مجال المشاركة في اتخاذ القرار ودوره في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس.

م	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يهتمّ 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 ومسؤولياتهم يولد لديهم الرغبة في الالتزام وجودة الأداء.	4.06	0.98	81.1%	6	مرتفعة
4	مشاركة المعلمين في حلّ المشكلات يخلق لديهم مزيداً من المسؤولية.	4.13	0.90	82.6%	3	مرتفعة
5	يشجّع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق.	3.58	1.20	71.5%	9	مرتفعة
6	إفصاح المجال للمعلمين للتعبير عن آرائهم واتجاهاتهم يعزّز الروح المعنوية لديهم.	4.09	0.94	81.9%	4	مرتفعة
7	أخذ مدير المدرسة أفكار المعلمين بعين الاعتبار يعزّز الشعور بالانتماء للمدرسة.	4.20	0.95	84.0%	1	مرتفعة جداً
8	يُطلع مدير المدرسة المعلمين على القوانين واللوائح التي يتم إقرارها أولاً بأول.	3.65	1.16	73.0%	8	مرتفعة
9	وضوح المسؤوليات والأهداف تعطي الفرصة للمعلمين المشاركة في اتخاذ القرارات.	4.00	0.89	80.0%	7	مرتفعة
10	السّماح للمعلمين في اختيار المباحث التي تتناسب اختصاصاتهم يسهم في تعزيز دافعيتهم للإنجاز.	4.16	1.02	83.2%	2	مرتفعة
11	مشاركة المعلمين في تطوير المناهج الدراسية تعزّز شعورهم بأهميتهم ويزيد من دافعيتهم.	4.08	0.96	81.5%	5	مرتفعة
	دور المشاركة في اتخاذ القرار في دافعية الإنجاز.	3.86	0.64	77.3%	1	مرتفعة

(ب) مجال تفويض السلطة ودوره في دافعية الإنجاز لدى معلّمي محافظة القدس.

م	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يعزّز مدير المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلّمين.	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 للمعلّم 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	يُراعي مدير المدرسة قدرات المعلمين عند توزيعه للمسؤوليات.	3.35	1.22	66.98%	8	مرتفعة
6	تفويض السلطة للمعلّم يُمكنه من تولّي مناصب قيادية عليا في المستقبل.	3.79	1.06	75.85%	4	مرتفعة
7	يوفر مدير المدرسة المعلومات كافة اللازمة 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 فرصًا 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 دافعية الإنجاز.	3.48	0.76	69.6%	2	مرتفعة

(ج) مجال العلاقات الإنسانية ودوره في دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة القدس.

م	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يُتَّصف مدير المدرسة بالصبر في تعامله مع المعلمين.	3.46	1.27	69.25%	1	مرتفعة
2	يتحلَّى 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	يتجنَّب 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 جوٍّ يسوده الودّ والإيجابية والتفاهم والاحترام المتبادل.	3.44	1.24	68.87%	2	مرتفعة
10	يتعرف مدير المدرسة على 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
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 دافعية الإنجاز.	3.26	1.05	65.3%	3	متوسطة



**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**THE ROLE OF PARTICIPATORY LEADERSHIP IN
THE LEVEL OF ACHIEVEMENT MOTIVATION AND
ITS OBSTACLES AMONG PRINCIPALS AND
TEACHERS OF JERUSALEM GOVERNORATE
FROM THEIR POINT OF VIEW**

**By
Dima Youssef Abdullah Atoun**

**Supervisor
Dr. Kefah Barham**

**This Thesis is submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah
National University, Nablus, Palestine.**

2022

THE ROLE OF PARTICIPATORY LEADERSHIP IN THE LEVEL OF ACHIEVEMENT MOTIVATION AND ITS OBSTACLES AMONG PRINCIPALS AND TEACHERS OF JERUSALEM GOVERNORATE FROM THEIR POINT OF VIEW

By
Dima Youssef Abdullah Atoun
Supervisor
Dr. Kefah Barham

Abstract

This study aimed to identify the role of participative leadership in achievement motivation from the point of view of Jerusalem governorate teachers and to reveal the obstacles to implementing participative leadership in Jerusalem governorate schools from the point of view of principals. To achieve the purposes of the study, the researcher used the descriptive analytical method. In addition, the researcher prepared two questionnaires specifically for this study as tools for collecting primary data from the study sample, which consisted of (138) individuals, including (106) male and female teachers, (16) principals, and (16) male and female vice principals. They were selected by random sampling method from all teachers and principals of public schools in the Jerusalem governorate, which consist of (914) male and female teachers, (52) principals, and (52) male and female vice principals.

The study has shown several results, including; The approval of the study sample on the role of participative leadership in the achievement motivation of the teachers of the Jerusalem governorate was high. The domains of participative leadership were arranged as follows: Participation in decision-making ranked first with a mean of (3.86) and a high degree of approval. It is followed by the delegation of authority domain in the second place with an arithmetic mean of (3.48) and a high degree. Then the human relations domain ranked third, with an arithmetic mean of (3.26) and it was moderate. There are no statistically significant differences between the responses of the study sample about the role of participative leadership in the achievement motivation of Jerusalem governorate teachers according to the variables (gender, academic degree, years of experience). The approval of the study sample (principals) on the obstacles to implementing participative leadership in the schools of Jerusalem governorate was moderate. The obstacles that limit the application of participatory leadership in

Jerusalem governorate schools from the principals' point of view include: lack of interest in professional development, stimulation in participation as a result of official restrictions imposed on principals, fear of a difference of opinion between the school principal and teachers, and the weakness of the incentive system for school principals. Moreover, teachers' unwillingness to bear the consequences of participating in decision-making, lack of good, updated information on work conditions and their capabilities, and finally, teachers' neglect of the importance of participating in decision-making and lack of familiarity with the terms and specifications of the educational process, its objectives and how to deal with it.

In light of the findings of the study, the researcher recommended: The importance of school principals' interest in involving teachers in the decision-making process, delegating powers and encouraging them to express their opinions, paying attention to the professional development of teachers, and activating the system of rewards and material and moral incentives for teachers and principals, as this contributed to upgrading the process. educational.

Keywords: participatory leadership; achievement motivation; Jerusalem Governorate.