



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية  
وعلاقتها بمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في  
المدارس الحكومية والخاصة كما يراها المعلمون أنفسهم

إعداد

سوزان حسام عبدو عقروق

إشراف

د. كفاح أحمد برهم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين.

2023

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية  
وعلاقتها بمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في  
المدارس الحكومية والخاصة كما يراها المعلمون أنفسهم

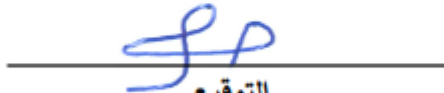
إعداد

سوزان حسام عبدو عقروق

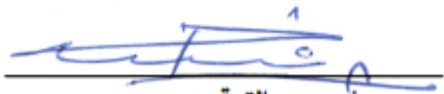
نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2023/07/19م، وأجيزت:



التوقيع



التوقيع



التوقيع

د. كفاح أحمد برهم

المشرف الرئيسي

د. جمال مرشود

الممتحن الخارجي

أ. د. غسان الحلو

الممتحن الداخلي

## الإهداء

إلى أفضل الخلق والبشرية حبيبنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى سندي الغالي أبي الحبيب الذي لولاه لم أكن ما أنا عليه اليوم

إلى أُمي الحنونة الغالية التي تحملتني في أصعب ظروفٍي وكانت لي الداعم

إلى روح جدتي الطاهرة التي فارقتنا في مطلع العام وكان فراقها كالعقم

إلى إخوتي وأخواتي رفقاء دربي وروحي وأجمل ذكرياتي

إلى كل من علمني حرفاً منذ طفولتي وحتى اليوم

وإلى كل أرواح شهداء فلسطين

## الشكر والتقدير

أشكر د. كفاح برهم

وشكري إلى لجنة المحكمين في الجامعات الفلسطينية

وشكري لأعضاء اللجنة الممتحنة أ. د. غسان الحلو والدكتور جمال مرشود

وختامًا لن أنسى أن أشكر كل من دعمني في مسيرتي العلمية

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

### درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة كما يراها المعلمون أنفسهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة اليه 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.

سوزان حسام عبدو عقروق

اسم الطالبة:

سوزان عقروق

التوقيع:

2023/0/00

التاريخ:

## فهرس المحتويات

الإهداء

.....	
ب.	
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	الإقرار
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	فهرس الجداول
ي.....	فهرس الملاحق
ك.....	الملخص
1.....	<b>الفصل الأول: أهمية الدراسة وخلفيتها</b>
1.....	1.1 مقدمة
5.....	1.2 الإطار النظري
17.....	1.3 الدراسات السابقة
29.....	1.4 التعقيب على الدراسات السابقة
32.....	1.5 مشكلة الدراسة وأسئلتها
34.....	1.6 فرضيات الدراسة
36.....	1.7 مصطلحات الدراسة
37.....	1.8 أهمية الدراسة
38.....	1.9 أهداف الدراسة
39.....	1.10 حدود الدراسة
40.....	<b>الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات</b>
40.....	2.1 منهجية الدراسة
40.....	2.2 مجتمع الدراسة
40.....	2.3 عينة الدراسة
42.....	2.4 أداة الدراسة
43.....	2.5 إجراءات الدراسة
45.....	2.6 متغيرات الدراسة
45.....	2.7 المعالجات الإحصائية
47.....	<b>الفصل الثالث: عرض النتائج</b>

47	3.1 مقدمة
47	3.2 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
53	3.3 النتائج المتعلقة بالفرضيات
63	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
63	4.1 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة
67	4.2 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
79	4.3 التوصيات
80	المصادر العلمية
92	الملاحق
b	Abstract

## فهرس الجداول

- جدول (1): توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة الذي تم تحليل استجاباتهم تبعاً للمتغيرات المستقلة..... 41
- جدول (2): معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا ..... 43
- جدول (3): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتقديراتها بناء على درجتها ..... 48
- جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتقدير لدرجة ممارسة نمط القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي ..... 101
- جدول (5): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص وجود فروق بين متوسطات استجابات العينات لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والمعيار (3.5) ..... 49
- جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتقدير لمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي ..... 50
- جدول (7): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص وجود فروق بين متوسطات استجابات العينات لمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين والمعيار (3.5) ..... 51
- جدول (8): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة التي تربط درجة ممارسة المدير لنمط القيادة التشاركية مع مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم ..... 52
- جدول (9): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير الجنس ..... 53
- جدول (10): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير المؤهل العلمي ..... 54
- جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لمحور القيادة التشاركية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، وفق متغير سنوات الخدمة. 55
- جدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير سنوات الخدمة ..... 103
- جدول (13): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات المعلمين لمحور درجة ممارسة القيادة التشاركية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ..... 103

- جدول (14): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير التخصص ..... 103
- جدول (15): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير مكان السكن ..... 104
- جدول (16): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ومستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير الجنس ..... 104
- جدول (17): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير المؤهل العلمي ..... 105
- جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لمحور الانتماء الوظيفي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، وفق متغير سنوات الخدمة 105
- جدول (19): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسطات استجابات المعلمين مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير سنوات الخدمة ..... 105
- جدول (20): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات المعلمين لمحور مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين تبعا لمتغير سنوات الخدمة ..... 106
- جدول (21): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير التخصص ..... 106
- جدول (22): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة، مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير مكان السكن ..... 106

## فهرس الملاحق

92	ملحق (أ): الاستبانة
96	ملحق (ب): نتائج التحليل العاملي
100	ملحق (ج): تسهيل المهمة
101	ملحق (د): الجداول

# درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة كما يراها المعلمون أنفسهم

إعداد

سوزان حسام عبدو عقروق

إشراف

د. كفاح أحمد برهم

## الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة كما يراها المعلمون أنفسهم، والتعرف على أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص، ومكان السكن) في ذلك، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع الاستبانة على (354) معلمًا ومعلمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، إذ تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، بحيث اشتملت الاستبانة على (29) فقرة موزعة على محورين، احتوى المحور الأول (القيادة التشاركية) على (21) فقرة، واحتوى المحور الثاني في (الانتماء الوظيفي) على (8) فقرات، وبلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها (354) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يمارسون القيادة التشاركية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.87)، أما مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين كان بدرجة مرتفعة جدًا بمتوسط حسابي (4.39)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين، كذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، ومكان السكن. في حين كانت هناك فروق في درجة ممارسة القيادة التشاركية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة بين فئتي (أقل من 5 سنوات) و(5-10 سنوات) ولصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين فئتي (5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) ولصالح (أكثر من 10 سنوات). إضافة إلى وجود فروق في مستوى الانتماء الوظيفي بين فئتي (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) ولصالح (أكثر من 10

سنوات) ولصالح فئة أكثر من 10 سنوات. وأوصت الباحثة بضرورة تبادل الخبرات التربوية بين المعلمين الأكثر خبرة والمعلمين الأقل خبرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار وتنفيذ المهام، كما أوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تربط موضوعات أكثر بموضوع الانتماء الوظيفي، والبحث عن تأثير المزيد من المتغيرات عليه، لما له من دور مهم في رفع أداء المعلم.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية؛ الانتماء الوظيفي؛ المدارس الحكومية؛ المدارس الخاصة.

## الفصل الأول

### أهمية الدراسة وخلفيتها

#### 1.1 مقدمة

تعيش المجتمعات البشرية حاليًا في عصر التغيير المستمر، الذي لا مثيل له في تاريخ البشرية، وهو عصر تحدث فيه العديد من التغييرات التي أثرت على جميع جوانب الحياة، بما في ذلك: الاجتماعية، والاقتصادية، والتعليمية، والسياسية، وما إلى ذلك، وأدت إلى تغيير جذري في تكوينات المنظمات بأكملها. ولكي تتكيف المجتمعات مع هذه التغييرات، فإن دور القادة هو أخذ زمام المبادرة في تسهيل عملية إدارة التغييرات المتسارعة. فالقيادة في مثل هذه التغييرات هي المسؤولة في المقام الأول عن نجاح أو فشل المؤسسات والمجتمعات. ومنذ بداية الإنسانية كان للقيادة أثر كبير في جميع مناحي الحياة، إذ تعد القيادة أداة هامة وأساسية لتحقيق تقدم وتطور جميع المؤسسات في مجالاتها المختلفة؛ للوصول إلى الأهداف المرسومة (العجمي، 2020). وعرف عيروط (2018) القيادة بأنها السلوكيات التي يقوم بها القائد من أجل التأثير على نشاط الموظفين العاملين معه وتحفيزهم على العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة.

وتلعب القيادة دورًا مهمًا في تقليل ومنع الضغوط والتوترات التي يواجهها الموظف داخل عمله، وتخلق جوًا مليئًا بالتحفيز والتشجيع للموظف لمواصلة عمله وبذل المزيد من الجهود والطاقات لتحقيق أهداف العمل (عياصرة، 2006). وتعد المدرسة أهم مؤسسة في المجتمع، ولها دور رئيسي في تخريج أفراد قادرين على تنمية مجتمعهم والارتقاء به إلى أعلى مستويات التقدم (البناء، 2013). ويتجلى دور القيادة التربوية في تقديم الدعم للمعلمين وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار في مجال التعليم لخدمة العملية التعليمية، وبالتالي يمكن اعتبار عملية القيادة في المؤسسة التعليمية همزة الوصل بين المعلمين ومديري المدارس والمشرفين وأولياء الأمور (عويس، 2020).

ولا ننسى أن رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم أفضل قائد معروف للبشرية، بالصفات التي يمتلكها والتي نقندي بها في حياتنا العملية واليومية في تعاملاتنا مع الناس من حولنا، وما تركه لنا من تشريعات تنظم حياتنا وتوجهنا إلى الصراط المستقيم، ويمكن القول أن الرسول صلى الله عليه وسلم قد جسد القيادة في أحسن صورها في الحروب والغزوات (أبو طاحون، 2012).

ويعتقد الغامدي و شريف (2019) أن العملية التعليمية لا يمكن أن تصل إلى أهدافها إلا بتضافر الجهود بين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، وبالتالي فهي بحاجة إلى شخص ذي قدرات ومهارات خاصة لإدارتها وتوجيهها، حيث إن القائد التربوي الذي يمثله مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن نجاح المؤسسة التعليمية.

وعرّف أبو موسى و أبو موسى (2021) القائد التربوي بأنه الشخص الذي يمتلك القدرات والإمكانات التي يمكنه من خلالها التأثير على أفراد المجموعة التي يعمل معها، ولديه أيضًا القدرة على تنفيذ العمليات الإدارية الرئيسية، مثل التوجيه والإشراف وتنفيذ الخطط لتحقيق الأهداف المحددة. وأضاف (عقيلي، 2013) أن القائد التربوي يجب أن يمتلك المهارات الفنية والبشرية، وكذلك المهارات المعرفية حتى يتمكن من بناء علاقات بينه وبين المعلمين تقوم على التعاون والمحبة، والاحترام والثقة.

وتعد القيادة التشاركية هي أفضل أنماط القيادة التربوية الحديثة التي يتبعها المدير، وهي تشبه إلى حد بعيد نمط القيادة الديمقراطية التقليدية الذي يعتمد على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار والتنفيذ، بالإضافة إلى تفويضهم ببعض المهام والصلاحيات (يوسف و أحمد، 2020). وتعرف القيادة التشاركية بأنها أسلوب قيادة يحرص فيه مدير المدرسة على السماح لأولياء الأمور والمعلمين للمساهمة في تحقيق الخطط المدرسية والأهداف والوصول إلى أعلى مستويات التقدم ونتائج مرضية (الزطمة، 2021).

ويتميز الأسلوب التشاركي بكونه يدعو إلى التشاور واتخاذ القرار الجماعي، بحيث لا يكون المدير وحده في اتخاذ القرارات وتنفيذها، بل توزع المهام بين الكادر التربوي كل حسب تخصصه وقدراته؛ مما ينتج عنه

تنمية الثقة المتبادلة وزيادة روح التعاون، وزيادة شعور المعلم بالمسؤولية تجاه العمل فمشاركته في صنع القرار يحفزها لتحقيق أهداف المدرسة وتطوير العملية التعليمية والطلاب (الإبراهيم، 2020).

ويشير شين و جوسفولد (Chen & Tjosvold, 2006) إلى أن اتخاذ القرارات بطريقة تشاركية وجماعية بين المدير والمعلمين لا يقتصر على تحسين جودة القرار التربوي وحل المشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية بشكل أفضل فحسب، بل يتعدى ذلك إلى إشباع الحاجات الثانوية للمعلم من بناء ثقته بنفسه وتحقيق ذاته، وبالتالي زيادة مشاعر الحب والقبول والرضا اتجاه عمله.

ويرى دوبرين (DuBrin, 2019) أن القيادة التشاركية تواجه بعض التحديات، فالاجتماعات الطويلة تؤدي إلى استهلاك وقت طويل، كما يتهم فيها القائد بتقديم القليل من التوجيه، وفي كثير من الأحيان يتم استشارة أعضاء الفريق حول أمور أقل أهمية يمكن للإدارة التعامل معها بسهولة. وبشكل مستقل، بالإضافة إلى اعتقاد بعض المدراء أن المشاركة في صنع القرار مع الأعضاء يقلل من سلطتهم.

وبالنظر إلى أنواع القيادات، تتميز القيادة التشاركية بأنها تعطي مساحة واسعة للتعبير عن الرأي، وفرصة للمساهمة بآراء وتوصيات لاتخاذ القرارات داخل المدرسة، كما أنها تعمل على الحد من الصراعات بين المعلمين والمدراء، وتهتم بأفكار المعلمين، وتعطي أهمية لمشاركتهم في عمليات صنع القرارات والتخطيط داخل المدرسة (Adigüzel, Çakir, & Küçükoğlu, 2020).

والانتماء الوظيفي عبارة عن الانسجام والإحساس الإيجابي المتكون عند الموظف إزاء منظمته والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها، والارتباط بها، والحرص على عدم تركها والبقاء فيها، والتفاعل بين أهدافه وأهدافها (سلامة، 2003).

وبعد الانتماء الوظيفي صفة جماعية، كما أنه صفة فردية على حد سواء، وهو ظاهرة نفسية كغيره من الظواهر التي لا تخضع للملاحظة المباشرة، والتي تتبع من داخل الفرد، ويمكن الإحساس بها من خلال

إثارة إنتاجه، وهو شرط للجماعة العاملة معاً في عمل واحد مشترك والتي يرتبط أفرادها فيما بينهم بمجموعة من الأغراض المحددة الواضحة، بحيث يشعر الأفراد ضمن هذه الجماعة بأهمية الانتماء الوظيفي وانسجام أغراضه وتكاملها وتوافقها مع أغراضه الخاصة، بالإضافة إلى شعور أفراد الجماعة بالثقة والطمأنينة إلى هذه الأعراض (عربيات، 2011).

وأشارت حرزالله (2018) في دراستها إلى أن تحقيق الانتماء الوظيفي للمعلم عامل أساسي وهام في تحقيق الأهداف والخطط المدرسية، فانتماء المعلم لمهنته يجعله يشعر بالفاعلية الشخصية ويضاعف جهوده من أجل النجاح، مع تركيزه على إنجاز مهامه بكفاءة عالية. ويتوجب على القيادات التربوية الممثلين بمديري المدارس السعي إلى تلبية وإشباع الحاجات الإنسانية للمعلمين، وتوفير كافة الخدمات العامة لهم داخل العمل، لما له من علاقة مباشرة قائمة في تحقيق الانتماء الوظيفي للمعلم، ورفع مستوى الأداء والإنجاز داخل المدرسة (السلعوس، 2018).

وبالرابط ما بين القيادة التشاركية والانتماء الوظيفي، قد تعود النتيجة الإيجابية بين القيادة التشاركية والانتماء الوظيفي، إلى أن نمط القيادة الذي يتم فيه تمكين المعلمين، والمشاركة في تحديد أهدافهم وغاياتهم، والمشاركة في تقديم الاقتراحات والتوصيات واحترامها سيفيد المدرسة، و يتيح للمعلمين فرصة لطرح الأفكار والمساهمة في القرارات التي تتخذها القيادة المدرسية (Eustace, 2013).

وبناءً على ما سبق، هناك حاجة لاختيار أسلوب القيادة الذي يعتمد على المشاركة والتعاون؛ لما له من أثر إيجابي وهام على رفع مستوى الرضا والقبول للعمل، وبالتالي تحقيق وتحسين الانتماء الوظيفي، فجاءت هذه الدراسة لتدرس في موضوع القيادة التشاركية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين فيها، ويؤمل أن يستفيد أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وكل من مديري المدارس، والمعلمين، المشرفين التربويين، والطلبة، وأولياء الأمور، وكل من يهتم بالنواحي التربوية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

## 1.2 الإطار النظري

القيادة أساس العملية الإدارية وقلبها النابض، وتعد ركيزة أساسية لربط أعضاء المنظمة لتحقيق التعاون والمشاركة في العمل فيما بينهم، كما تعمل على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف وخطط المنظمة وبالتالي، يمكن الاعتبار أن لها الدور الأكبر في التأثير على أي مؤسسة بكفاءة وفعالية، لأنها تلعب دورًا رئيسيًا في تحفيز وتوجيه الموظفين (الدواني، 2013).

عرّف حامدي و بن حفاف (2018) القيادة بأنها عملية يؤثر فيها القائد على المرؤوسين نحو تحقيق أهداف وخطط المنظمة من خلال ما يقدمه لهم من توجيه وتحفيز للعمل، كما عرفها إبراهيم (1977)، بأنها أحد الأنشطة التي تستخدمها المنظمة لموظفيها لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، وتمارس هذه الأنشطة بطريقة تعاونية بين الأفراد الذين يقودهم ويشرف عليهم المدير. وبالتالي، يختلف مستوى تأثير القيادة على المرؤوسين وزيادة الكفاءة والفعالية في العمل وفقًا لقدرة القائد وفلسفته، وطريقته في تشجيع الأفراد وزيادة الدافعية لديهم للعمل.

بناءً على ما سبق، فإن الإجراءات والسلوكيات التي يقوم فيها مدير المدرسة تهدف إلى التأثير على المعلمين وتغييرهم من أجل تحقيق أهداف وخطط المدرسة، بالاعتماد على مهاراته وقدراته.

وتتبع أهمية القيادة من قدرتها على التأثير في مسار العملية التعليمية، فهي الصلة القوية والأساسية بين المعلمين وخطط المدرسة وأهدافها، بالإضافة إلى قدرتها على التعامل مع المشكلات والظروف الطارئة التي تواجه المدرسة، لذلك تضع خططاً للسيطرة عليها ومنعها والبحث في الأسباب التي تؤدي إليها (الديحاني و العازمي، 2021). ومن جهة أخرى تتركز قدرة القيادة كما يراها شقير (2011) على توجيه طاقات ومهارات المعلم وفق الخطط الموضوعية، وتقليل السلوك السلبي للمعلمين ودعم السلوك الإيجابي، بالإضافة إلى رفع مستوى السلوك الإيجابي ومستوى مسؤولية المعلم تجاه العمل والطلاب مما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء والإنجاز للطلاب.

## مفهوم القيادة التشاركية

إن القيادة التشاركية أحد الاتجاهات التربوية الحديثة، التي تعطي الفرصة لأفراد المؤسسة التعليمية في المشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات وصنع القرارات (بن داهم و ابراهيم، 2020). ويرى القيسي (2010) بأن القيادة التشاركية تعطي الفرصة للمعلمين للمناقشة وإبداء آرائهم فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجه المدرسة والطلاب، والتعاون فيما بينهما للوصول إلى حل لتلك المشاكل.

تقوم القيادة التشاركية على المشاركة الجماعية في صنع القرار والتنفيذ، حيث يوفر المدير الفرصة للمعلمين للتعاون والمساعدة في عملية صنع القرار، فيقوم المدير بجمع كل المعلومات الضرورية التي يحتاجها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة ويقدمها للمعلمين من أجل مساعدتهم على المشاركة في صنع القرار بطريقة سليمة وحكيمة (عطوي، 2004). ويتلقى المدير الأفكار والاقتراحات والانتقادات من المعلمين ويناقشها من أجل الوصول إلى القرارات الصحيحة التي تحقق الأهداف وتزيل المشكلات وتطور المدرسة والعملية التعليمية (Ogbanna & Harris, 2000).

بناءً على ما سبق، نستنتج أن القيادة التشاركية هي الأسلوب البسيط وغير المعقد والشكلي الذي يستخدمه مدير المدرسة في التعامل مع المعلمين. فهو يرفع مستوى الأداء والإنتاجية، وبالتالي ترتفع مستوى وكفاءة المعلم لزيادة خبرته من خلال المشاركة، وتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها وتطويرها.

## أسس ومعايير نجاح القيادة التشاركية

يعتمد نجاح المدير في اتباع أسلوب القيادة التشاركية داخل المدرسة على وجود علاقة جيدة مبنية على الثقة والتعاون بين المدير والمعلمين، وبين المعلمين مع بعضهم البعض؛ مما يشجعهم على العمل معاً في اتخاذ القرارات وإنجاز المهام، كما أن وجود الوعي الكافي لدى المدير بأهمية تطبيق القيادة التشاركية ركيزة أساسية لنجاح اتباع هذا الاتجاه في المؤسسات التعليمية (Boonprasert, 2000).

وأضاف الصليبي (2015) أن توفير مدير المدرسة لبيئة عمل مناسبة للعمل يهيمن عليها الأمن والسلامة بعيدًا عن المشاكل والتوتر والقلق، واعترافه بالفروق الفردية بين المعلمين ومراعاتهم عند توزيع المهام و الصلاحيات، وتحديده للمهام والمسؤوليات المطلوبة من المعلم بطريقة دقيقة، ركائز أساسية لنجاح المدير المشارك في إدارة المدرسة بفعالية وكفاءة ونجاح العملية التعليمية.

### مميزات القيادة التشاركية

ترتبط القيادة التشاركية ارتباطًا وثيقًا بأسلوب القيادة الديمقراطية؛ لأن الاتجاهين يعتمدان على مبدأ التعاون والمشاركة والمناقشة في صنع القرار، والسماح بالتعبير عن أفكارهم بعيدًا عن الهيمنة والإكراه (Akpoviro, Kadiri, & Owotutu, 2018).

ويتميز الأسلوب التشاركي عن غيره من الأساليب القيادية بقدرته على خلق بيئة عمل مريحة ومناسبة للعمل من خلال بناء علاقات جيدة بين المدير والمعلم تسهل من عملية التواصل، كما يمنح هذا الأسلوب الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم بحرية، والسماح لهم بمناقشة القرارات ففتحسن جودة القرارات؛ لتعدد آراء المعلمين، كما أن مناقشة القرار بشكل جماعي وتعاوني بين المعلمين يجعل عملية التنفيذ أكثر سهولة ويسر، ويجعل المعلمين يعتادون على إكمال العمل واتخاذ القرارات وتنفيذها حتى في ظل غياب المدير (كنعان، 2009).

وعلى الرغم من أن أسلوب القيادة التشاركية هو أفضل وأنجح أساليب القيادة التربوية الحديثة وله تأثير إيجابي، إلا أنه يشبه الأشياء الأخرى المعيبة والتي لها بعض العيوب (عسكر، 2012). فتعتبرها البرادعي (2022) في دراستها مظهرًا من مظاهر تنازل المدير عن منصبه من خلال توزيع المهام الموكلة إليه على جميع المعلمين للقيام بها، كما أن المدير بحجة مشاركة المعلمين لا يقوم بمهام المراقبة والمتابعة، ويترتب على ذلك إهمال المعلمين لعملهم وعدم السير على النحو الواجب؛ لأنهم يعتبرون أنفسهم أصبحوا دون إشراف أو عقاب أو متابعة، وهذا يؤدي إلى فشل العملية التعليمية.

## أهمية القيادة التشاركية

أحد عناصر نجاح وفعالية عملية المشاركة هو السماح للمعلمين المرتبطين بالقرار الذي يتم اتخاذه فقط بالمشاركة في صنعه وتنفيذه، وتفويض المعلم الأكثر ملائمة من حيث الخبرة، والتخصص (نبهان، 2021).

وتتبع أهمية القيادة التشاركية والحاجة إليها داخل المنظمات التربوية من حقيقة أنها لا تتعامل مع المعلم كأداة لتنفيذ التعليمات فقط، بل تمنحه فرصة المشاركة والاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والتعليمات وانتقاد الظالم والسيئ منها (دحلان، 2006). كما ويستفيد المعلم من زيادة خبرته من خلال المشاركة في صنع القرار بشكل تعاوني وجماعي بين المعلمين، والاستفادة الرئيسية من تجارب جميع المعلمين (الزعبي، 2012).

وبناءً على ما تقدم فإن أهمية القيادة التشاركية تأتي من تلبية الحاجات والرغبات النفسية للمعلم بشكل أساسي، لأنه يشعر بأهمية أفكاره وآرائه ويأخذها في الاعتبار عند المشاركة في صنع القرار، ويزيد من ثقة المعلم بنفسه، ويزيد مستوى الحب والقبول والتحفيز على العمل.

## أبعاد القيادة التشاركية

تعد القيادة التشاركية من الأنماط التي تسهم في نجاح المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها، من خلال احترام المعلمين، وإشراكهم في صنع القرارات واتخاذها، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وإن القيادة التشاركية كغيرها من أساليب القيادة تعتمد على أبعاد تحددتها، وتعرض الباحثة من خلال دراستها ثلاثة أبعاد رئيسية للقيادة التشاركية وهي:

## أولاً: تفويض السلطة

هي العملية التي يسند فيها المدير بعض المهام المتعلقة به إلى بعض المعلمين، لتنفيذها دون الرجوع إليه، بينما يظل الإشراف والمتابعة من قبل المدير قائمًا (حرب، 2011).

إن تفويض المدير لبعض صلاحياته للمعلم يساعد على إنجاز العمل بشكل أسرع من قيام المدير بتنفيذ هذه الصلاحيات والمهام بمفرده، كما تساعد عملية التفويض على بناء علاقات اجتماعية قوية وإيجابية بين المدير والمعلم، من خلال المبادرات واكتساب المهارات التي تنمي قدراته وتساعد على بناء نفسه (القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات والوظائف، 2009).

وتتركز أهمية تفويض السلطة في إعطاء مدير المدرسة فرصة للإبداع والابتكار بسبب ضغوط العمل المنخفضة من حوله بعد تفويض جزء من صلاحياته للمعلمين، أما بالنسبة للمعلم فإن التفويض يمنحه فرصة للإبداع والابتكار، بسبب رغبته في توظيف كل مهاراته وقدراته، والعمل على تطويرها؛ ليثبت للمدير أنه اتخذ القرار الصحيح عندما اعتمد عليه وكلفه ببعض الصلاحيات والمهام (البجابصة، 2014).

## ثانياً: العلاقات الإنسانية

يعرف الدويك (2021) العلاقات الإنسانية هي الحالة التي يرتبط فيها الأفراد ويتناغمون مع بعضهم البعض، ويتولد هذا الانسجام بعد وجود الثقة والتعاون والاحترام والقبول بينهم.

تكمن أهمية العلاقات الإنسانية في توفير بيئة عمل مناسبة مليئة بالحب والتفاهم والقبول والاحترام المتبادل، بالإضافة إلى زيادة شعور المعلم بالرضا والانتماء، كما أن وجود الانسجام بين القادة والأفراد يخلق جواً من الطمأنينة والأمان بعيداً عن المشاكل والاضطرابات والتوتر والقلق (السبيعي، 2014).

### ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرارات

يمكن تعريف صنع القرار على أنه العملية التي يتم فيها النقاش بين أفراد الكادر التربوي للوصول إلى أفضل وأنسب الخيارات لتحقيق الأهداف والخطط، مثل تطوير عدة حلول للمشكلات التي تواجه المدرسة؛ لذا فإن المناقشة والحوار والآراء تكون عبر مدير المدرسة والمعلمين عن الحل الأنسب للمشكلة (عقيلي، 2013). وهناك ضرورة لإعطاء المعلمين الفرصة للمناقشة واتخاذ القرارات، وخاصة القرارات المتعلقة بهم وتؤثر على مستوى أدائهم، وبالتالي يضمن المدير حل المشكلة واتخاذ القرار الأنسب؛ لأن المعلم جزء من القرار، ومن المؤكد أن لديه خبرة في مجاله (جديع و بوساحة، 2019). وعملية المشاركة في اتخاذ القرار تؤكد مبدأ التعاون الذي يجب أن يطبق بين أفراد العمل بعيداً عن الإكراه، بحيث يقوي علاقتهم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وحبهم ورضاهم، بالإضافة إلى اقتناعهم بالقرار الذي تم التوصل إليه، لذلك ينفذونه بحب ويذلون كل جهودهم لإنجاح العملية التعليمية وتطوير المدرسة (أحمد، 2002).

ويعد مدير المدرسة هو صانع القرار النهائي والمسؤول الأخير عن النتائج وعملية التغذية الراجعة، والمسؤول عن نجاح المدرسة أو فشلها؛ لذلك يجب أن يكون عقلياً وبيروقراطياً ويوزع المهام والصلاحيات بطريقة جيدة لضمان نجاح العملية التعليمية والمستوى العالي لأداء المعلمين، مما يؤدي إلى تحسن في مستويات الطلاب (الزظمة، 2021).

ويعتقد حمود و الشيخ (2010) أن مدير المدرسة التشاركي لديه القدرة على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات وتنفيذها بطريقة تعاونية جماعية بعيداً عن الهيمنة والإكراه، وهذا يعتمد على مهاراته في التواصل مع المعلمين، وفهم احتياجاتهم ورغباتهم، وقدرته على بناء علاقات جيدة مع المعلمين، والاعتماد عليهم في إنجاز المهام، وخلق جو مليء بالأمن والأمان والاستقرار بعيداً عن القلق والتوتر والخوف من العقاب والتهديد، كما ويسمح للمعلم بحرية التعبير عن رأيه وأفكاره، والتعبير عن أي اقتراحات لديه بشأن قرارات المدرسة ومشاكلها.

## نظرية Y (نظرية الإدارة التشاركية)

وتتفي هذه النظرية أن الموظف كسول وسلي ولا يحب العمل بل يحتاج إلى ما يحفزه على العمل، فتدعو إلى ضرورة إشباع الحاجات البشرية الثانوية لتحفيز الموظف مثل الحب، الاحترام والتقدير وتحقيق الذات وعدم الاكتفاء بإشباع الحاجات الأساسية فقط من المأكل والملبس، وبذلك تؤكد النظرية على أهمية العمل التشاركي لتحقيق وإشباع الحاجات البشرية الثانوية من خلال المشاركة في صنع القرار (القيوتي، 2012).

مما سبق، تتوافق هذه النظرية مع الدراسة الحالية التي تربط القيادة التشاركية بالانتماء الوظيفي للمعلمين. حيث إن مشاركة المعلم في اتخاذ القرار وتقويضه لبعض المهام يزيد من ثقته بنفسه ويزيد من حبه وقبوله ورضاه عن العمل؛ وبالتالي يتم إشباع الحاجات الثانوية حسب ما تدعو النظرية. ومشاركته في صنع القرار، وعدم اقتصار دوره على التنفيذ فقط يؤدي إلى شعوره بأنه جزء من هذا العمل، وبذلك يزداد انتماء المعلم الوظيفي نتيجة السعي لإشباع الحاجات الثانوية من خلال تطبيق القيادة التشاركية.

## الانتماء الوظيفي

الانتماء الوظيفي هو جزء لا يتجزأ من الانتماء الاجتماعي المتمثل في زيادة مشاعر المسؤولية والانتماء للفرد تجاه المجتمع الذي يعيش فيه، بما في ذلك الأفراد والمؤسسات، بالإضافة إلى انتمائه للقيم والعادات والأفكار والمبادئ السائدة في المجتمع (سلامة، 2003). سوف تعالج الباحثة في هذا الجزء من الدراسة مفهوم الانتماء الوظيفي، والعوامل المؤثرة فيه، ونتائج وأثار تحقيقه، وأشكاله، والمراحل التي يمر بها الانتماء الوظيفي.

## مفهوم الانتماء الوظيفي

الانتماء هو شعور يتولد داخل الفرد ومستواه، وهو يختلف من شخص لآخر حسب العوامل والظروف المحيطة به، واعتمادًا على المتغيرات التي تؤثر عليه (فهد، 2022). والانتماء هو ارتباط العضو بالمجموعة، بحيث يكون عضو من أعضائها، بينما يعتقد الآخرون أنه لا توجد ضرورة للارتباط الكامل بالمجموعة ويكفي فقط أن يكون الفرد عضوًا في هذه المدرسة (العنزي و بهبهاني، 2019). ويشير عبيد (2019) يشير في دراسته إلى أن الانتماء الوظيفي عنصر أساسي ومهم لأي مدرسة لكي تصل إلى أهدافها، ويمكن الاستدلال على وجوده من خلال سلوك المعلم الذي يعكس التزامه به.

ويعتقد لوزنس (Luthans, 1992) أيضًا أن الانتماء الوظيفي هو الموقف الذي يظهر إنسانية المعلمين وحبهم وقبولهم لعملهم، من خلال صدقهم واستعدادهم لبذل كل جهد في ظل الظروف الصعبة التي يمر بها العمل، من خلال استمرار عملهم ونشاطهم وجهدهم رغم غياب الحوافز المادية والمعنوية أحياناً.

في حين عرّف جريجرسن وستورت (Gregersen & Stewart, 1992) الانتماء الوظيفي بأنه شعور المعلم المرتبط بالحب والقبول والاستعداد بعيدًا عن الإكراه والضغط النفسي، من خلال عدم التخلي عن العمل في المدرسة التي يعمل بها، رغم وجود الحوافز من الخارج يشجعه على تركها.

بناءً على ما تقدم، فإن الانتماء الوظيفي هو الموقف الذي يشعر فيه المعلم بارتباط كبير بمهنته كمعلم، ويخضع فيه المعلم للقيم والمعايير الموجودة داخل العمل ويسعى إلى تحقيق أهدافها، ويتمنى أن يظل عضوًا فيها لتحقيق أهدافه واهتماماته بغض النظر عن العائد المادي من العمل داخل المدرسة. وأنه بعد وصوله إلى مستوى عالٍ من الراحة النفسية والحب وقبول عمله، يولد الرغبة في الانخراط والاندماج مع مكان عمله ومهنته.

## العوامل والأسباب

هناك دور كبير تلعبه العوامل النفسية والاجتماعية في زيادة الانتماء الوظيفي داخل المدرسة، وتأثيرها المباشر في رفع مستوى أداء المعلم (أبو الرب و الصباح، 2010)، وتناولت دراسة عورتاني ( 2003) موضوع الانتماء الوظيفي، وتطرقت إلى مجموعة من العوامل التي تهتم بزيادة الانتماء، منها:

1. تحسين بيئة ومناخ العمل: يساعد خلق مناخ وبيئة عمل مناسبة داخل العمل على استقرار المعلمين وفهم بيئة العمل، وهو ما ينعكس في أفكارهم وقيمهم وسلوكهم لذلك، يجب على مديري المدارس خلق بيئة مناسبة وجيدة لزيادة درجة الانتماء الوظيفي بين المعلمين، للوصول في النهاية إلى هدفها الرئيسي وهو تحقيق أهداف وخطط المدرسة.
2. إشباع رغبات المعلم واحتياجاته: إن سعي المعلمين عن طرق واحتياجات داخل المدرسة يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية، وهو أمر طبيعي وضروري، حيث تسعى إلى الشعور بالأمان والحب والاحترام والتقدير داخل المدرسة، لذا يتحتم على مديري المدارس البحث عن الاحتياجات البشرية ورغبات الأفراد والعمل على تحقيقها وإشباعها؛ لأن تلبية احتياجات الإنسان تعتبر ضرورية لنجاح العمل وإهمال هذا الجانب يؤدي إلى الفشل.
3. إشراك المعلم في العمل وتوكيله بعض المهام والصلاحيات: إن مشاركة المعلم سواء كانت عقلية أو عاطفية داخل المدرسة التي يعمل بها هي حافز له للمساهمة في تحقيق أهدافها، أي المشاركة في تنفيذ المهام والمسؤوليات جنبًا إلى جنب بالتعاون مع المدير والكادر التربوي، وكل ذلك من شأنه أن يرفع من مستوى انتمائهم الوظيفي، بحيث تصبح المدرسة وأهدافها وخططها وأفكارها جزءًا منهم.
4. نظام الترقيات والأجور: هناك علاقة مباشرة بين ترقية المعلم من خلال عمله وانتمائه الوظيفي؛ لأن الترقية في العمل غالبًا ما تؤدي إلى زيادة الراتب، وبالتالي يزداد رضا الموظف عن العمل وإدارة العملة، ويرتبط رضا المعلم عن عمله بزيادة إحساسه بالانتماء الوظيفي للمدرسة والكادر التربوي.

5. تقديم الدعم والتحفيز: لمدير المدرسة دور رئيسي في إثارة حافز المعلم وتحفيزهم على العمل من خلال سلوك المدير في التصرفات التي يمكن أن يحاكيها المعلم، كما يظهر المدير اهتمامه الحقيقي بالمدرسة، كما أن سياسة المدرسة في التعامل مع المعلمين كأفراد يمكن الاعتماد عليهم وبأنهم جزء من هذه المدرسة قادرين على تحمل المسؤولية وإنجاز المهام بأداء عالٍ؛ كل ذلك من شأنه أن يقلل من مستوى النفور من العمل، وزيادة مستوى الانتماء الوظيفي.

أما فليفل (2015) فقد صنف العوامل المؤثرة في انخفاض وزيادة الانتماء الوظيفي إلى:

1. عوامل تسببها البيئة الخارجية: حيث تتأثر المدرسة والطاقتن التربوي بالظروف المحيطة سواء كانت إيجابية أو سلبية، وينعكس ذلك على بيئة العمل الداخلية والانتماء الوظيفي للمعلمين خاصة في بداية عمل المعلم داخل المدرسة، ويتأثر بمن حوله وبأفكارهم ومبادئهم الإيجابية أو السلبية، وينعكس ذلك في انتمائه الداخلي وبيئة العمل.
2. عوامل تسببها بيئة العمل الداخلية: مثل الرواتب والأجور المنخفضة والعالية، وعدم الانسجام مع المعلمين في العمل، وعدم وجود إشراف وإدارة جادة ومناسبة لزيادة الانتماء.
3. عوامل سببها خصائص الفرد: مثل العمر الزمني للمعلم، وسنوات الخبرة، ومستوى التعليم الأكاديمي، والجنس، ودوافع واحتياجات وأهداف المعلم للعمل.
4. العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر الاستقلالية والتغذية الراجعة بشكل إيجابي على انتماء المعلمين، بينما تؤثر المشاكل والاضطرابات والتوتر وانعدام الأمن على الاستقرار بشكل سلبي على الرضا الوظيفي للمعلم، وبالتالي ينخفض انتمائه الوظيفي.
5. العوامل المتعلقة بالهيكل الوظيفي: والتي تؤثر إيجاباً على الانتماء الوظيفي وترفع مستواه داخل المدرسة، مثل اتخاذ القرار الجماعي بين المعلمين والمدير، وتنظيم إجراءات العمل التي تسهل تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف.

وقد ذكر الأدب النظري أشكالاً مختلفة للانتماء الوظيفي يمكن الاستناد إليها. حيث ذكرت العوفي (2019) أربعة أشكال للانتماء الوظيفي وهي:

1. الانتماء الذاتي (التنظيمي): يشير إلى رغبة المعلم من داخله في الارتباط بالعمل بسبب إحساسه بالرضا عنه، يوافق على العمل فيه، ويسعى إلى تحقيق أهدافه من خلال المشاركة والعمل الجماعي.
2. الانتماء المستمر: هو شعور المعلم بضرورة البقاء داخل المدرسة أو العمل، ليس بسبب وجود رغبة داخلية، بل يصل المعلم إلى درجة كبيرة من الفهم والوعي بأهمية وجوده واستمرارية عمله داخل المدرسة؛ لما يحقق بقاءه من حيث المصالح الشخصية، ولأن فقدانها سوف يسبب له الأذى ويكلفه الكثير من الخسائر، والبقاء عاطلاً عن العمل.
3. الانتماء الإشرافي: ينشأ هذا النوع من الانتماء للمعلم داخل المدرسة عندما يأخذ الفرد القيم والقوانين والمعايير الموجودة داخل العمل كدليل لتوجيه سلوكه في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهداف المدرسة وتطويرها.
4. الانتماء التقليدي (الأدبي): هو شعور المعلم بأنه مجبر على البقاء في العمل، لكن استمراره في العمل نتيجة ضغط نفسي من البيئة الخارجية، ولا يكون بدافع داخلي وحب للعمل، وبالتالي فإن هذا النوع من الانتماء لا يستدعي أو يتحقق منه أي إنتاجية؛ لأن مكوثه في العمل مجبر تحت ضغط نفسي كبير وليس رغبة داخلية ورضا.

### نتائج وأثار تحقيق الانتماء الوظيفي

وليس من السهل الوصول إلى المعلم في العمل لدرجة الانتماء؛ لأنه يتطلب جهوداً كبيرة لخلق الشعور بالتواصل والحب والرضا له، ولكن الخبر السار هو أنه بمجرد الوصول إلى أعلى مستويات الانتماء الوظيفي، تبدأ العديد من الفوائد للمعلم وللمدرسة (عياد و المزين، 2010).

ويرى حسونة (2019) أن هناك نتائجًا وآثارًا إيجابية للانتماء الوظيفي يمكن ملاحظتها في سلوك المعلم، من إيمانه وقبوله بقيم المؤسسة التعليمية وأهدافها وأفكارها وخططها، وسعيه في بذل كافة قدراته ومهاراته وجهده في العمل، ورغبته في الحفاظ على عضويته في العمل، واستمراره في العمل بقبول وحب، ومكوته في العمل حتى اللحظة الأخيرة، دون إبداء أي أعذار لتكره العمل مبكرًا.

وأضاف عبد العال (2016) أن دفاع المعلم عن مهنته والمدرسة التي يعمل بها، ونشر أخبارها الإيجابية، وتسويقها بشكل إيجابي، واعتبار العمل أولوية، حتى على حساب إجازاته وراحته، بالإضافة إلى القيام بمهام خارج الدوام الرسمي، والعمل الإضافي دون حوافز مادية ومكافآت وترقيات، وعدم الحصول على أجر مقابل عمله خارج ساعات العمل، بذلك يكون وصل المعلم إلى أعلى مستويات الانتماء الوظيفي.

مراحل الانتماء المهني للمعلمين كما جاءت في دراسة عرابي (2021) كالاتي:

1. مرحلة التدريب: تبدأ هذه المرحلة من اللحظة الأولى لتعيين المعلم في العمل حتى نهاية عام كامل بعد التحاقه بالعمل، حيث يخضع المعلم للكثير من التدريبات والاختبارات، ويتمحور هدف المعلم في هذه المرحلة حول الحصول على القبول والرضا عن أدائه من قبل المدير.

2. مرحلة العمل والانتهاج: والتي تبدأ من السنة الثانية من عمل المعلم في المدرسة حتى السنة الرابعة، وتتميز هذه المرحلة بمحاولة المعلم بذل قصارى جهده وإظهار كل مهاراته وقدراته لإثبات نفسه أمام المدير؛ خوفًا من الفشل وفقدان عمله، إذ يبدأ في هذه المرحلة بإظهار القيم والمبادئ للانتماء الوظيفي للمعلم.

3. مرحلة الثقة: تبدأ من السنة الخامسة من التحاق المعلم بالعمل، وهذه المرحلة هي امتداد للمرحلة السابقة التي بدأت تظهر فيها قيم انتمائه الوظيفي، وتتميز هذه المرحلة بتعزيز الانتماء الوظيفي للمعلم والانتقال من التكوين الوظيفي إلى مرحلة النضج الوظيفي.

### 1.3 الدراسات السابقة

عرضت الباحثة في هذا الجزء من الدراسة أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وقامت بتقسيمها إلى قسمين، القسم الأول: الدراسات العربية ذات العلاقة بالقيادة التشاركية والانتماء الوظيفي، والقسم الثاني: الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بموضوعي الدراسة.

#### الدراسات العربية ذات العلاقة بالقيادة التشاركية:

هدفت دراسة البرادعي (2022) إلى معرفة مستوى ودرجة ممارسة أسلوب القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، وعلاقتها بالتميز التنظيمي، واتبعت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظة الخليل وعددهم (206) معلم ومعلمة، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وتكونت من (47) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التشاركية يمارس بدرجة عالية ومستوى عال من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية ومستوى التميز التنظيمي. فيما أوصت الباحثة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تربط القيادة التشاركية وعلاقتها بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي والانتماء المهني.

فيما سعى أبو مديغم (2021) دراسته إلى التحقيق في مستوى ودرجة ممارسة أسلوب القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط، والعلاقة بين أسلوب القيادة التشاركية وأثره في دافعية المعلمين تجاه عملهم. وقد اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عشوائية بسيطة بلغ حجمها (70) معلمًا ومعلمة من المدارس الابتدائية في منطقة رهط في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة: أن مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط يمارسون أسلوب القيادة التشاركية بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة استحداث دورات تدريبية للمدرء يتم التركيز فيها على مجالات القيادة التشاركية.

وسعت الزطمة (2021) في دراستها إلى البحث وقياس درجة ممارسة أسلوب القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين. اتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، فيما تكونت عينة الدراسة من (126) نائباً في المدرسة، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات. ومن أبرز نتائج الدراسة وجود ارتباط مباشر قوي وأثر كبير لممارسة أسلوب القيادة التشاركية في تفعيل مجلس أولياء الأمور في خدمة العملية التعليمية، كما توصلت الدراسة أن المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية تمارس أسلوب القيادة التشاركية على مستوى عالٍ. وأوصت بضرورة منح المديرين الصلاحيات للسماح لمجالس أولياء الأمور بالاشتراك والتخطيط للأنشطة المدرسية.

وهدفت دراسة كل من المدني و الغامدي (2021) إلى معرفة مستوى ممارسة أسلوب القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على أثر متغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على متوسط استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في مكة المكرمة. اتبع الباحثان المنهج الكمي في نمطها (المسح والارتباط)، فيما تكونت عينة الدراسة من (382) معلماً مستخدماً أسلوب عينة الفرصة في اختيارها، وقد استخدم الباحثان الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة. وقد توصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسة مدير المدرسة للقيادة التشاركية في مدارسهم مرتفع بشكل ملحوظ، إضافة إلى وجود فروق في متوسط استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (أكثر من 20 سنة)، وعدم وجود فروق في متوسط استجابات المعلمين حول درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير (التخصص، والمؤهل العلمي). وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة المشاركة وضرورة تبني قادة المدرسة لنمط القيادة التشاركية.

وكان الهدف من دراسة نبهان (2021) هو معرفة مستوى ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الثانوية في محافظات جنوب فلسطين. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف

الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من عشوائية طبقية غير متناسبة وقد بلغ حجمها (328) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات. وقد أظهرت النتائج أن مديري المدارس يتجهون إلى اتباع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار بالتعاون مع المعلمين بصورة مرتفعة. وأوصت الدراسة بضرورة التنسيق لعقد دورات للمعلمين حول كيفية صنع القرار وتشجيع المدير لهم لحضورها.

وقد سعت الخالدة (2020) في دراستها إلى معرفة دور القيادة التشاركية في المساعدة على حل المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة المفرق، إضافة إلى معرفة أثر متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة) على متوسط استجابات المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة المفرق للقيادة التشاركية. ولتحقيق غايات الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق وعددهم (158) مديراً، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة. وأظهرت النتائج أن ممارسة أسلوب القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في متوسط استجابات المعلمين لدرجة ممارسة أسلوب القيادة التشاركية تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة). وأوصت الدراسة إلى ضرورة تدريب المديرين للتعرف على الأنماط القيادية المختلفة وكيفية تطبيق نمط القيادة التشاركية في المدارس.

وهدفت الريماوي (2020) إلى معرفة فاعلية القيادة التشاركية من خلال فرق التطوير المدرسية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة. وقد اتبع الباحث في دراسته على منهجين، المنهج الكمي مستخدماً فيه أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددهم (304) مديراً، والتي مثلت مجتمع الدراسة، كما اعتمد على المنهج النوعي مستخدماً أداة المقابلة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر ممارسات فرق التطوير المدرسية التشاركية تمثلت في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها والتقييم الذاتي للمدرسة وتقدير احتياجاتها.

كذلك سعت دراسة طيفور (2020) إلى معرفة مستوى ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس في محافظة عجلون، والتحقيق في الأسباب التي تقف في طريق تفعيل هذا الأسلوب. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (226) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس لأسلوب القيادة التشاركية كانت بدرجة عالية، وكانت كثرة المهام والأعباء الملقاة على كاهل المعلمين أبرز المعوقات التي تقف في طريق تطبيقها. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة مستوى مشاركة المعلمين في عمليات صنع القرار وضرورة توزيع المهام عليهم.

أما العجمي (2020) فهدف من خلال دراسته إلى معرفة مستوى ممارسة أسلوب القيادة التشاركية من قبل مديري مدارس التعليم العام في محافظة شرور، ودراسة العلاقة التي تربط القيادة التشاركية مع دافعية المعلمين، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (162) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات. وأظهرت النتائج أن قيادات مدارس التعليم العام بمحافظة شرور يمارسون أسلوب القيادة التشاركية بدرجة. فيما أوصت الدراسة إلى ضرورة تبني مدراء مدارس التعليم العام في محافظة شرور لنمط القيادة التشاركية.

فيما سعت دراسة أبو خيط (2019) إلى معرفة المستوى الذي يشارك عنده المعلمون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية، والتعرف على أثر متغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي) على متوسط استجابات المعلمين حول درجة مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات التربوية في المدارس الثانوية، وقد اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة بلغت (249) معلماً ومعلمة، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات والتي تكونت من (82) فقرة. وتوصلت الدراسة أن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة عند مستوى متوسط،

كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في متوسط استجابات المعلمين حول درجة مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات التربوية في المدارس الثانوية تعزى لمتغير (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي). وأوصت بضرورة تشجيع المعلمين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة والطلاب.

وهدفت العمري (2019) من خلال بحثها إلى معرفة واقع أسلوب القيادة التشاركية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة مشيط في المملكة العربية السعودية، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من عينة عشوائية بلغ حجمها (129) معلمة، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات. وقد أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التشاركية يمارس بدرجة متوسطة في المدارس الثانوية بمحافظة مشيط. وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة عقد ندوات توعوية عن أهمية ممارسة هذا الأسلوب لتأثيره الإيجابي على المعلمين ورضاهم ورفع أدائهم.

أما دراسة شقير (2011) التي سعى من خلالها إلى معرفة درجة ممارسة أسلوب القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر متغيرات (الجنس، مكان السكن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) على متوسط استجابات المعلمين لدرجة ممارسة أسلوب المدير للقيادة التشاركية في المدارس الحكومية. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بلغ حجمها (604) معلمًا، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها. وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى أن مديري المدارس الحكومية يمارسون أسلوب القيادة التشاركية بدرجة كبيرة، كما توصلت إلى عدم وجود فرق في متوسط استجابات المعلمين لدرجة ممارسة أسلوب القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير (مكان السكن، الجنس، المؤهل العلمي) ووجود فرق في متوسط الاستجابات حول درجة ممارسة القيادة التشاركية يعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة (أكثر

من 10 سنوات). وأوصى الباحث بضرورة إقامة دورات تدريبية للمديرين بكيفية ممارسة نمط القيادة التشاركية داخل مدارس محافظات شمال الضفة الغربية.

### الدراسات الأجنبية التي لها علاقة بالقيادة التشاركية

وكان الغرض من دراسة كيلوكوجلو (Kilicoglu, 2018) هو معرفة العلاقة بين القيادة الديمقراطية والموزعة في مدارس منطقة اسكشير. واتبع الباحث في دراسته على تصميم البحث الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من عينة طبقية من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (462) معلمًا يعملون في المدارس الثانوية، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات وتحقيق غرض الدراسة. وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن القيادة الديمقراطية تُمارس في المتوسط داخل المدارس الثانوية في منطقة إسكشير في تركيا، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين عملية المشاركة في تنفيذ المهام وتوزيعها بشكل عادل على الموظفين من قبل القائد الديمقراطي وزيادة تماسك الفريق.

ويهدف سانجك (Sagnak, 2016) في دراسته إلى معرفة تأثير ممارسة رؤساء المنظمات للقيادة التشاركية على زيادة وانخفاض أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في مقاطعة نيدج في تركيا. وقد اتبع الباحث منهج التحليل الوصفي لمناسبه لطبيعة البحث، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (850) معلمًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، فيما استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أفضل طريقة يمكن اتباعها داخل المنظمات بشكل عام والمدارس بشكل خاص هي أسلوب القيادة التشاركية.

أما دراسة كل من لومباسي و كاثول و أوما (Lumbasi, Kaol, & Ouma, 2016)، فهدفت إلى معرفة تأثير ممارسة أسلوب القيادة التشاركية على أداء المديرين الفائزين بجائزة شركة العام (COYa) في كينيا، وقد اتبع الباحث في دراسته منهج الإحصاء الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (84) مديرًا، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة. وخلصت الدراسة

إلى أن اتباع أسلوب القيادة التشاركية له تأثير كبير على أداء الموظف، بمعنى أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين.

بينما هدفت دراسة مايتلو والشيخ والهاشمي والشيخ (Maitlo, Shaikh, Hashmi, & Shaikh, 2012) إلى معرفة تأثير ممارسة القادة لأسلوب القيادة الاستبدادية والتشاركية على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة والعامة، وقد اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق غرض الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (205) معلماً في المدارس العامة والخاصة، وقد استخدم الباحثون الاستبانة لجمع المعلومات والتي تكونت (23) فقرة. وتوصل الباحثون من خلال دراستهم إلى أن أسلوب القيادة له تأثير في زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين.

أما دراسة نجاتانمونغ (Ngotngamwong, 2012) التي هدفت إلى معرفة أثر القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي للمعلم في المدارس الدولية الخاصة في بانكوك، اتبع الباحث منهج تصميم بحث مقطعي كمي في دراسته، فيما تكونت عينة الدراسة من عينة بلغ حجمها (113) معلماً من 3 مدارس دولية خاصة، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج أهمية قيام القيادة على عملية المشاركة والتعاون والعمل الجماعي، كما توصلت الدراسة بأنه هناك ارتباط إيجابي بين ممارسة القيادة التشاركية ورضا المعلم الوظيفي في المدارس الخاصة في بانكوك وتايلاند.

### **الدراسات العربية ذات العلاقة بالانتماء الوظيفي**

هدفت دراسة فهد (2022) إلى معرفة واقع الانتماء الوظيفي لدى المشرفين الفنيين في إدارتي الرياضة والنشاط المدرسي بالمنطقة الوسطى والجنوبية في العراق، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي في دراستها، وقد تكونت عينة الدراسة من (100) مشرف فني، تم أخذهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة أن المشرفين الفنيين في قسم النشاط الرياضي بالمنطقة الوسطى والجنوبية يتمتعون بمستوى عالٍ من الانتماء الوظيفي، بحسب

إجابة عينة الدراسة. وأوصت بضرورة زيادة الحوافز للمشرفين الفنيين داخل أقسام النشاط الرياضي وتشجيعهم وبناء علاقات جيدة معهم؛ لزيادة رضاهم عن العمل، وزيادة انتمائهم لعملهم.

أما دراسة حسونة (2019) فهدفت إلى معرفة مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس ومعرفة أثره في تحقيق الانتماء الوظيفي لمديري المدارس بمحافظات وسط الضفة الغربية. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وقد تكونت عينة الدراسة من (160) مديرًا تم اخذهم بالطريقة العشوائية الطبقية، فيما استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الانتماء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كان بدرجة كبيرة. وقد أوصى الباحث بضرورة زيادة الحوافز المادية والمعنوية لما له من أثر على زيادة الانتماء الوظيفي.

بينما هدفت العوفي (2019) في هذه الدراسة إلى معرفة أسلوب القيادة التحويلية التي تمارسها مديرات المدارس وعلاقتها بتحقيق الانتماء الوظيفي للمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة. وقد اتبعت الباحثة أسلوب المسح الارتباطي؛ لمناسبته مع أهداف وأداة الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة (247) معلمة في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ودرجة الانتماء الوظيفي للمعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة كان بصورة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وأثر لنمط القيادة المتبع داخل المدرسة على تحقيق ورفع مستوى الانتماء الوظيفي، و أوصت بضرورة المشاركة و العمل الجماعي داخل المدرسة وتعزيز الشعور بالأمان والرضا لتحقيق الانتماء الوظيفي للمعلم.

وقد هدفت دراسة حرزالله (2018) إلى معرفة مستوى التنظيم الذاتي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في المحافظات الشمالية للضفة الغربية وعلاقته في زيادة انتماء المعلمين إلى وظائفهم من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على أثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، مكان السكن) على مستوى الانتماء

الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. وقد اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية بلغ حجمها (375) معلماً ومعلمة، فيما استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة من الانتماء الوظيفي للمعلمين اتجاه عملهم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في مستوى الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية يعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن). وأوصت الدراسة بتحفيز المديرين على بناء علاقات قوية وطيبة مع المعلمين لما له من دور في زيادة الانتماء الوظيفي.

أما دراسة خشناو و بكر (2018) فقد هدفت إلى تقييم التخطيط التربوي للمشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الإعدادية وعلاقتها بالانتساب الوظيفي في مركز محافظة أربيل، ومعرفة أثر متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص) على متوسط استجابات المعلمين حول مستوى الانتماء الوظيفي للمشرفين التربويين في مركز محافظة أربيل. ولتحقيق ذلك اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في دراستهم، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (120 معلماً ومعلمة)، وقد استخدم الباحثان في دراستهم الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة. وأظهرت النتائج أن مستوى التخطيط التربوي ومستوى الانتماء الوظيفي في المدارس الإعدادية في محافظة أربيل كان مرتفعاً، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في متوسط الاستجابات حول مستوى الانتماء الوظيفي للمشرفين التربويين في مركز محافظة أربيل تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)، وعدم وجود فروق في متوسط الاستجابات حول مستوى الانتماء الوظيفي للمشرفين التربويين في مركز محافظة أربيل تعزى لمتغير (الجنس، والتخصص). وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك المعلم في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعمله.

وسعت السلعوس (2018) في دراستها إلى معرفة درجة الولاء الوظيفي لدى المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة، وتقصي أثر بعض المتغيرات على الولاء الوظيفي للمشرفين كمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، العمر الزمني، سنوات الخدمة). وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الميداني في دراستها لمناسبتها وأهداف الدراسة، أما عينة الدراسة فقد اختيرت بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، وبلغ حجمها (177) مشرفاً. وتوصلت الدراسة إلى أن الولاء الوظيفي للمشرفين تجاه عملهم كان بدرجة كبيرة، كما توصلت أنه لا يوجد فروق في مستوى الولاء الوظيفي للمشرفين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر) من وجهة نظر عينة الدراسة.

فيما هدفت عبد العال (2016) من خلال دراستها إلى معرفة مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للمعلمين، إضافة إلى التعرف على أثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان السكن) على متوسط الاستجابات حول مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة غزة. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (400) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين داخل المدارس الثانوية في محافظة غزة كان مرتفعاً، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في متوسط الاستجابات حول مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة غزة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان السكن). وأصت الباحثة من خلال دراستها إلى ضرورة إقامة العلاقات الانسانية بين المدير والمعلمين وذلك عن طريق عمل أنشطة ترفيهية.

وسعى أبو جراد (2015) في دراسته إلى معرفة العلاقة بين مستوى الانتماء الوظيفي ومستوى دافعية الإنجاز من ناحية، والعلاقة بين الرضا الوظيفي و دافعية الإنجاز من ناحية أخرى.، كما هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات (سنوات الخدمة، مكان السكن، الحالة الاجتماعية) على درجة الانتماء الوظيفي

للمرشدين النفسيين. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (302) مرشدًا ومرشدة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن مستويات الانتماء والرضا الوظيفي ودوافع الإنجاز كانت مرتفعة لدى المرشدين النفسيين، كما أظهرت وجود فروق في درجة الانتماء الوظيفي للمرشدين تعزى لمتغير (سنوات الخدمة، مكان السكن، الحالة الاجتماعية). وقد أوصت الباحثة بضرورة تزويد المرشدين بالدورات التدريبية والندوات عن الانتماء والرضا الوظيفي.

### الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالانتماء الوظيفي

هدفت صوراني (Surani, 2022) في دراستها إلى معرفة أثر أسلوب القيادة الذي يتبعه المدير على ولاء المعلم لعمله في المدارس الابتدائية في منطقة بوكيت كابور والتحقيق فيما إذا كان هناك ارتباط بين أسلوب القيادة وثقافة العمل معًا على الولاء الوظيفي للمعلم. اتبع الباحث الطريقة الوصفية الكمية في هذه الدراسة، أما العينة فقد اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (91) معلمًا، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر لثقافة عمل المعلم على ولاء المعلم، وكان هناك تأثير لقيادة المدير وثقافة عمل المعلم على ولاء المعلم للعمل معًا.

وأما دراسة أبرور وباتريسيا و سياهيزال وسارينتي وداستجر (Abror, Patrisia, Syahiizal, Sarianti, Dastgir, 2020) & هدفت إلى معرفة العلاقة بين الكفاءة الذاتية، وإشراك الموظف، والرضا عن الأجور، وسلوك المواطنة التنظيمية، و ولاء الموظف. وقد اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، فيما تكونت عينة الدراسة من (500) محاضر من 8 كليات في إحدى الجامعات الحكومية في اندونيسيا، وقد استخدم الباحثون الاستبانة لجمع المعلومات. وتوصلت النتائج أن المشاركة ركييزة أساسية لولاء المحاضر الجامعي، إضافة إلى تأثير الولاء الوظيفي بعوامل الكفاءة الذاتية، والمكافأة، والرضا.

أما بالنسبة لدراسة هيداياتي ولستاري وماريا وزينروسالمية & (Hidayati, Lestari, Maria, & Zainurossalamia, 2019) فقد سعت إلى معرفة تأثير كل من ولاء والتزام المعلم على الأداء، وتأثير الضغط الذي يتعرض له المعلم على مستوى أدائه الوظيفي في قطاع التعليم الإندونيسي. وقد اتبع الباحثون المنهج الكمي لمناسبتة لطبيعة الدراسة وأهدافها، فيما تكونت عينة الدراسة من (500) معلم في المدارس الأندونيسية، فيما استخدم الباحثون الاستبانة لجمع المعلومات الضرورية. وأظهرت النتائج أن وجود الولاء الوظيفي يؤدي إلى مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي للمعلم، كما توصلت الدراسة إلى التأثير السلبي لضغط العمل على الأداء والولاء الوظيفي.

وأما دراسة راجبوت وسنغال وتيوار (Rajput, Singhal, & Tiwari, 2016) فهدفت إلى معرفة أثر تحقيق الرضا الوظيفي للموظف في زيادة انتمائه للعمل، كما هدفت إلى البحث والتحقيق في جميع العوامل الخفية التي من شأنها زيادة الرضا والولاء الوظيفي. وقد اتبع الباحثون المنهج الكمي في دراستهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (100) أكاديمي من العاملين في مختلف الكليات والمعاهد في شمال الهند، وقد استخدم الباحثون الاستبانة التي تم تصميمها ذاتيًا بالرجوع إلى الدراسات السابقة لجمع المعلومات. وكانت أبرز نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير للرضا الوظيفي على ولاء الموظفين في حالة الأكاديميين.

فيما هدف وقاس، بشير، ستار وعبدالله (Waqas, Basher, Satar & Abdullah, 2014) في دراستهم إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي وأثره على مستوى الولاء الوظيفي وذلك في البلدان النامية مثل باكستان. وقد تم اتباع المنهج الوصفي للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (148) موظف، واستخدم الباحثون الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة بعد تطويرها والتأكد من صدقها وثباتها. وتوصلت نتائج الدراسة أنه لا يوجد هناك علاقة أو تأثير لمشاركة الموظف في صنع القرارات وتنفيذها على زيادة الرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج أنه هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي. وأوصى

الباحثون إلى استخدام تطبيقات إدارة الموارد البشرية لمساعدة المديرين على فهم أفضل للمستوى المرضي للموظفين لتحفيزهم.

وقد هدفت دراسة نور وجميل (Noor & Jamil, 2014) إلى معرفة العلاقة بين رضا الموظفين وولائهم الوظيفي والبحث في العوامل التي تؤثر على زيادة الرضا والولاء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام. وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وفيما تكونت عينة الدراسة من (48) موظف مؤسسات القطاع العام، وقد استخدم الباحثان للوصول إلى المعلومات التي تقيدهم في الاستبانة. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة هو أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين رضا الموظف وولائه لعمله، أي أن هناك أثر إيجابي للرضا على الولاء.

فيما قام ميهتا وسينغ وبهاكار وسينا (Mehta, Singh, Bhakar, & Sinha, 2010) في دراستهم إلى معرفة العلاقة بين الولاء الوظيفي والعوامل التنظيمية. كما سعوا من خلال هذه الدراسة لمعرفة أسباب الاختلاف في مستوى ولاء الموظف. وقد اتبع الباحثون المنهج الكمي لمدى ملائمته وطبيعة الدراسة، فيما تكونت عينة الدراسة من (100) معلم تم أخذهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحثون الاستبانة للوصول إلى المعلومات لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة أن التطوير الوظيفي والتحفيز والترابط والأمن الوظيفي والقيادة والالتزام ركائز أساسية يعد وجودها مهمًا داخل المنظمة لزيادة ولاء الموظف للعمل.

#### 1.4 التعقيب على الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي قدمها الباحثون حول موضوع الدراسة الحالية، وتتشابه هذه الدراسة وتتكامل مع الدراسات السابقة في عدة محاور، فتعرضت بعض الدراسات لدراسة موضوع القيادة التشاركية، وتعرضت الأخرى لدراسة موضوع الانتماء الوظيفي، أما الدراسة الحالية فتتميز عن بقية الدراسات بربطها لموضوع القيادة التشاركية والانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس

من وجهة نظر المعلمين فيها، وهي من الدراسات الأولى في فلسطين عامة وفي محافظة نابلس خاصة التي جمعت بين هذه الموضوعين وطبقت في محافظة نابلس حسب علم الباحثة.

ويلاحظ أن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التشاركية ربطتها بمواضيع أخرى وتعددت المتغيرات التي تناولتها في دراستها، فارتبطت القيادة التشاركية بمستوى دافعية المعلمين في دراسة أبو مديغم (2021)، وفي دراسة ارتبط موضوع القيادة التشاركية مع الرضا الوظيفي، وكذلك في موضوع الانتماء الوظيفي فقد اختلف الباحثون أيضًا في المواضيع التي ارتبطت به، بالمتغيرات التي بحثوا في تأثيرها عليه، فقد ربطت دراسة حسونة (2019) بين مستوى التمكين الإداري والانتماء الوظيفي للمعلمين، وفي دراسة حرز الله (2018) ربطت الباحثة بين مستوى التنظيم الذاتي وأثره على مستوى الانتماء الوظيفي، وفي دراسة راجبوت وآخرون (Rajput, et al, 2016) ربطت بين الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي.

#### اتفقت معظم الدراسات على الآتي

#### من حيث المنهج المستخدم للدراسات

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة كل من: أبو مديغم (2021)، و العجمي (2020)، و أبو جراد (2015)، بينما استخدمت دراسة كيلوكوجلو (Kilicoglu, 2018)، و البرادعي (2022) المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت دراسة الريماوي (2020) على اعتماد المنهجية المختلطة (الكمي والنوعي).

## من حيث الأداة المستخدمة

انتقلت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات كدراسة كل من: شقير (2011)، و طيفور (2020)، و السلعوس (2018)، وصوراني (Surani, 2022)، بينما استخدمت دراسة الريماوي (2020) أداتي الاستبيان والمقابلة.

## من حيث عينة الدراسة

انتقلت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في عينة الدراسة المكونة من المعلمين والمعلمات في المدارس كدراسة كل من: العجمي (2020)، و المدني و الغامدي (2021)، و نيهان (2021)، و العوفي (2019)، ودراسة كيلوكوجلو (Kilicoglu, 2018)، بينما اشتركت دراسة الخوالدة (2020)، و الريماوي (2020)، و حسونة (2019)، في عينة الدراسة المكونة من المديرين، في حين اشتركت دراسة كل من السلعوس (2018)، و فهد(2022) في عينة الدراسة المكونة من المشرفين.

تشابه هؤلاء الدارسين بربطهم لموضوعي القيادة التشاركية والانتماء الوظيفي بمواضيع أخرى، ولكن اختلفوا في الأداة والمنهجية ومجتمع الدراسة حجم العينة وفي مكان الدراسة والزمان، كما اختلفوا في النتائج والتوصيات التي توصلوا إليها.

## الاستفادة من الدراسات السابقة

وقد استفادت الباحثة من جميع الدراسات السابقة سواءً بصياغة المقدمة ومشكلة الدراسة، صياغة الأهداف ومصطلحات الدراسة، و في إثراء الاطار النظري، وفي بناء أداة الاستبانة وتطويرها، وفي اختيار عنوان الدراسة بناء على توصياتهم، وأخيرًا استفادت الباحثة بتدعيم نتائج دراستها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

وتتميز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة بالآتي:

1. ربطت هذه الدراسة بين موضوعين لم يتم الربط بينهما -حسب علم الباحثة- فكان موضوع الدراسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم.
2. تميزت هذه الدراسة بالمكان أو المحافظة التي تمت بها الدراسة، فقد اختارت مجتمع الدراسة بأن يكون من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية والخاصة في مدينة نابلس والقرى التابعة لها، في حين لم يكن هناك أي دراسة ربطت بين هذه الموضوعين وتركزت الدراسة في محافظة نابلس.
3. تكون مجتمع الدراسات من قطاعي المدارس الحكومية والخاصة لكافة المراحل، بعكس بقية الدراسات التي تركز دراستها على مرحلة معينة أو قطاع معين من المدارس، وتفسر الباحثة السبب وراء ذلك، أولاً: كلما زاد كبر حجم المجتمع كلما كان نسبة الخطأ في النتائج أقل، ثانياً: أن المدارس في فلسطين تتبع للوائح وتعليمات وزارة التربية والتعليم بغض النظر عن القطاع حكومي أو خاص، والمرحلة أساسية أو ثانوية، فلا داعي للفصل بينهم.

### 1.5 مشكلة الدراسة وأسئلتها

يرى السواعير (2022) أن القيادة التشاركية تعمل على تحسين مستوى الأداء في المدارس، من خلال تركيزها على تكافؤ السلطة، وتقاسم حل المشكلات مع المعلمين من خلال التشاور معهم قبل اتخاذ القرارات، فهي بذلك تعد أفضل نهج قيادي.

وانطلاقاً مما تقدم حول الدور الكبير الذي تلعبه القيادة بشكل عام، والقيادة التشاركية بشكل خاص، في تحقيق تطور المؤسسات التعليمية، ورفع مستويات مخرجاتها وإنتاجها (عيد، 2021). وضرورة سعي مدرء المدارس لتحقيق الانتماء الوظيفي للمعلم؛ لما له من أثر إيجابي على زيادة مستوى أداء وكفاءة العمل (شقيرات، 2015).

لم تجد الباحثة أي دراسة تربط بين القيادة التشاركية والانتماء الوظيفي للمعلمين، على الرغم من توصيات ونتائج الدراسات السابقة بالبحث في العلاقة بينهما، ومنها: دراسة البرادعي (2022) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وكشفت نتائج دراستها عن الدور والأثر الكبير للقيادة التشاركية على رفع مستوى التميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الخليل، وأوصت على ضرورة القيام بدراسات مماثلة تدرس العلاقة للقيادة التشاركية مع متغيرات أخرى مثل: دافعية المعلمين، النمو المهني، الانتماء الوظيفي لما لها من أثر كبير على تحسين العملية التعليمية وتطويرها.

ودراسة العوفي (2019) التي هدفت التعرف على القيادة التحويلية لقائدات المدارس وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات، كشفت الباحثة من خلال نتائج دراستها على وجود علاقة وأثر لنمط القيادة المتبع داخل المدرسة على تحقيق ورفع مستوى الانتماء الوظيفي، و أوصت بضرورة المشاركة و العمل الجماعي داخل المدرسة وتعزيز الشعور بالأمان والرضا لتحقيق الانتماء الوظيفي للمعلم. وكذلك قصرت الدراسات السابقة عن الربط بين القيادة التشاركية عند المدراء والانتماء الوظيفي للمعلمين والعلاقة بينهما، فنجد أن القيادة التشاركية قد ارتبطت بمستوى دافعية المعلمين في دراسة أبو مديغم (2021)، وفي دراسة شقير (2011) ارتبط موضوع القيادة التشاركية مع الرضا الوظيفي، وارتبط بالأداء في دراسة رانا وآخرون (2019, Rnan, et al...).

لذلك، ارتأت الباحثة الحاجة لإجراء دراسة تبحث في القيادة التشاركية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين فيها.

**وتحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:**

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس للقيادة التشاركية كما يراها المعلمون أنفسهم؟

- ما مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية، ومستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم؟
- هل توجد فروق في درجة ممارسة القيادة التشاركية للمديرين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص، ومكان السكن)؟
- هل توجد فروق في مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص، ومكان السكن)؟

## 1.6 فرضيات الدراسة

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير التخصص.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير مكان السكن.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير الجنس.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير التخصص.

10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير مكان السكن.

### 1.7 مصطلحات الدراسة

القيادة التشاركية اصطلاحًا: هو أسلوب جديد للقيادة يقوم على احترام القائد لموظفيه واحترام شخصياتهم وحقوقهم، ويقوم على اتخاذ القرارات من خلال الحوار الجماعي بين جميع العاملين وأخذ رأي الأغلبية قبل تنفيذ القرارات، وهذا يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المنظمة بأفضل المخرجات والإنتاج (بالطيب، مريم بن نوح، و غانم، 2021).

وتعرف القيادة التشاركية إجرائيًا: أنها طريقة الإدارة التي يعمل فيها المدير بشكل عفوي وغير رسمي مع الكادر التربوي، وهو ما يحفز المعلمين معه على تقديم كل أفكارهم وإبداعاتهم في عملهم، ويشجعهم ويمنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.

الانتماء الوظيفي اصطلاحًا: أنها الحالة التي يشعر فيها الفرد بالراحة والرضا والحب تجاه وظيفته، مما يجعله شخصًا يحافظ على قواعد وأهداف المؤسسة ويسعى إلى تطويرها، ويحاول الحفاظ على عضويته فيها (المعاني، 1990).

ويعرف الانتماء الوظيفي للمعلمين وجهة نظر الباحثة: على أنه شعور المعلم بالتعلق الكبير بالمدرسة والمعلمين والطلاب من حوله، ويتولد هذا الشعور نتيجة رضا المعلم عن البيئة المدرسية، لذلك يبذل

قصارى جهده لتحقيق أهداف المدرسة وخططها حتى لو كانت في على حساب مصلحته الشخصية وبدون الحصول على تعويض مالي في معظم الأحوال.

**المدارس الحكومية:** هي المدارس التي تديرها وزارة التربية والتعليم، كما تقوم وزارة التربية والتعليم بعمليات الإشراف عليها (وزارة التربية والتعليم، 2019-2018).

**المدارس الخاصة:** هي مدارس ليست حكومية وتحصل على ترخيص من وزارة التربية والتعليم مقابل استقبال الطلاب؛ إذ تقوم بتعليمهم حسب المنهاج الفلسطيني، وتتميز عن المدارس الحكومية بتلقي رسوم دراسية من الطلاب مقابل تعليمهم (وزارة التربية والتعليم، 2019-2018).

## 1.8 أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها أثارت العلاقة بين ممارسة أسلوب القيادة التشاركية ومستوى الانتماء المهني للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين فيها. تكمن أهمية هذه الدراسة أيضاً في إبراز أسلوب حديث للقيادة يعتمد على المشاركة والتعاون والعمل الجماعي، وهو أسلوب القيادة التشاركية. إضافة إلى توعية القارئ بأهمية هذا النهج للقيادة في جميع القطاعات وأهمية عملية المشاركة في تحقيق التنمية المجتمعية. كما سلطت هذه الدراسة الضوء على الحاجة إلى البحث والاستقصاء لما يؤثر على المعلم، عندما درست تأثير القيادة التشاركية على الانتماء المهني، حيث يتأثر المعلم مثل غيره بالظروف المحيطة سلباً أو إيجابياً. وتقدم هذه الدراسة مرجعاً علمياً في موضوعي القيادة التشاركية، والانتماء الوظيفي للمعلمين والعلاقة بينهما، خاصة أنها تعد من الدراسات النادرة في فلسطين التي جمعت بين القيادة التشاركية والانتماء الوظيفي والعلاقة بينهما، وبذلك تعد مصدراً ومرجعاً في المكتبات الفلسطينية يستفيد منه الباحثون والطلاب لدعم نتائج دراساتهم بمقارنتها بنتائج وتوصيات هذه الدراسة واستخدامها كدراسة سابقة.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية

تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة من النتائج والتوصيات التي تقدمها والتي تفيد مديري المدارس وتزيد من مستوى وعيهم بأهمية القيادة التشاركية وتحثهم على تطبيقها عملياً داخل مدارسهم لإفادتهم، لرفع مستوى الأداء والرضا والانتماء الوظيفي بين المعلمين. كما أنه يفيد موظفي وزارة التربية والتعليم من خلال تحديد أوجه القصور والاختلالات في القيادة، وبالتالي معرفة الاحتياجات التدريبية للمديرين، وتحديد نوع الندوات التي يمكن عقدها لزيادة وعي المديرين والمعلمين بأهمية المشاركة في صنع القرار واتخاذ القرار.

### 1.9 أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية، والانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم.
2. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم.
3. التعرف إلى مستويات الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم.
4. التعرف إلى أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص، مكان السكن) على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم.

5. التعرف إلى أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، التخصص، مكان السكن) على مستويات الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم.

### 1.10 حدود الدراسة

**الحد البشري:** معلمو ومعلمات المدارس الحكومية والخاصة لجميع المراحل في محافظة نابلس.

**الحد الموضوعي:** يقتصر هذا البحث على دراسة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم.

**الحد المكاني:** المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس.

**الحد الزمني:** الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2022-2023).

## الفصل الثاني

### الطريقة والإجراءات

في هذا الفصل تصف الباحثة الإجراءات التي اتبعتها في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها. كما توضح لنا الباحثة طريقته وخطواتها في التحقق من صحة وموثوقية أدواتها. كما تحدد لنا في هذا الفصل متغيرات الدراسة والإجراءات. كما أضافت في هذا الفصل من الدراسة وصفاً لتصميم الدراسة والطريقة التي اتبعتها. في تحليل البيانات.

#### 2.1 منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي في دراستها؛ لما وجدته من ملائمة هذا المنهج مع طبيعة البحث وأهدافه، والذي هدف إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية للمديرين وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، من وجهة نظر المعلمين فيها.

#### 2.2 مجتمع الدراسة

وقد شمل مجتمع الدراسة المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2022-2023). حيث بلغ عدد المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية والخاصة للمرحلتين في محافظة نابلس حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (3296)، منهم (2521) معلمًا ومعلمة في المدارس الحكومية، و(775) معلمًا ومعلمة في المدارس الخاصة.

#### 2.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة بعينة عشوائية بسيطة ممثلة لعدد من (معلمين ومعلمات في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، وقد بلغ حجم هذه العينة (390) معلمًا ومعلمة، بنسبة (11.8) من مجتمع الدراسة

الأصلي. وقد أخذت الباحثة هذا الحجم من العينة بالاستعانة ببرنامح حساب حجم العينة (Raosoft). وقد تم توزيع أداة الاستبانة الكترونياً على المعلمين والمعلمات بواسطة مواقع التواصل الاجتماعي. وقد بلغ عدد الاستبانات النهائية المسترجعة التي تم تحليلها إحصائياً من حجم العينة الأصلي (354) معلماً ومعلمة أي بنسبة (10.7%) والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول (1)

توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة الذي تم تحليل استجاباتهم تبعا للمتغيرات المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	89	25.1
	أنثى	265	74.9
	<b>المجموع</b>	<b>354</b>	<b>100.0</b>
المؤهل العلمي	بكالوريوس	296	83.6
	دراسات عليا	58	16.4
	<b>المجموع</b>	<b>354</b>	<b>100.0</b>
سنوات الخدمة	أكثر من 10 سنوات	169	47.7
	من 5-10 سنوات	84	23.7
	أقل من 5 سنوات	101	28.5
	<b>المجموع</b>	<b>354</b>	<b>100.0</b>
التخصص	علمي	130	36.7
	أدبي	224	63.3
	<b>المجموع</b>	<b>354</b>	<b>100.0</b>
مكان السكن	مدينة	216	61.0
	قرية	138	39.0
	<b>المجموع</b>	<b>354</b>	<b>100.0</b>

## 2.4 أداة الدراسة

قامت الباحثة ببناء استبانة بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات والسابقة كدراسة (شقيير، 2011) ودراسة (شقييرات، 2015)، للتعرف على العلاقة التي تربط القيادة التشاركية للمديرين بالانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت أداة الاستبانة من قسمين.

**القسم الأول:** والذي يضم مجموعة من الأسئلة بهدف جمع بيانات خاصة (شخصية) عن عينة الدراسة، ويمكن اعتبار هذه البيانات بمثابة المتغيرات المستقلة الذي سنبحث في تأثيرها على المتغيرات التابعة. وقد أطلق عليها مصطلح المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان السكن، التخصص).

**القسم الثاني:** والذي اشتمل على محورين (القيادة التشاركية، مستوى الانتماء الوظيفي) وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة كاملة (51) فقرة مقسمة على محورين: المحور الأول المتعلق بالقيادة التشاركية والذي اشتمل على (29)، والمحور الثاني المتعلق بالانتماء الوظيفي وقد اشتمل على (22) فقرة في الصورة الأولية قبل التأكد من صدق الأداة.

### صدق الأداة

بعد بناء وإعداد الاستبانة وقبل البدء بتوزيعها على عينة الدراسة قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة عن طريق ما يسمى الصدق العاملي وذلك بتوزيع عينة استطلاعية على عينة من المعلمين والمعلمات من جميع محافظات الوطن بغض النظر عن المرحلة الدراسية أو نوع المدرسة، حيث تم توزيع أداة الاستبانة على عينة بلغت (62) معلمًا ومعلمة. والبيانات التي تم الحصول عليها من استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، تم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وبعد التحليل العاملي لفقرات

الاستبانة وبناءً على نتائج التحليل، فقد تكونت الاستبانة من (29) فقرة؛ (21) فقرة تتعلق بالقيادة التشاركية، و(8) فقرات تتعلق بالانتماء الوظيفي، والملحق رقم (2) يوضح نتائج تحليل الصدق العملي.

### ثبات الأداة

بعد التأكد من صدق الأداة بواسطة التحليل العملي لفقرات الاستبانة (ملحق ب)، قامت الباحثة بحساب الثبات لفقرات الاستبانة التي بقيت بعد إجراء التعديلات عليها جراء التحليل العملي، فتم حساب ثبات الاستبانة بواسطة معامل كرونباخ ألفا. حيث بلغت نسبة الثبات لفقرات الاستبانة كاملة (0.93)، بينما بلغت نسبة الثبات الكلي لمحور القيادة التشاركية (0.94) و(0.85) لمحور الانتماء الوظيفي، وهي معاملات ثبات مرتفعة وتفي بأغراض البحث، والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

### جدول (2)

معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	القيادة التشاركية للمدراء	21	(0.94)
2	الانتماء الوظيفي للمعلمين	8	(0.85)
3	الثبات الكلي للاستبانة	29	(0.93)

### 2.5 إجراءات الدراسة

- بعد حصول الباحثة على موافقة كلية الدراسات العليا بموضوع بحثها.
- قامت الباحثة بإعداد وبناء أداة الاستبانة بعد الإطلاع على الدراسات السابقة وبناءً على الإطار النظري للدراسة الذي أعدته سابقاً؛ لقياس مستويات ممارسة كل من القيادة التشاركية والانتماء الوظيفي في المدارس الحكومية والخاصة، وقياس العلاقة بين ممارسة نمط القيادة التشاركية والانتماء الوظيفي، وقد تكونت الاستبانة من قسمين: قسم يشمل أسئلة شخصية حول عينة الدراسة، والقسم

الثاني تكون من محورين، المحور الأول تكون من فقرات تتعلق بالقيادة التشاركية والمحور الثاني تكون من فقرات تتعلق بالانتماء الوظيفي.

• قامت الباحثة بالتأكد من صدق الأداة من خلال توزيع أداة الاستبانة على عينة من المعلمين والمعلمات، وقامت بحساب الصدق العاملي.

• تم التأكد من ثبات الأداة بواسطة معامل كرونباخ ألفا.

• قامت الباحثة بتحديد مجتمع الدراسة الذي شمل جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (3296)، ومن ثم أخذت الباحثة عينة عشوائية بسيطة تم تحديد حجمها باستخدام برنامج تحديد حجم العينة (Roasoft) بلغت (354)، ولكن قامت الباحثة بزيادة حجم العينة أخذاً بالاعتبار الاستبانة التي سيتم إهمالها لعدم اكتمال الاجابة عن فقراتها أو الاجابة عنها بطريقة عشوائية قد تحدث خلل في النتائج.

• قامت الباحثة بتوزيع أداة الاستبانة على عينة الدراسة إلكترونياً بواسطة مواقع التواصل الاجتماعي.

• بعد الانتهاء من توزيع الاستبيان والحصول على العدد المطلوب من عينة الدراسة، بدأت الباحثة بمعالجة البيانات وترميزها وتعريفها لتحليلها إحصائياً بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للحصول على النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وإثبات صحة الفرضيات.

• بعد الحصول على نتائج التحليل الإحصائي، قامت الباحثة بمناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة.

• خرجت الباحثة بمجموعة من التوصيات أصاغت بناءً على ما توصلت إليه دراستها من نتائج.

## 2.6 متغيرات الدراسة

### أ- المتغيرات المستقلة

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- سنوات الخدمة: وله ثلاث مستويات (أكثر من 10 سنوات، من 5-10 سنوات، أقل من 5 سنوات).
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).
- مكان السكن: وله مستويان (مدينة، قرية).
- التخصص: وله مستويان (علمي، أدبي).

### ب- المتغيرات التابعة

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة كما يراها المعلمون أنفسهم.

## 2.7 المعالجات الإحصائية

بعد تفريغ استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، تم ترميزها ومن ثم البدء بتحليل البيانات بواسطة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية.
2. اختبار "ت" لعينة واحدة (One Sample t-Test).
3. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent t-Test) لفحص الفرضيات التي تتكون متغيراتها من مستويين.

4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفرضيات التي تتكون متغيراتها لأكثر من مستويين.

5. اختبار ( LSD Post-Hoc Test ) للمقارنات البعدية بين المتوسطات للكشف عن مصدر التباين للفرضية الصفرية التي يتم رفضها بعد استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي.

6. معادلة كرونباخ -ألفا (Alpha-Cronbach).

7. اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتحديد العلاقة بين القيادة التشاركية للمديرين والانتماء الوظيفي للمعلمين.

## الفصل الثالث

### عرض النتائج

#### 3.1 مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة التي تربط بين القيادة التشاركية والانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتوزيع أداة الاستبانة على عينة الدراسة التي بلغت (390) معلمًا ومعلمة، وقد تكونت الاستبانة من (29) فقرة تتعلق بموضوع الدراسة، والتي تم بناءها استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة.

#### 3.2 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

##### 1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على

ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس للقيادة التشاركية كما يراها المعلمون أنفسهم؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس لنمط القيادة التشاركية كما يراها المعلمون، ولتقدير درجة ممارسة القيادة التشاركية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة التي توصلها الباحثة في الجدول رقم (4) (انظر ملحق د)، قد اعتمدت الباحثة على النسب التالية التي جاءت في الجدول رقم (3)، كما جاء في دراسة البسطامي (2013) من أجل تفسير النتائج وهي كالآتي.

### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتقديراتها بناء على درجتها

الرقم	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	الدرجة
1	4.21 فأكثر	84.2%	مرتفعة جدا
2	4.20-3.41	84.0%-68.2%	مرتفعة
3	3.40-2.61	68.0%-52.2%	متوسطة
4	2.60-1.81	52.0%-36.2%	منخفضة
5	1.80 فأقل	أقل من 36.2%	منخفضة جدا

يبين الجدول رقم (4) (انظر ملحق د) أن درجة ممارسة نمط القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المعلمين كانت بصورة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.69)، في حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي تتعلق بدرجة ممارسة بالقيادة التشاركية ما بين (3.60-4.12)، فقد كانت الفقرة (11) أعلى فقرة بمتوسط حسابي (4.12)، فيما بلغت الفقرة (14) أدنى فقرة بمتوسط حسابي (3.60)

كما لجأت الباحثة إلى اختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample t Test) للتحقق من النتائج التي توصلت إليها بوجود درجة مرتفعة من ممارسة نمط القيادة التشاركية من قبل المديرين حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. قامت الباحثة باعتماد معيار (3.5) للتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة نمط القيادة التشاركية والمعيار (3.5)، والجدول رقم (5) التالي يوضح ذلك:

## جدول (5)

نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص وجود فروق بين متوسطات استجابات العينات لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والمعيار (3. 5)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
محور القيادة التشاركية	3.78	0.69	7.65	*0.000

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

وقد بينت النتائج التي ظهرت في الجدول رقم (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينات والمعيار (3. 5) لصالح درجة ممارسة نمط القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الحكومية والخاصة، فقد كانت قيمة الدلالة تساوي (0.00) أي رفض الفرضية الصفرية، فيما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات العينات على محور درجة ممارسة القيادة التشاركية (3.78) وانحراف معياري (0.69)، فيما بلغت قيمة (ت) (7.65).

## 2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على

ما مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم؟

وللإجابة عن السؤال الثاني، استخرجت الباحثة قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وتقدير مستوى الانتماء الوظيفي، الموضحة في الجدول رقم (6)، وقد استندت الباحثة على النسب السابقة التي ظهرت في الجدول رقم (3) لتقدير مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين.

## جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتقديرية لمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدرس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
6	أشعر بالمسؤولية اتجاه الطلاب وأهتم بهم وأحاول أن أتفهم ظروفهم	4.60	0.49	92%	مرتفعة جدا
2	أحافظ على سمعة مهنة التعليم والمدرسة التي اعمل بها وأدفع عنها	4.50	0.60	90%	مرتفعة جدا
4	أستمر في التفاني والإخلاص لمهنتي كمعلم حتى في ظل الظروف الصعبة الذي تمر بها المدرسة	4.45	0.63	89%	مرتفعة جدا
5	التزم بقوانين وتعليمات مهنتي وأنفذها بكل حب وقبول	4.40	0.59	88%	مرتفعة جدا
7	أعتبر بأن عملي، والمدرسة الذي أعمل فيها عائلتي الثانية ففيها أقضي معظم وقتي	4.40	0.73	88%	مرتفعة جدا
8	أشعر بالراحة والطمأنينة أثناء العمل الجماعي مع الزملاء	4.29	0.79	85.8%	مرتفعة جدا
1	لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب مني لنجاح العملية التعليمية وتطور المدرسة	4.24	0.81	84.8%	مرتفعة جدا
3	أحافظ على سمعة مهنة التعليم والمدرسة التي اعمل بها وأدفع عنها	4.22	0.83	84.4%	مرتفعة جدا
<b>الدرجات الكلية لمحور الانتماء الوظيفي</b>		<b>4.39</b>	<b>0.49</b>	<b>87.8%</b>	<b>مرتفعة جدا</b>

تبين من الجدول (6) السابق الذي يحتوي على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتقديرية لل فقرات التي تتعلق بالانتماء الوظيفي للمعلمين، أن جميع الفقرات قد حصلت على تقدير مرتفع جداً. حيث بلغ التقدير الكلي لفقرات الانتماء الوظيفي بتقدير مرتفع جداً وبمتوسط حسابي (4.39) بنسبة مئوية بلغت (87.8%)، فقد كانت الفقرة (6) أعلى فقرة بمتوسط حسابي (4.60)، فيما كانت الفقرة (3) أدنى فقرة بمتوسط حسابي (4.22).

وللتحقق من النتائج التي تم التوصل إليها بوجود مستوى مرتفع جدًا من الانتماء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، لجأت الباحثة إلى اختبار (ت) للعينة الواحدة (One-Sample t-Test) بمعيار (3.5) للتأكد من وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينات لمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين والمعيار (3.5)، ويظهر الجدول رقم (7) نتائج اختبار (ت):

### جدول (7)

نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص وجود فروق بين متوسطات استجابات العينات لمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين والمعيار (3.5)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
محور الانتماء الوظيفي	4.39	0.49	33.9	0.00

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

أما الجدول رقم (7) الذي يحتوي على نتائج اختبار (ت) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينات لمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين والمعيار (3.5)، أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح محور مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين، وقد أثبتت الفرضية وجود مستوى مرتفع جدًا من الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، وانحراف معياري (0.49)، فيما بلغت قيمة (ت) (33.9) ومستوى الدلالة (0.00).

### 3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على:

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية، ومستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في مدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم؟

وللإجابة على هذا السؤال افترضت الباحثة الفرضية التالية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم.

قامت الباحثة بحساب معامل بيرسون للارتباط للإجابة عن السؤال السابق، ولإثبات صحة الفرضية فيما إذا كان هناك علاقة تربط بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين، ويبين الجدول رقم (8) قيمة معامل بيرسون لمحور القيادة التشاركية ومحور الانتماء الوظيفي وقيمة الدلالة لكل منها:

#### جدول (8)

نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة التي تربط درجة ممارسة المدير لنمط القيادة التشاركية مع مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم

المحور	معامل بيرسون (ر)	الدلالة
محور القيادة التشاركية	0.356	*0.000
محور الانتماء الوظيفي	0.356	*0.000

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (8) السابق أن قيمة الدلالة للمحورين تشير إلى (0.00) أي أقل من قيمة الدلالة الأصلية (0.05) وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، إذن هناك علاقة تربط بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الانتماء الوظيفي، ويتبين أنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين فقد بلغت نسبة معامل الارتباط (0.356) وهي قيمة تشير أن هناك ارتباطاً بين المحورين.

#### 4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نص على:

هل توجد فروق في درجة ممارسة القيادة التشاركية للمديرين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص، ومكان السكن)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل الفرضيات الصفرية التالية:

#### 3.3 النتائج المتعلقة بالفرضيات

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص صحة الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent t-Test)، ويوضح الجدول رقم (9) نتائج فحص الفرضية.

#### جدول (9)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث (ن=265)		ذكور (ن=89)		المحور
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.072	-1.26 -1.16	0.66	3.80	0.78	3.70	القيادة التشاركية

النتائج التي ظهرت في الجدول رقم (9) تبين قبول الفرضية الصفرية وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية، في المدارس الحكومية و الخاصة في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس. فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة لمحور القيادة التشاركية (0.072)، وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة ألفاً (0.05) ولذلك قبلت الفرضية، وهذا يعني عدم وجود فروق في درجة ممارسة المدارس للقيادة التشاركية يعزى لمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية الصفرية استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent t-Test) ويوضح الجدول (10) نتائج الاختبار.

### جدول (10)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	بكالوريوس (ن=296)		دراسات عليا (ن=58)		مستوى الدلالة*
	المتوسط حسابي	الانحراف معياري	المتوسط حسابي	الانحراف معياري	
القيادة التشاركية	3.80	0.70	3.68	0.61	0.445
			1.31	1.19	
الانتماء الوظيفي	4.41	0.47	4.28	0.55	0.243
			1.66	1.83	

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يظهر في الجدول (10) نتائج اختبار الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي. فقد بلغت قيمة الدلالة لمحور درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية (0.445)، وبذلك تكون قيمة مستوى الدلالة للمحور أكبر من قيمة مستوى الدلالة المفروضة ألفا (0.05) فتقبل الفرضية، وهذا يعني عدم وجود فروق في درجة ممارسة المدارس للقيادة التشاركية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصت على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير سنوات الخدمة

ولفحص الفرضية الصفرية قامت الباحثة بالاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي ( One-Way ANOVA) وتظهر نتائج الاختبار في الجدولين رقم (11) و (12).

#### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لمحور القيادة التشاركية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، وفق متغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	سنوات الخدمة	المحور
0.62	3. 86	101	أقل من 5 سنوات	
0.70	3. 60	84	من 5-10 سنوات	القيادة التشاركية
0.71	3. 80	169	أكثر من 10 سنوات	

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لمستويات متغير سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة تلك الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (12) (انظر ملحق د).

النتائج التي ظهرت في الجدول (11) (انظر ملحق د) تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخدمة، فقد بلغت قيمة الدلالة في محور درجة ممارسة نمط القيادة التشاركية (0.039)، وهي قيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المفروضة ألفا (0.05) ولذلك ترفض الفرضية الصفرية، وهذا يعني وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ومن أجل تحديد إلى أي من فئات متغير عدد سنوات الخدمة تعود هذه الفروق في محور درجة ممارسة القيادة التشاركية، استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية ويوضح جدول (13) ذلك (انظر ملحق د).

يظهر من النتائج الموجودة في الجدول (13):

- أنه هناك فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية بين فئتي سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) و(5-10 سنوات) لصالح فئة (أقل من 5 سنوات).
- أنه هناك فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية بين فئتي سنوات الخدمة (5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصت على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير التخصص

ولفحص صحة الفرضية استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، و يوضح الجدول (14) نتائج الاختبار (انظر ملحق د).

يتبين من النتائج التي ظهرت في الجدول (14) أنه لا يوجد أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص. فقد بينت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة لمحور درجة ممارسة للقيادة التشاركية بلغت (0.449) وهي قيمة دلالة أكبر من قيمة الدلالة المفروضة ألفا (0.05) في الفرضية الصفرية وبذلك تقبل الفرضية الصفرية، وهذا يعني عدم وجود فروق في درجة ممارسة المدارس للقيادة التشاركية يعزى لمتغير التخصص.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة التي نصت على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير مكان السكن

واعتمدت الباحثة لفحص صحة الفرضية اختبار (ت) لعنتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، والجدول (15) (انظر ملحق د) يبين نتائج الاختبار الخاصة بالفرضية.

يتبين من الجدول (15) أنه لا يوجد أي فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية، ومستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس تعزى لمتغير مكان السكن. فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة لمحور درجة ممارسة القيادة التشاركية (0.129) ولمحور مستوى الانتماء الوظيفي بلغت (0.444) وهي قيم دلالة أكبر من قيمة الدلالة المضافة ألفا (0.05) ولذلك تقبل الفرضية الصفرية، وهذا يعني عدم وجود فروق في درجة ممارسة المدارس للقيادة التشاركية يعزى لمتغير مكان السكن.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نص على:

هل توجد فروق في مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم تعزى لمتغيرات ( الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص، ومكان السكن)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل الفرضيات الصفرية التالية:

#### النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير الجنس.

ولفحص صحة الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent t-Test)، ويوضح الجدول رقم (16) (انظر ملحق د) نتائج فحص الفرضية.

النتائج التي ظهرت في الجدول رقم (16) تبين قبول الفرضية الصفرية، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الانتماء

الوظيفي للمعلمين، في المدارس الحكومية و الخاصة في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس. فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة لمحور مستوى الانتماء الوظيفي (113.) وهي قيم أكبر من قيمة الدلالة ألفا (0.05) ولذلك قبلت الفرضية الصفرية، وهذا يعني عدم وجود فروق في مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة تعزى لمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية الصفرية استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent t-Test) ويوضح الجدول (17) نتائج الاختبار (انظر ملحق د).

يظهر في الجدول (17) نتائج اختبار الفرضية الصفرية وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي. فقد بلغت قيمة الدلالة لمحور الانتماء الوظيفي (0.243). وبذلك تكون قيمة مستوى الدلالة للمحورين أكبر من قيمة مستوى الدلالة المفروضة ألفا (0.05) فتقبل الفرضية الصفرية، وهذا يعني عدم وجود فروق في مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة والتي نصت على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولفحص صحة الفرضية الصفرية قامت الباحثة بالاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وتظهر نتائج الاختبار في الجدولين رقم (18) و (19) (انظر ملحق د).

يتبين من الجدول (18) (انظر ملحق د) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لمستويات متغير سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة تلك الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (12) (انظر ملحق د).

النتائج الذي ظهرت في الجدول (19) (انظر ملحق د) تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخدمة، فقد بلغت قيمة الدلالة في محور مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين (0.021) وهي قيم أقل من قيمة مستوى الدلالة المفروضة ألفا (0.05) ولذلك ترفض الفرضية الصفرية، وهذا يعني وجود فروق في مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ومن أجل تحديد إلى أي من فئات متغير عدد سنوات الخدمة تعود هذه الفروق في محور مستوى الانتماء الوظيفي، استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية ويوضح جدول (20) ذلك (انظر ملحق د).

يبين الجدول (20) أنه هناك فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين على محور مستوى الانتماء الوظيفي بين فئتي سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات).

النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة والتي نصت على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير التخصص.

ولفحص صحة الفرضية استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، و يوضح الجدول (21) نتائج الاختبار (انظر ملحق د).

يتبين من النتائج التي ظهرت في الجدول (21) أنه لا يوجد أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص. فقد بينت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة لمحور مستوى الانتماء الوظيفي (0.919) وهي قيمة دلالة أكبر من قيمة الدلالة المفروضة ألفا (0.05) في الفرضية الصفرية وبذلك تقبل الفرضية الصفرية، وهذا يعني عدم وجود فروق في مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة تعزى لمتغير التخصص.

النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة التي نصت على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير مكان السكن.

واعتمدت الباحثة لفحص صحة الفرضية اختبار (ت) لعنتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، والجدول (22) (انظر ملحق د) يبين نتائج الاختبار الخاصة بالفرضية.

يتبين من الجدول (22) أنه لا يوجد أي فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس تعزى لمتغير مكان السكن. فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة لمحور مستوى الانتماء الوظيفي بلغت (0.444) وهي قيمة دلالة أكبر من قيمة الدلالة المضافة ألفا (0.05) ولذلك تقبل الفرضية الصفرية، وهذا يعني عدم وجود فروق في مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة تعزى لمتغير مكان السكن.

## الفصل الرابع

### مناقشة النتائج والتوصيات

في هذا الفصل من الدراسة تناولت الباحثة مناقشة النتائج الذي توصلت إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها بواسطة برنامج التحليل الاحصائي SPSS، كما تناولت في هذا الفصل مجموعة من التوصيات التي خرجت بهم بناءً على نتائج الدراسة.

#### 4.1 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

##### مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والذي نصه

ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس للقيادة التشاركية كما يراها المعلمون أنفسهم؟

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التشاركية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً في جميع فقرات القيادة التشاركية وذلك بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.69).

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين في المدارس الحكومية والثانوية في محافظة نابلس يرون حقيقة أن قادة المدارس يتمتعون بصفات قيادية تجعلهم يمارسون القيادة التشاركية بسهولة، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى عالٍ من الممارسة داخل المدارس من وجهة نظرهم، مثل قدرة مديري المدارس على التواصل مع المعلمين وتكوين علاقات جيدة معهم وقبولهم ببدء التعاون والمشاركة والعمل الجماعي بعيداً عن الهيمنة والغرور، بالإضافة إلى قدرتهم على خلق جو مليء بالحب والتفاهم والاحترام، يسمح للمعلم بالتعبير عن رأيه والمشاركة في اتخاذ القرار. كما يرى المعلمون أن درجة وعي المدير العالية بأهمية تطبيق القيادة التشاركية والفائدة الكبيرة التي تعود على المشاركة في العملية التعليمية كانت سبباً بارزاً

لممارسة القيادة التشاركية بطريقة عالية. ومن وجهة نظر المعلمين أن القيادة التشاركية توفر بيئة عمل صحية في المدارس تعمل على تعزيز الأداء والإنتاجية العالية، ولديها فائدة وتأثير إيجابي على المعلمين، بحيث يشعر المعلم من خلالها بالمشاركة باتخاذ القرار داخل المدرسة، ووجود جو عمل إيجابي وبيئة عمل آمنة يقلل من النزاعات داخل المدرسة، وشعوره بالاهتمام بأفكاره وآراءه والأخذ بها في حال كانت إيجابية. كذلك يرى المعلمون أن القادة يؤثرون بشكل كبير في بيئات العمل، وقد تكون القيادة التشاركية مفيدة بشكل خاص لإبداع المعلم، حيث يتشاور القادة مع المعلمين في اتخاذ القرارات التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك، تكون القيادة التشاركية مهمة باعتبارها استحضار آليات تحفيزية أو نفسية لها تأثيرات رئيسة و مباشرة على ابتكار المعلمين.

ومن وجهة نظر الباحثة ترى أن وجود مواقع التواصل الاجتماعي التي غزت حياتنا في الوقت الحاضر وجعلتها أسهل على الإنسانية، ووجود درجة عالية من ممارسة أسلوب القيادة التشاركية يرجع إلى وجود تواصل مستمر بين مدير المدرسة وأعضاء هيئة التدريس من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، والتي سهلت الكثير من وسائل اتخاذ القرار والتنفيذ بكل سهولة، من خلال المجموعات التي تضم المعلمين والمدير، وأصبح من الممكن تخطيط الأنشطة واللقاءات واتخاذ القرارات ومناقشة المشاكل والعقبات التي تواجههم، بحضور جميع الأعضاء وتبادل الآراء ووجهات النظر بين الجميع دون استثناء.

ولدى مقارنة هذه النتيجة من سؤال الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها اتفقت مع دراسة البرادعي (2022) وأظهرت النتائج أن ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التشاركية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل كان بصورة مرتفعة.

فيما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الخوالدة (2020) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في محافظة المفرق كانت بدرجة متوسطة.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه

ما مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم؟

تشير النتائج في الجدول (5) أن مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة مرتفعة جداً، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لفقرات الانتماء الوظيفي (4.39)، وبلغ الانحراف المعياري (0.49).

توضح الباحثة سبب هذه النتيجة إلى أن الانتماء الوظيفي للمعلمين كان على درجة عالية جداً بسبب مجموعة من العوامل والأسباب، بما في ذلك رؤية المعلمين لتوفير المدير لبيئة عمل مناسبة للعمل، والبحث في احتياجات المعلم و الرغبات والعمل على إشباعها بما في ذلك الحاجات النفسية كالحب والاحترام والتقدير بالإضافة إلى الحاجات المادية. كما يرى المعلمون أن سماح المدير للمعلم بالمشاركة في صنع القرار وتكليفه ببعض المهام هو ضمان في رفع مستويات الانتماء الوظيفي للمعلم إلى مستوى عالٍ للغاية، وأخيراً تقديم الدعم والتحفيز النفسي والمادي؛ من مشاركتهم في العمل وتفويضهم للقيام ببعض المهام بالإضافة إلى تقديم رواتب وحوافز مادية، كل هذا من شأنه أن يجعل مستوى الانتماء الوظيفي مرتفعاً جداً.

ويرى المعلم أن التقدير الذي يتلقاه من المجتمع يجعله فخوراً بعمله وأنه جزء لا يتجزأ من مهنة التدريس، فالمعلم يخلق الأفراد ويطور العقول من أجل النهوض بمجتمعهم ويزداد ارتباطه الوظيفي بعمله لخلق المزيد من الأجيال العاملة، كما يرى المعلم أن الاهتمام بهم ومنحهم الحرية في الرأي والتعبير يحفزهم على العمل والإنتاج مما يؤدي إلى أداء وانتماء وظيفي أفضل بالإضافة إلى أن تفهم المدراء للمعلمين واستعدادهم للتعامل معهم ومساندتهم لتخطيها يجعل المعلم أقرب إلى المدير مما يضيف جواً من الألفة داخل المدرسة، ويعزز الانتماء الوظيفي ويرفع مستواه.

ولدى مقارنة هذه النتيجة من سؤال الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها اتفقت مع دراسة حرزالله (2018) والتي أظهرت أن مستوى الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كان بصورة مرتفعة جداً، كما اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة العوفي (2019) التي أظهرت من خلال دراستها أن الانتماء المهني للمعلمات جاء بدرجة كبيرة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من الدراسة والذي نصه

هل توجد علاقة ارتباطيه بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية، ومستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم؟

أظهرت النتائج في الجدول (6) أنه يوجد علاقة ارتباطيه قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المدير لنمط القيادة التشاركية، ومستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.356).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى نظرية الإدارة التشاركية أو ما يعرف بالنظرية (Y) التي فسرت العلاقة بين القيادة التشاركية والانتماء الوظيفي، حيث تدعو النظرية (Y) إلى إشباع الحاجات الثانوية ورغبات المعلم الذاتية من الانتماء والوفاء والاحترام والمحبة والتقدير في العمل لتحقيق إنجاز وأداء عاليين، و يمكن الحصول عليه من خلال القيادة التشاركية، فعندما يشارك المعلم في صنع القرار ويفوض السلطة، يزداد حبه وقبوله للعمل، ويتم إشباع حاجاته الثانوية وأولها الانتماء، وبالتالي يرتفع مستوى الانتماء الوظيفي كلما زاد ممارسة القيادة التشاركية.

لم تتفق نتيجة السؤال الثالث من الدراسة مع نتيجة أي دراسة سابقة؛ لعدم توصل الباحثة لأي دراسة سابقة تربط بين القيادة التشاركية والانتماء الوظيفي. ولكن اتفقت مع بعض الدراسات بوجود علاقة إيجابية بين

القيادة التشاركية وزيادة الدافعية للمعلمين نحو العمل في دراسة أبو مديغم (2021)، ووجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الانتماء الوظيفي في دراسة ستار (2014).

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من الدراسة والذي نصه

هل توجد فروق في درجة ممارسة القيادة التشاركية للمديرين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص، ومكان السكن)؟

ولمناقشة نتائج هذا السؤال، تم مناقشة الفرضيات الصفرية التالية:

#### 4.2 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

##### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المدير لنمط القيادة التشاركية في المدارس الحكومية و الخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون تعزى لمتغير الجنس.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بعدم وجود فروق في متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس لأسلوب القيادة التشاركية بسبب متغير الجنس، بأن المعلمين يرون أن القيادة التشاركية تتركز في كونها توفر فرصة لجميع المعلمين للمشاركة في صنع القرار، وبالتالي الاستفادة من خبراتهم لتحقيق الأهداف والخطط وتحقيق تطوير العملية التعليمية. كما يرى المعلمون أن جميع مديري المدارس، ذكوراً

وإنّاءً، يسعون إلى تطوير العملية التعليمية وجعل المدرسة التي يديرونها أفضل؛ لذلك يتبع جميع المدراء نمط القيادة التشاركية لما يعود عليهم من فائدة. كما أن جميع قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين يتبعون نفس السلوكيات في تعاملهم مع المعلمين بغض النظر عن جنسهم، فهم يخضعون لنفس التعليمات والقوانين الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.

ولدى مقارنة نتيجة الفرضية الأولى من الدراسة بعدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى للجنس مع نتائج فرضيات الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع نتيجة دراسة أبو خيط (2019) بعدم وجود تأثير لجنس المعلم على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الفرضية الثانية بعدم وجود فروق في متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التشاركية في المدارس الحكومية والخاصة تعزى لمتغير المؤهل العلمي فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية لمحور القيادة التشاركية (0.445).

وأرجعت الباحثة سبب عدم وجود فروق في متوسط استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية بسبب متغير المؤهل التربوي، هو رؤية المعلمين أن أساس نجاح القيادة التشاركية يعود إلى كون المدير على درجة كبيرة من الوعي بأهمية تطبيقها، وذلك بإشراك جميع المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية في عملية اتخاذ القرارات وإنجاز المهام للاستفادة من خبرات ومهارات الجميع، كما يرى المعلمون

أن أساس نجاح القيادة التشاركية هو بناء علاقات إنسانية معهم مبنية على المحبة والاحترام؛ لأنها تسهل العمل وتوفر بيئة عمل مريحة بغض النظر عن المؤهل الأكاديمي وبدون تمييز بينهم، فيسمح لهم جميعاً بالمشاركة في صنع القرار، بحيث يشارك كل معلم في اتخاذ القرارات المتعلقة به؛ هذا يؤدي إلى تحسين جودة القرارات، ولا يكون اتخاذ القرار وتنفيذه مقتصر على مؤهل علمي بعينه.

كما يرى المعلمون أن المدير يدرك أهمية العدالة بتوزيع المهام وأثرها على رضا المعلم وبقاء الحب والألفة بين المعلمين والمدير وبالتالي تسهيل عملية المشاركة والعمل الجماعي ونجاح العملية التعليمية والارتقاء بمستويات الطلاب. لذلك فإن درجة ممارسة القيادة التشاركية مرتفعة بالنسبة للمعلمين دون وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي.

وعند مقارنة نتيجة الفرضية الثانية بعدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي مع نتائج فرضيات الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع دراسة المدني و الغامدي (2021) بعدم وجود فروق في متوسطات استجابات المعلمين لمدى ممارسة قياداتهم للقيادة التشاركية تعزى للمؤهل العلمي.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، والتي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخدمة. فقد بلغت قيمة الدلالة الاحصائية لمحور درجة ممارسة القيادة التشاركية (0.039)، ولذلك تم

رفض الفرضية الصفرية بوجود فروق في متوسطات استجابات المعلمين لمحوري القيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. حيث كانت الفروق في متوسط استجابات المعلمين لدرجة ممارسة المدير القيادة التشاركية لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (أكثر من 10 سنوات)، وعزت الباحثة هذه النتيجة لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) بأن المعلم يرى أنه في بداية العمل يكون لديه دافع كبير للعمل ورغبة داخلية في توظيف كل مهاراته وأفكاره وقدراته ليثبت للمدير أنه الشخص المناسب والملائم لتنفيذ المهام المنوطة به بكفاءة والتزام، ويسمح له المدير بذلك من خلال تفويض الصلاحيات والسماح له بالمشاركة في صنع القرار بشكل أكبر، بسبب دوافعه ورغبته القوية في العمل وإثبات نفسه.

أما بالنسبة لنتيجة الاختلاف في متوسط الاستجابات لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لصالح الفئة (أكثر من 10 سنوات)، فقد أرجعت الباحثة سبب ذلك كما يرى المعلمون إلى أن طول سنوات الخدمة للمعلم يكفي لبناء ثقة المدير في تفويض الصلاحيات والمهام إلى المعلم دون خوف أو قلق لأنه يعرف مقدار الخبرة التي يمتلكها لفترة طويلة وبذلك يمنحه الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وهو يعلم أنه سيختار القرار الأفضل بسبب الخبرة والمهارة التي يتمتع بها من طول سنوات الخدمة. كما يرى المعلمون أن طول سنوات الخدمة كفيلة لبناء علاقة انسجام كبيرة بين المدير والمعلم وتسهل من عمليات التواصل وبناء العلاقات التي تعتبر أساس القيادة التشاركية، لذلك جاءت درجة ممارسة القيادة التشاركية لصالح فئة أصحاب سنوات الخدمة أكثر من 10 سنوات.

وعند مقارنة نتيجة هذا الجزء من الفرضية بوجود فروق في متوسط استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخدمة مع نتائج فرضيات الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع دراسة شقير (2011) بوجود فروق في متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما تتفق مع دراسة المدني و

الغامدي (2021) بوجود فروق في متوسط استجابات المعلمين لدرجة ممارسة قياداتهم للقيادة التشاركية تعزى لسنوات الخدمة لصالح المعلمين ذوي الخبرة (20 سنة فأكثر).

فيما اختلفت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الخوالدة (2020) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الابتدائية في محافظة المفرق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، والتي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير التخصص.

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية. فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة لمحور درجة ممارسة القيادة التشاركية (0.449).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بعدم وجود اختلاف في متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية بسبب متغير التخصص حيث أن استجابات المعلمين تكاد تكون متشابهة، حيث يرى المعلمون أن المدراء يسعون لتطبيق أسلوب القيادة التشاركية في مدارسهم بسبب فعاليته الكبيرة في إنجاح العملية التعليمية، كما يرون أن أساس نجاح القيادة التشاركية هو توزيع المهام والصلاحيات على المعلمين، كل حسب تخصصه، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصصهم وموضوعهم الأكاديمي، ويرى المعلمون أن سعي المدير إلى توزيع المهام بشكل عادل بينهم يضمن الحفاظ على الصداقة والمحبة،

وكذلك بقاء التواصل والعلاقات الجيدة بين أعضاء هيئة التدريس؛ لما للعمل التعاوني والجماعي من فائدة كبيرة على تسهيل تنفيذ المهام، لذلك لا توجد فروق في متوسط الإجابات تعزى لمتغير التخصص.

وعند مقارنة نتيجة الفرضية الرابعة بعدم وجود فروق في متوسط استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير التخصص مع نتائج الفرضيات السابقة تبين أنها تتفق مع نتيجة دراسة أبو خيظ (2019) بعدم وجود تأثير لمتغير التخصص على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة، والتي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير مكان السكن.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مكان السكن.

تشرح الباحثة نتيجة هذه الفرضية بعد وجود فروق في متوسط استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية تعزى لمتغير مكان السكن، يرى المعلمون أن المدير لديه وعي كبير بأهمية تطبيق القيادة التشاركية لضرورتها في تقدم المدرسة بغض النظر عن مكان الإقامة أو المدرسة؛ كما أن اتخاذ القرارات وتوزيع المهام بين المعلمين بشكل جماعي وعادل، وسعي المدير للحفاظ على التواصل معهم وبناء علاقات جيدة لضمان نجاح العملية التعليمية، كقيل في عدم وجود فروق لصالح مكان السكن.

وعند مقارنة نتيجة هذا الجزء من الفرضية بعدم وجود فروق في متوسط الاستجابات لدرجة ممارسة القيادة التشاركية يعزى لمتغير مكان السكن مع نتائج فرضيات الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع دراسة شقير (2011) بعدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري ومديرات المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان السكن.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من الدراسة والذي نصه

هل توجد فروق في مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس كما يراها المعلمون أنفسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص، ومكان السكن)؟

ولمناقشة نتائج هذا السؤال، تم مناقشة الفرضيات الصفرية التالية:

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة، والتي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية و الخاصة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

فسرت الباحثة عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير الجنس، يرى المعلم أن المدير بغض النظر عن جنسه يسعى إلى زيادة مستوى الانتماء الوظيفي للمعلم لما له من فائدة على زيادة مستوى أداء المعلم وتطور العملية التعليمية، من خلال تطبيق

العوامل التي تزيد مستوى الانتماء الوظيفي كالتقديم الدعم والتحفيز للمعلم، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويضهم للصلاحيات التي تزيد من شعورهم بالرضا اتجاه العمل، وتوفير بيئة عمل مناسبة مليئة بالحب والاحترام، وإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية للمعلم، إضافة إلى تقديم الرواتب والأجور وإشباع الحاجات المادية، بحيث يسعى المديرون والمديرات إلى تحسين مستوى الانتماء الوظيفي. ويرى المعلم أن عمل جميع المعلمين في نفس بيئة العمل الداخلية وتلقيهم لنفس الرواتب والأجور وخضوعهم جميعاً لقوانين وتعليمات وزارة التربية والتعليم كفيل بعدم وجود أي فروق تعزى للجنس.

ولدى مقارنة نتيجة الفرضية الثانية من الدراسة بعدم وجود فروق في مستوى الانتماء الوظيفي للمعلم تعزى للجنس مع نتائج فرضيات الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع نتيجة دراسة عبد العال (2016) التي أشارت بعدم وجود فروق بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة غزة تعزى لمتغير الجنس.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة، والتي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الفرضية الثانية بعدم وجود فروق في متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي فقد بلغت القيمة لمحور الانتماء الوظيفي (0.243).

كما توضح الباحثة عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، فمن وجهة نظر المعلمين أنهم يخضعون لنفس ظروف العمل الداخلية

والخارجية، بحيث أن المجتمع والثقافة واحدة لهم، كما أنهم يخضعون جميعًا لنفس الإدارة ويتقاضون الرواتب والأجور مقابل عملهم، ومن وجهة نظر المعلمين أن وجود مشاكل داخل العمل يتأثر بها الجميع ان وجدت فتؤثر على انخفاض الانتماء الوظيفي للمعلم، ويؤدي إلى زيادة مستوى الانتماء الوظيفي في غياب المشاكل، وبالتالي فإن مستوى الانتماء الوظيفي مرتفع لجميع المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم التعليمية، فهم يخضعون لنفس العوامل، كما يرون أن المدير بغض النظر عن مؤهل المعلم العلمي يسعى إلى تحقيق الانتماء الوظيفي له بتوفير عوامل التحفيز والدعم والرواتب والأجور والمشاركة في العمل وخلق بيئة عمل مناسبة؛ بسبب الأثر الإيجابي الذي يتركه الانتماء الوظيفي للمعلم من تحسين أدائه وإنجازه داخل المدرسة.

وبعد مقارنة هذا الجزء من الفرضية الثانية بعدم وجود فروق في متوسط الاستجابات لمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي مع نتائج فرضيات الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع دراسة عبد العال (2016) بعدم وجود فروق في مستوى الانتماء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة، والتي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة. فقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية لمحور الانتماء الوظيفي (0.021) وهي قيم

دلالة أقل من قيمة الدلالة ألفا (0.05) ولذلك تم رفض الفرضية الصفرية بوجود فروق في متوسطات استجابات المعلمين لمحوري مستوى الانتماء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

كما بينت الباحثة سبب نتيجة الفرضية أن هناك فروقاً في متوسط استجابات المعلمين لمستوى الانتماء الوظيفي تعزى لصالح الفئة (أكثر من 10 سنوات) لعدة أسباب من وجهة نظر المعلمين أولها: درجة عالية من وعي المعلم بأهمية الحفاظ على عمله، فيحافظ عليه خوفاً من فقدانه، وخوفه من فقدان راتبه المادي بعد سنوات عديدة من الخدمة، وهذا ما يسمى بالانتماء الاستمراري أو المتواصل، ثانياً: بسبب طول سنوات الخدمة، أصبحت القيم والمعايير والقوانين أساس بقاء المعلم في العمل وتوجيه سلوكه، والخوف على مصلحة المدرسة والطلاب وهو ما يسمى بالانتماء الإشرافي. ثالثاً: كما أن طول سنوات الخدمة رسخت لدى المعلم الحب والقبول والرضا عن العمل والسعي لتحقيق أهداف المدرسة، ولذلك كان مستوى الانتماء الوظيفي أكبر لهذه الفئة.

ولدى مقارنة هذا الجزء من الفرضية بوجود فرق في متوسط استجابات المعلمين لمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة مع نتائج فرضيات الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع دراسة خشناو و بكر (2018) بوجود فروق دالة إحصائية في مستوى الانتماء الوظيفي للمشرفين التربويين في مركز محافظة أربيل تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

فيما اختلفت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حرز الله (2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة، والتي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير التخصص.

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص. فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة لمحور الانتماء الوظيفي (0.919).

كما توضح الباحثة عدم وجود فروق في متوسط استجابات المعلمين لمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس بسبب متغير التخصص. حيث يرى المعلمون أنه بغض النظر عن تخصصهم، يتلقون الدعم والتحفيز من المدير، وكذلك يتلقون الرواتب والأجور، ويعملون في نفس البيئة المريحة التي أنشأها المدير لتحقيق الانتماء، وتتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل عادل للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم؛ كل ذلك من شأنه أن يرفع من مستوى الانتماء الوظيفي لديهم. كما يرون أن جميعهم يعملون في ظروف وبيئة عمل واحدة من حيث التعليمات والقوانين، والرواتب والأجور، المشاكل والتوترات وغيرها من الظروف التي تؤثر على ارتفاع وانخفاض مستوى الانتماء.

وتتناغم نتيجة هذا الجزء من الفرضية بعدم وجود فروق في متوسط الاستجابات لمستوى الانتماء الوظيفي تعزى للتخصص مع نتيجة دراسة خشناو و بكر (2018) بعدم وجود فروق في متوسط استجابات مديري المدارس الإعدادية لمستوى الانتماء الوظيفي للمشرفين التربويين في مركز محافظة أربيل يعزى للتخصص.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة، والتي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس يعزى لمتغير مكان السكن.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مكان السكن.

وتوضح الباحثة السبب بعدم وجود فروق في متوسط الاستجابات لمستوى الانتماء المهني للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس تعزى لمتغير مكان السكن لعدة أسباب كما يرى المعلمون: أن المدير يقدم الدعم والتحفيز للمعلم في أي مكان ويجعله يشعر بأنه جزء من المدرسة التي يعمل بها، بالإضافة إلى أن جميع المعلمين يتلقون رواتب وأجور كحافز مادي، كما أن سماح المدير لهم بالمشاركة في صنع القرار وتكليفهم ببعض المهام كل هذا يؤدي إلى تحقيق الانتماء الوظيفي.

وعند مقارنة نتيجة عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس تعزى لمتغير مكان السكن مع نتائج فرضيات الدراسات السابقة، تبين أنها تتناغم وتتفق مع دراسة حرز الله (2018) بعدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الانتماء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوي العامة في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان السكن.

فيما اختلفت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو جراد (2015) بوجود فروق في مستويات الانتماء الوظيفي للمشرفين التربويين في محافظات غزة تعزى لمتغير مكان السكن وذلك لصالح المدينة.

### 4.3 التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها، تقترح الباحثة التوصيات التالية:

1. ضرورة استمرار المدير في تعزيز العلاقات بينه وبين المعلم، والتواصل الدائم مع المعلمين، في سبيل بقاء درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية مرتفعة.
2. استمرار اهتمام المدير بظروف المعلم النفسية والتعليمية إلى جانب ظروف العمل، ، في سبيل المحافظة على درجة مرتفعة من انتماء المعلم لمهنته.
3. إدراج المعلمين الجدد للمشاركة في صنع القرار وإنجاز المهام، في سبيل رفع مستوى الرضا والانتماء الوظيفي لديهم.
4. تقديم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين الجدد لتعزيز مشاعر الحب والرضا والانتماء الوظيفي لديهم.
5. تشجيع المدير للمعلمين من ذوي المهارات والخبرات المنخفضة على المشاركة في الدورات التدريبية من أجل تطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم، لجعلهم أكثر كفاءة وقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات وإنجاز المهام الموكلة إليهم.
6. تبادل الخبرات التربوية بين المعلمين الأكثر خبرة والمعلمين الأقل خبرة من حيث القدرة اتخاذ القرار وتنفيذ المهام.
7. توصي الباحثة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تربط موضوعات أكثر بموضوع الانتماء الوظيفي، والبحث عن تأثير المزيد من المتغيرات عليه، لما له من دور مهم في رفع أداء المعلم.

## المصادر العلمية

### المراجع العربية

- إبراهيم، مفيدة (1997). القيادة التربوية في الإسلام. الأردن: دار مجدلاوي.
- أبوجراد، خليل (2015). الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المرشدين التربويين بحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبوخيوط، هيثم (2019). درجة مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتها وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- أبو الرب، نور الدين ، و الصباح، سهير (2010). الإنتماء المهني لدى أفراد الأجهزة الأمنية في فلسطين: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، 26(51)، الصفحات 187-224.
- أبوطاحون، أمل (2012). القيادة التربوية الفاعلة. عمان، الأردن: أماوج للنشر والتوزيع.
- أبومديغم، عبد الكريم (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية، (22)، الصفحات 163-181.
- أبومويس، مهند ، و ابو مويس، رضوان (2021). الصفات التي تتوفر في المدير القائد من وجهة نظر معلمي المدارس المرحلة الأساسية الدنيا الحكومية في محافظة جنين فلسطين. مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، 4(3)، الصفحات 103-119.
- أحمد ، احمد (2002). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

الإبراهيم، عدنان (2020). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قصبه اربد وعلاقتها بدرجة الإبداع الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيه، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، عمان، الأردن.

بالطبيب، سميرة ، مريم بن نوح، وصليحة غانم (2021). القيادة التشاركية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-الوادي)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي، الجزائر.

بن داهم، عبدالله ، و ابراهيم، لطيب (2020). دور الاشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية في مدينة أبها. المجلة العلمية، 36(5)، الصفحات 327-347.

البحابصة، شعيب (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث للتقويض الإداري من وجهة نظر معلميه وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

البرادعي، ملاك (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

البناء، هالة (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

تهاني شقيرات (2015). واقع الانتماء الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس محافظة القدس وعلاقته بالإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

جديع، عنتر ، و بوساحة، محمد (2019). القيادة التشاركية ودورها في التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الوادي جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.

حامدي معمر ، و بن حفاف علي (2018). أثر القيادة على أداء العاملين(دراسة حالة ثانويات بديلة الجلفة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

حرب، حسام الدين، (2011). أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية-دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حرزالله، هديل (2018). التنظيم الذاتي لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهات نظر أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

حسونة، أيمن (2019). مستوى التمكين الإداري ومدى اسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدرء أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

حمود، خضير ، و الشيخ، روان (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

خوشناو، محمد ، و بكر مها (2018). تقييم التخطيط التربوي للمشرفين التربويين من وجهة نظر مدرسي المدارس الإعدادية وعلاقته بالانتماء الوظيفي في مركز محافظة أربيل. مجلة قهلاي زانست العلمية، 3(2)، الصفحات 169-198.

الخوالدة، علاء (2020). دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق.

مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(38)، الصفحات 93-104.

دحلان، حاتم (2006). التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية (المفهوم، المبررات، الفوائد، المعوقات).

فلسطين: مركز القطان للبحث والتطوير.

الدواني، كمال (2013). القيادة التربوية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الدويك، تيسير (2001). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.

الديحاني، سلطان ، و العازمي، مها (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات

المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات والبحوث

التربوية، 1(2)، الصفحات 255-290.

الريماوي صوفيا (2020). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة

الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(1)، الصفحات 236-262.

الزظمة، إسلام (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات فلسطين الجنوبية للقيادة

التشاركية وعلاقتها بتفعيل مجالس أولياء الأمور، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى،

غزة، فلسطين.

الزعبي، طراد (2012). مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية و دورها

في تعزيز الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

سلامة، انتصار (2003). مستوى الإنتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

السبيعي، دينا (2014). التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية المختلطة بمحافظة الإحساء-الواقع وسبل التطوير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل، السعودية.

السلعوس، رنا (2018). مستوى الولاء المهني عند المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، نابلس، فلسطين.

السواعير، علي (2022). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

شقيير، علاء (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

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

طيفور، هيفاء (2020). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 4(9)، الصفحات

.120-94

عبدالعال، خولة (2016). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالانتماء المهني لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

عبيد، أحمد (2019). مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثره على استقرار أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المملكة الأردنية الهاشمية.

عرايبي، محمد (2021). الانتماء المهني لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (المشكلات والحلول). مجلة كلية التربية-جامعة المنصورة، (115)، الصفحات 1685-1715.

عربيات، بشير (2011). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية العالمية وعلاقة ذلك بمستوى الانتماء المهني لديهم. مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن، ع60، ص ص: 145-165.

عطوي، جودت (2004). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عقيلي، عمر (2013). الإدارة المعاصرة. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

عياد، أسامة ، و المزين، سليمان (2010). درجة الإنتماء المهني لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عياصرة، علي (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد.

عيد، فاتن (2021). علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب (نظرية بلا نشرودوهيرسي) بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم للواء ماركا. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(44)، الصفحات 128-152.

عبيد، مصطفى (2018). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة كلية التربية*، 29(116)، الصفحات 546-586.

عورتاني، مأمون (2003). *العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارة السلطة الوطنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عويس، بثينة (2020). الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظرهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29(1)، الصفحات 157-180.

العجمي، هادي (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرور للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(4)، الصفحات 157-180.

العنزى، مطلق ، و بهباني، مروة (2019). دورة عمادة الكلية في تحقيق عوامل الانتماء المهني لأعضاء هيئة التدريس وعلاقتها برضاهم المهني: كلية التربية بجامعة الكويت نموذجاً. *مجلة كلية التربية*، 43(4)، الصفحات 71-113.

العمري، منال (2019). واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط. *المجلة العلمية*، 35(5)، الصفحات 418-445.

العوفي، أشواق (2019). القيادة التحويلية لقائدات المدارس وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمات من وجهة نظر المعلمات. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 10(20)، الصفحات 179-224.

الغامدي، مبارك ، وشريف، شريف (2019). درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة العنق لمبادئ القيادة في الاسلام وعلاقتها بالابداع الاداري. *مجلة التربية*، الصفحات 508-555.

فهد، ميثم (2022). واقع الإنتماء الوظيفي لدى المشرفين الفنيين في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المنطقتين الوسطى والجنوبية. *مجلة واسط للعلوم الرياضية*، 10(3)، الصفحات 175-192.

فليفل، ميرنا (2015). ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم أخالقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بانتمائهم التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

القيوتي، محمد (2009). *مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات والوظائف*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

القيوتي، محمد (2012). *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال*. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

كنعان، نواف (2009). *اتخاذ القرارات الإدارية*. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

نبهان، أيمن (2021). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وأثرها على التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

المعاني، أيمن (1990). أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية،

رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

المدني، عبدالله ، و الغامدي، محمد (2021). اقيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي

المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، مكة

المكرمة، المملكة العربية السعودية.

هنا القيسي (2010). الإدارة التربوية مبادئ-اتجاهات-نظريات حديثة. عمان: دار المناهج للنشر

والتوزيع والطباعة.

وزارة التربية والتعليم (2018-2019). الكتاب الإحصائي السنوي للعام الدراسي 2018-2019. رام الله،

فلسطين: وزارة التربية والتعليم.

يوسف، داليا ، و أحمد، مها (2020). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها

باتجاه المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية،

(50) الصفحات 11-59.

### المراجع الأجنبية

Abror, A., Patrisia, D., Syahiizal, S., Sarianti, R., & Dastgir, S. (2020). Self-Efficacy, Employee Engagement, Remuneration and Employee Loyalty in Higher Education: The Role of Satisfaction and Ocb. *International Journal of Advanced Science and Technology*, pp. 5456-5470.

Adigüzel, Z., Çakir, F. S., & Küçükoğlu, I. (2020). The Effects of Organizational Communication and Participative Leadership on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Organizations. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(4), 829-856.

- Akpoviro, K., Kadiri, B., & Owotutu, S. (2018). Akpoviro, K., Kadiri, B., & Owotutu, S. (2018). EFFECT OF PARTICIPATIVE LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE'S PRODUCTIVITY. *Trendy v podnikání - Business Trends*, pp. 48-58.
- Boonprasert, U. (2000). *The study of school-based Management Model for school, Administration and Management*. Bangkok: Office of National Education commission.
- Chen, Y., & Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships. *Journal of Management Studies*, pp. 1727-1752.
- DuBrin, A. J. (2019). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Cengage Learning.
- Eustace, A. (2013). *The Relationship between Leadership and Organizational Climate: Employees at an FMCG Organization in South Africa*. (Unpublished doctoral dissertation), University of South Africa.
- Gregersen, H., & Stewart. (1992). Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. *Academy of Management Journal*, pp. 65-90.
- Hidayati, T., Lestari, D., Maria, S., & Zainurossalamia, S. (2019). Effect of Employee Loyalty and Commiment onN Organzational Performance with Concedering Role of Work Stress. *Polish Journal of Management Studies*, pp. 256-266.
- Kilicoglu, D. (2018). Understanding Democratic and Distributed Leadership: How Democratic Leadership of School Principals Related to Distributed Leadership in Schools? *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, pp. 1949-4270.
- Lumbasi, G., Kaol, G., & Ouma, C. (2016). Lumbasi, G. , Kaol, G. , & Ouma, C. (2016). The Effect Of Participative Leadership Style On The Performance Of COYA Senior Managers In Kenya. *Researchjournali's Journal of Management*, pp. 2347-8217.

- Maitlo, G., Shaikh, N., Hashmi, M., & Shaikh, F. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research. Canadian Center of Science and Education*.
- Mehta, S., Singh, T., Bhakar, S., & Sinha, B. (2010). Employee Loyalty towards Organization -A study of Academician. *Int. J. Buss. Mgt. Eco. Res*, pp. 98-108.
- Ngotngamwong, R. (2012). Effects of participative leadership on teacher job satisfaction. *Stamford International University*, pp. 15-30.
- Noor, A., & Jamil, S. (2014). Factor Effecting Employee's Satisfaction and Employee's Satisfaction Contribution towards Employee's Loyalty in Public Sector Organizations of Pakistan. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, pp. 2028-9324.
- Ogbanna, E., & Harris, I. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Emperical evidences from UK companies. *International Jouranal of Human Resource Managment*, pp. 766-788.
- Organizational behavior* 1992 New York: McGraw – Hill
- Rajput, S., Singhal, M., & Tiwari, S. (2016). Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study of Academicians. *Asian J. Management*, pp. 2321-5763.
- Rnan, R., Kaol, G., & Kirubi, M. (2019). EFFECT OF PARTICIPATIVE LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF COFFEE TRADING COMPANIES IN KENYA. *Journal of Human Resource and Leadership*, pp. 29-57.
- SAGNAK, M. (2016). Participative Leadership and Change-Oriented Organizational Citizenship: The Mediating Effect of Intrinsic Motivation. *Eurasian Journal of Educational Research*, pp. 181-194.
- Surani. (2022). The Influence of Principal Leadership and Teacher Work Culture on the Work Loyalty of Elementary School Teachers. *Journal of Educational Sciences*, pp. 158-167.

Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M., Abdullah, H., Hussain, I., Anjum, W., & Arshad, R. (2014). Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty. *International Journal of Learning & Development*, pp. 141-161.

Zandi, G., Aslam, A., Seamat, M., & Nasir, M. (2019). Effect of Participative Leadership and Employees Training on Organizational Productivity: A study of E&E Sector in Malaysia. *Academy of Entrepreneurship Journal*, pp. 1-10.

## الملاحق

### ملحق (أ)

#### الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

الأخوة والأخوات

تحية طيبة وبعد،

تعد هذه الاستبانة جزء من رسالة الماجستير التي تقوم بها الباحثة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة كما يراها المعلمين أنفسهم " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية. ويقصد بالقيادة التشاركية بأنها إتاحة الفرصة من قبل المدير للمعلمين بالمشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة وتفويضهم لبعض الصلاحيات، وتقوم العلاقة فيها على مبدأ المشاركة والتعاون والعمل الجماعي. ويعرف الانتماء الوظيفي بأنه شعور المعلم بأنه جزء لا يتجزأ من المدرسة الذي يعمل بها، وارتباطه التام فيها وبأهدافها ومشاكلها وخططها وسعيه الجاد لتحقيق التطور لها وللعملية التعليمية.

يرجى من حضرتكم الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة لما لها من أهمية لانجاز هذه الرسالة، علماً بأن البيانات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة وسوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

مع جزيل الشكر والاحترام لتعاونكم

الباحثة: سوزان عقروق

تتكون هذه الاستبانة من جزأين. يتعلق الجزء الأول بالمعلومات الشخصية، أما الجزء الثاني فيتعلق بإجاباتكم وآرائكم حول موضوع الدراسة. فيما يتكون الجزء الثاني من قسمين، يتألف القسم الأول من فقرات تركز على درجة ممارسة القيادة التشاركية، بينما يتألف القسم الثاني من فقرات تركز على الانتماء الوظيفي للمعلمين.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

النوع الاجتماعي: ذكر ( ) أنثى ( )

مكان السكن: مدينة ( ) قرية ( )

عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( )

أكثر من 10 سنوات ( )

المؤهل العلمي: بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )

التخصص: علمي ( ) أدبي ( )

الجزء الثاني: يرجع وضع إشارة (x) في المربع الذي يتفق ورأيك، وذلك أمام كل فقرة من الفقرات الآتية:

القسم الأول: فقرات درجة ممارسة القيادة التشاركية

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1.	يسمح المدير للمعلمين المشاركة في إعطاء رأيه حول إعداد الجدول الدراسي.					
2.	يدرّب المدير المعلمين على قدرة اتخاذ القرارات ومواصلة العمل حتى في حال تغيّبه عن العمل.					
3.	يبتعد المدير عن المركزية في اتخاذ قراراته.					
4.	يفوض المدير المعلمين للتنسيق لاجتماعات أولياء الأمور وإدارتها.					
5.	يشجع المدير المعلمين على اتخاذ القرارات المتعلقة بهم والذي تؤثر على عملهم.					
6.	يشرك المدير المعلمين في وضع الخطط وإيجاد الحلول للمشاكل الذي تواجه المدرسة والطلاب.					
7.	يوزع المدير المهام على المعلمين بعدالة كل حسب تخصصه وقدراته وخبراته الذي تحقق نجاح انجاز المهمة.					
8.	يشجع المدير المعلمين على حضور الدورات التدريبية والندوات الذي تطوّرهم وترفع من مستواهم المهني.					
9.	يناقش المدير القرارات الذي يتخذها بصورة جماعية مع المعلمين.					
10.	يفوض المدير للمعلمين مهمة التنسيق للاحتفالات والأنشطة الرياضية.					
11.	يشجع المدير المعلمين على التعاون والعمل الجماعي لانجاز المهام.					
12.	يوفر المدير قي العمل جوا مليئا بالأمن والأمان والاستقرار لتحقيق الأهداف التربوية.					
13.	يستخدم المدير مبدأ النصح والإرشاد في تقييم سلوكيات المعلمين.					
14.	يراعي المدير الفروق الفردية أثناء تعامله مع المعلمين وتوزيع المهام عليهم.					
15.	يهتم المدير بالحالة النفسية للمعلم ويقف إلى جانبه بالظروف الصعبة.					

					16. يستمع المدير لأراء المعلم وأفكاره وانتقاداته واقتراحاته ويحترمها.
					17. يحاول المدير اشباع الحاجات النفسية لدى المعلم من احترام وحب وقبول.
					18. إتاحة الفرصة للمعلم للتعبير عن رأيه بمرونة ودون خوف أو قلق.
					19. يحرص المدير على إبقاء على تواصل مع المعلمين لتحقيق صالح المدرسة
					20. يبني المدير علاقات قوية وطيبة قائمة على الاحترام والثقة مع المعلم.
					21. يساعد المدير للمعلم في حل المشكلات الخاصة بالمدرسة والمشكلات الخاصة به.

### القسم الثاني: فقرات الانتماء الوظيفي للمعلمين

					22. لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب مني لنجاح العملية التعليمية وتطور المدرسة.
					23. أحافظ على سمعة مهنة التعليم والمدرسة التي أعمل بها وأدافع عنها.
					24. أنشر الأخبار الايجابية عن مهنة التعليم، وأمدحها، وأسوق لها بشكل إيجابي.
					25. استمر في التقاني والإخلاص في العمل حتى في ظل الظروف الصعبة الذي تمر بها المدرسة.
					26. التزم بالقوانين والتعليمات التابعة للمدرسة وأنفذها بكل حب وقبول.
					27. أشعر بالمسؤولية اتجاه الطلاب، وأهتم بهم وأحاول أن أتفهم ظروفهم.
					28. أعتبر بأن عملي والمدرسة الذي أعمل فيها عائلتي الثانية ففيها أقضي معظم وقتي.
					29. أشعر بالراحة والطمأنينة أثناء العمل الجماعي مع الزملاء

## ملحق (ب)

### نتائج التحليل العاملي

نتائج التحليل العاملي للتأكد من صدق الاستبيان الذي يقيس القيادة التشاركية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية و الخاصة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين فيها

بعد أن استخدم التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية على العينة المكونة من 62 معلما ومعلمة، 51 متغير تم تصنيفهم إلى مجالين حسب تأثير القيادة التشاركية والآخر حسب الانتماء الوظيفي للمعلمين. وبعد التأكد من كفاية حجم العينة باختبار (K-M-O) الذي بلغت قيمته. 566 كما تظهر نتيجة اختبار Bartlett 2840. 639 دالة (sig=. 000)، ويعد هذا مؤشرا لاختلاق مصفوفة الارتباط عن مصفوفة الوحدة، بمعنى أنه توجد بيانات مشتركة بين متغيرات الدراسة الذي تشكل مجموعة من العوامل الخفية. ثم تركيز المتغيرات على عدد أقل من العوامل في صورة مصفوفة العوامل والتي يتم تفسيرها باستخدام طريقة المركبات الرئيسية الاعتيادية. إن كل عامل من العوامل التي سيتم تفسيرها يعظم جميع المتغيرات ولكن تشبع كل متغير يختلف من عامل لآخر ولقد تم الأخذ فقط بالمتغيرات التي تبلغ قيمة تشبعها 0. 50 فأكثر. وقد بلغت قيمة المتغيرات المتشعبة 21 في العامل الأول (القيادة التشاركية) من أصل 22 متغير، بينما بلغت 8 متغيرات في العامل الثاني (الانتماء الوظيفي للمعلمين) من أصل 29 متغير.

جدول (1-1)

اختبار حجم العينة K-M-O	. 566
اختبار Bartlett	2840. 639
Sig	. 000

بعد التدوير بلغت نسبة التشتت الإجمالي للعوامل المستخرجة 89. 628 حيث تتوزع هذه النسب على

العوامل كالآتي:

جدول (1-2) العامل الأول

نسبة التباين	درجة التشبع	المتغيرات
88.335	0.532	يسمح المدير للمعلمين المشاركة في اعطاء رأيه حول إعداد الجدول الدراسي
	0.639	يدير المدير المعلمين على قدرة اتخاذ القرارات ومواصلة العمل حتى في حال تغييره عن العمل
	0.721	يبتعد المدير عن المركزية في اتخاذ قراراته
	0.598	يفوض المدير المعلمين للتنسيق لاجتماعات اولياء الامور وإدارتها
	0.609	يشجع المدير المعلمين على اتخاذ القرارات المتعلقة بهم والتي تؤثر عليهم
	0.772	يشرك المدير المعلمين في وضع الخطط و ايجاد الحلول للمشاكل الذي تواجهه المدرسة والطلاب
	0.694	يوزع المدير المهام على المعلمين بعدالة كل حسب تخصصه وقدراته وخبراته الذي تحقق انجاز المهمة
	0.562	يشجع المدير المعلمين على حضور الدورات التدريبية والندوات الذي تطورهم وترفع من مستواهم المهني
	0.777	يناقش المدير القرارات الذي يتخذها بصورة جماعية مع المعلمين
	0.667	يفوض المدير المعلمين بمهمة التنسيق للاحتفالات والأنشطة الرياضية
	0.723	يشجع المدير المعلمين على التعاون والعمل الجماعي لانجاز المهام
	0.34	يوفر المدير في العمل جوا مليئا بالأمن والأمان والاستقرار لتحقيق الأهداف التربوية
	0.771	يستخدم المدير مبدأ النصح والإرشاد في تقويم سلوكيات المعلمين
	0.727	يراعي المدير الفروق الفردية أثناء تعامله مع المعلمين وتوزيع المهام عليهم
	0.800	يهتم المدير بالحالة النفسية للمعلم ويقف إلى جانبه بالظروف الصعبة
	0.747	يستمتع المدير لأراء المعلم وأفكاره وانتقاداته واقتراحاته ويحترمها
	0.809	يحاول المدير اشباع الحاجات النفسية لدى المعلم من احترام وحب وقبول
	0.789	إتاحة الفرصة للمعلم للتعبير عن رأيه بمرونة دون خوف أو قلق
	0.685	يحرص المدير على الإبقاء على تواصل دائم مع المعلمين لتحقيق صالح المدرسة
	0.780	يبني المدير علاقات قوية وطيبة قائمة على الاحترام والثقة مع المعلم
0.700	يساعد المدير المعلم في حل المشكلات الخاصة بالمدرسة والمشكلات الخاصة به	

الجدول (1-1) يمثل العامل الأول وتكون من 21 متغير شمل على القيادة التشاركية حيث كون هذا العامل نسبة 88.335 من التباين الكلي وتشير هذه النسبة إلى أن هذا العامل على درجة كبيرة من الأهمية وتكون من المتغيرات (الأسئلة) التالية:

0.532	يسمح المدير للمعلمين المشاركة في اعطاء رأيه حول إعداد الجدول الدراسي بتشجيع مقداره
0.639	يدرب المدير المعلمين على قدرة اتخاذ القرارات ومواصلة العمل حتى في حال تغيبه عن العمل بتشجيع مقداره
0.721	يبتعد المدير عن المركزية في اتخاذ قراراته بتشجيع مقداره
0.598	يفوض المدير المعلمين للتنسيق لاجتماعات اولياء الامور وإدارتها بتشجيع مقداره
0.609	يشجع المدير المعلمين على اتخاذ القرارات المتعلقة بهم والتي تؤثر عليهم بتشجيع مقداره
0.772	يشرك المدير المعلمين في وضع الخطط و ايجاد الحلول للمشاكل الذي تواجه المدرسة والطلاب بتشجيع مقداره
0.694	يوزع المدير المهام على المعلمين بعدالة كل حسب تخصصه وقدراته وخبراته الذي تحقق انجاز المهمة بتشجيع مقداره
0.562	يشجع المدير المعلمين على حضور الدورات التدريبية والندوات الذي تطورهم وترفع من مستواهم المهني بتشجيع مقداره
0.777	يناقش المدير القرارات الذي يتخذها بصورة جماعية مع المعلمين بتشجيع مقداره
0.667	يفوض المدير المعلمين بمهمة التنسيق للاحتفالات والأنشطة الرياضية بتشجيع مقداره
0.723	يشجع المدير المعلمين على التعاون والعمل الجماعي لانجاز المهام بتشجيع مقداره
0.834	يوفر المدير في العمل جوا مليئا بالأمن والأمان والاستقرار لتحقيق الأهداف التربوية بتشجيع مقداره
0.771	يستخدم المدير مبدأ النصح والإرشاد في تقويم سلوكيات المعلمين بتشجيع مقداره
0.727	يراعي المدير الفروق الفردية أثناء تعامله مع المعلمين وتوزيع المهام عليهم بتشجيع مقداره
0.800	يهتم المدير بالحالة النفسية للمعلم ويقف إلى جانبه بالظروف الصعبة بتشجيع مقداره
0.747	يستمتع المدير لأراء المعلم وأفكاره وانتقاداته واقتراحاته ويحترمها بتشجيع مقداره
0.809	يحاول المدير اشباع الحاجات النفسية لدى المعلم من احترام وحب وقبول بتشجيع مقداره
0.789	إتاحة الفرصة للمعلم للتعبير عن رأيه بمرونة دون خوف أو قلق بتشجيع مقداره
0.685	يحرص المدير على الإبقاء على تواصل دائم مع المعلمين لتحقيق صالح المدرسة بتشجيع مقداره
0.780	يبني المدير علاقات قوية وطيبة قائمة على الاحترام والثقة مع المعلم بتشجيع مقداره
0.700	يساعد المدير المعلم في حل المشكلات الخاصة بالمدرسة والمشكلات الخاصة به بتشجيع مقداره

جدول (3-1) العامل الثاني

نسبة التباين	درجة التشبع	المتغيرات
1. 293	0.696	لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب مني لنجاح العملية التعليمية وتطور المدرسة
	0.510	أحافظ على سمعة مهنة التعليم والمدرسة التي اعلم بها وأدفع عنها
	0.557	أنشر الأخبار الايجابية عن المدرسة الذي أعمل بها، وأمدحها، وأسوق لها بشكل ايجابي
	0.671	أستمر في التقاني والإخلاص للعمل حتى في ظل الظروف الصعبة الذي تمر بها المدرسة
	0.578	التزم بالقوانين والتعليمات التابعة للمدرسة وأنفذها بكل حب وقبول
	0.593	أشعر بالمسؤولية اتجاه الطلاب وأهتم بهم وأحاول أن أتفهم ظروفهم
	0.745	أعتبر بأن عملي والمدرسة الذي أعمل فيها عائلتي الثانية ففيها أقضي معظم وقتي
	0.626	أشعر بالراحة والطمأنينة أثناء العمل الجماعي مع الزملاء

الجدول (3-1) يمثل العامل الثاني وتكون من 8 متغيرات شملت درجة الانتماء الوظيفي للمعلمين من

التباين الكلي ويشمل كل من المتغيرات (الأسئلة) التالية: 1. 293 حيث كونت نسبة

0.696	لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب مني لنجاح العملية التعليمية وتطور المدرسة بتشبع مقداره
0.510	أحافظ على سمعة مهنة التعليم والمدرسة التي اعلم بها وأدفع عنها بتشبع مقداره
0.557	أنشر الأخبار الايجابية عن المدرسة الذي أعمل بها، وأمدحها، وأسوق لها بشكل ايجابي بتشبع مقداره
0.671	أستمر في التقاني والإخلاص للعمل حتى في ظل الظروف الصعبة الذي تمر بها المدرسة بتشبع مقداره
0.578	التزم بالقوانين والتعليمات التابعة للمدرسة وأنفذها بكل حب وقبول بتشبع مقداره
0.593	أشعر بالمسؤولية اتجاه الطلاب وأهتم بهم وأحاول أن أتفهم ظروفهم بتشبع مقداره
0.745	أعتبر بأن عملي والمدرسة الذي أعمل فيها عائلتي الثانية ففيها أقضي معظم وقتي بتشبع مقداره
0.626	أشعر بالراحة والطمأنينة أثناء العمل الجماعي مع الزملاء بتشبع مقداره

## ملحق (ج)

### تسهيل المهمة

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2022/11/2

حضرة السيد مدير عام الإدارة العامة للبحث والتطوير المحترم  
الإدارة العامة للبحث والتطوير  
وزارة التربية والتعليم العالي

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ سوزان حسام عبدو عفروق ، رقم تسجيل (11952449)  
تخصص ماجستير إدارة تربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ سوزان حسام عبدو عفروق ، رقم تسجيل 11952449، تخصص ماجستير إدارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

(القيادة التشاركية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس  
من وجهة نظر المعلمين)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات ومعلومات خاصة بتحديد مجتمع الدراسة والعينة وأيضاً توزيع أداة دراستها على المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة مديرية نابلس ، فبإرجى منحها تسهلاً لمهمتها ، وذلك لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وفاء الاحترام ،،،

د. كفاح يريم

رئيسة قسم الدراسات العليا للعلوم الإنسانية

ملحق (د)

الجدول

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتقدير لدرجة ممارسة نمط القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الدرجة	الدرجة
11	يشجع المدير المعلم على التعاون والعمل الجماعي لانجاز المهام	4.12	0.76	82.4%	مرتفعة
8	يشجع المدير المعلم على حضور الدورات التدريبية والندوات الذي تطورهم وترفع من مستواهم المهني	4.12	0.84	82.4%	مرتفعة
19	يحرص المدير على الإبقاء على تواصل دائم مع المعلم لتحقيق صالح المدرسة	4.00	0.90	80%	مرتفعة
20	يبنى المدير علاقات قوية وطيبة قائمة على الاحترام والثقة مع المعلم	4.00	0.96	80%	مرتفعة
10	يفوض المدير المعلم بمهمة التنسيق للاحتفالات والأنشطة الرياضي	3.96	0.88	79.2%	مرتفعة
13	يستخدم المدير مبدأ النصح والإرشاد في تقويم سلوكيات المعلم	3.91	1.01	78.2%	مرتفعة
7	يوزع المدير المهام على المعلم بعدالة كل حسب تخصصه وقدراته وخبراته الذي تحقق نجاح انجاز المهمة	3.83	0.99	7.66%	مرتفعة
12	يوفر المدير في العمل جوا مليئا بالأمن والأمان والاستقرار لتحقيق الأهداف التربوية	3.83	1.04	76.6%	مرتفعة
16	يستمتع المدير لأراء المعلم وأفكاره وانتقاداته واقتراحاته ويحترمها	3.83	1.04	76.6%	مرتفعة

مرتفعة	76.2%	1.08	3.81	يهتم المدير بالحالة النفسية للمعلم ويقف إلى جانبه بالظروف الصعبة	15
مرتفعة	76%	1.02	3.80	إتاحة الفرصة للمعلم للتعبير عن رأيه بمرونة دون خوف أو قلق	18
مرتفعة	75.8%	1.03	3.79	يشرك المدير المعلم في وضع الخطط وإيجاد الحلول للمشاكل الذي تواجه المدرسة والطلاب	6
مرتفعة	74.8%	1.06	3.74	يسمح المدير للمعلم المشاركة في إعطاء رأيه حول إعداد الجدول الدراسي	1
مرتفعة	74.2%	1.03	3.71	يساعد المدير المعلم في حل المشكلات الخاصة بالمدرسة والمشكلات الخاصة به	21
مرتفعة	74%	1.02	3.70	يشجع المدير المعلم على اتخاذ القرارات المتعلقة بهم والتي تؤثر على عملهم	5
مرتفعة	74%	1.20	3.70	يفوض المدير المعلم للتنسيق لاجتماعات أولياء الأمور وإدارتها	4
مرتفعة	73.4%	0.97	3.67	يدرب المدير المعلم على قدرة اتخاذ القرارات ومواصلة العمل حتى في حال تغيبه عن العمل	2
مرتفعة	73.4%	1.00	3.67	يبتعد المدير عن المركزية في اتخاذ قراراته	3
مرتفعة	72.8%	1.02	3.64	يحاول المدير إشباع الحاجات النفسية لدى المعلم من احترام وحب وقبول	17
مرتفعة	72.4%	1.13	3.62	يناقش المدير القرارات الذي يتخذها بصورة جماعية مع المعلم	9
مرتفعة	72%	1.14	3.60	يراعي المدير الفروق الفردية أثناء تعامله مع المعلم وتوزيع المهام عليهم	14
مرتفعة	75.6%	0.69	3.78	الدرجة الكلية لمحور القيادة التشاركية	

## جدول (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	بين المجموعات	1.585	2	0.793		
	خلال المجموعات	84.659	351	0.241	3.286	0.039*
	<b>المجموع</b>	<b>86.245</b>	<b>353</b>			

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

## جدول (13)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات المعلمين لمحور درجة ممارسة القيادة التشاركية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	المتوسطات	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.86	*****	*0.26180	0.03910
من 5-10 سنوات	3.60		*****	0.03910
أكثر من 10 سنوات	3.82		*0.22270	*****

## جدول (14)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير التخصص

المحور	علمي (ن = 130)		أدبي (ن = 224)		مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
القيادة التشاركية	3.73	0.720	3.80	0.678	0.449

## جدول (15)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير مكان السكن

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	قرية (ن=138)		مدينة (ن=216)		المحور
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.129	-0.264- -0.266-	0.681	3.79	0.703	3.77	القيادة التشاركية
0.444	0.355 0.345	0.531	4.38	0.470	4.40	الانتماء الوظيفي

## جدول (16)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ومستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة*	قيمة ت	إناث (ن=265)		ذكور (ن=89)		المحور
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.113	0-.52 -0.49	0.46	4.40	0.53	4.36	الانتماء الوظيفي

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

## جدول (17)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في متوسطات استجابات المعلمين لدرجة مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	بكالوريوس (ن=296)		دراسات عليا (ن=58)		مستوى الدلالة *
	المتوسط حسابي	الانحراف معياري	المتوسط حسابي	الانحراف معياري	
الانتماء الوظيفي	4.41	0.47	4.28	0.55	0.243
					1.83 1.66

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

## جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لمحور الانتماء الوظيفي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، وفق متغير سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الانتماء الوظيفي	أقل من 5 سنوات	101	4.31	0.49
	من 5-10 سنوات	84	4.35	0.51
	أكثر من 10 سنوات	169	4.46	0.47

## جدول (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسطات استجابات المعلمين مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانتماء الوظيفي	بين المجموعات	3.705	2	1.853		
	خلال المجموعات المجموع	166.338	351	0.474	3.909	*0.021
		170.043	353			

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

## جدول (20)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات المعلمين لمحور مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين تبعا لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	المتوسطات	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	4.31	*****	-0.3807-	*-0.14842-
من 5-10 سنوات	4.35		*****	-0.11035-
أكثر من 10 سنوات	4.46	*0.14842		*****

## جدول (21)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير التخصص

المحور	علمي (ن = 130)		أدبي (ن = 224)		مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
الانتماء الوظيفي	4.35	0.521	4.41	0.478	0.919
					0.996 0.974

## جدول (22)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة، مستوى الانتماء الوظيفي للمعلمين، في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تعزى لمتغير مكان السكن

المحور	مدينة (ن = 216)		قرية (ن = 138)		مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
الانتماء الوظيفي	4.40	0.470	4.38	0.531	0.444
					0.355 0.345



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

**THE DEGREE OF SCHOOL PRINCIPALS'  
PRACTICE OF PARTICIPATORY LEADERSHIP  
AND ITS RELATIONSHIP TO THE LEVEL OF  
PROFESSIONAL AFFILIATION OF TEACHERS  
IN PUBLIC AND PRIVATE SCHOOLS AS SEEN  
BY THE TEACHERS THEMSELVES**

**By**  
**Suzan Hosam Abdo Aqrouq**

**Supervisor**  
**Dr. Kefah Ahmad Barham**

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

**2023**

# **THE DEGREE OF SCHOOL PRINCIPALS' PRACTICE OF PARTICIPATORY LEADERSHIP AND ITS RELATIONSHIP TO THE LEVEL OF PROFESSIONAL AFFILIATION OF TEACHERS IN PUBLIC AND PRIVATE SCHOOLS AS SEEN BY THE TEACHERS THEMSELVES**

**By**  
**Suzan Hosam Abdo Aqrouq**  
**Supervised**  
**Dr. Kefah Ahmad Barham**

## **Abstract**

The current study aimed to identify the degree of school principals' practice of participatory leadership and its relationship to the level of professional affiliation of teachers in public and private schools as seen by the teachers themselves and to identify the impact of the variables (gender, educational qualification, years of service, specialization and place of residence) in this, and the researcher used the descriptive analytical approach through the distribution of the questionnaire on (390) male and female teachers in public and private schools in the Nablus governorate, they were chosen randomly, so that the questionnaire included (29) items distributed on two axes, so that the first axis (participatory leadership) contained (21) items, and the second axis included (job affiliation) contained (8) paragraphs, and the number of questionnaires that were analyzed was (354), and study found that principals of public and private schools in Nablus governorate practice participatory leadership to a high mean of (3.78) the level of job affiliation for teachers was very high mean of (4.39) ,and found a strong positive relationship between the practice of principals' participatory leadership and the level of professional affiliation for teachers, in addition to statistical differences attributed to the variables of ( gender, qualification, specialization and place of residence). While there were differences in the practice of joint leadership due to the variable years of service between the categories (less than 5 years) and (5-10 years) and in favor of (less than 5 years), or between the categories (5-10 years) and (more than 10 years). (years) and in favor of (more than 10 years). In addition, there are differences in the level of job affiliation between the categories of (less than 5 years) and (more than 10 years) and in favor of (more than 10 years) and in favor of the more than 10 years category. The study recommended Educational. Exchanging educational experiences between more experienced and less experienced teachers in terms of selecting young

children. They also emphasize the greater impact of studies that have more on the topic of professional affiliation, and search for more work on it, because of its important role in raising teacher performance.

**Keywords:** Government schools; job affiliation; principals 'participatory leadership; private schools.