Journal of Educational and Psychological Sciences
Volume (4), Issue (38) : 30 Oct 2020
P: 93 - 104

ISSN: 2522-3399

مجلة العلوم التربوية والنفسية
المجلد (4)، العدد (38) : 30 أكتوبر 2020 م
ص: 93 - 104

The Role of Participatory Leadership in Solving School Principals Problems in Mafraq Governorate: A Field Study on the Principals of Public Schools in Mafraq Governorate/ Jordan

Alaa Mahmoud Khawaldah
Ministry of Education || Jordan

Abstract: The study aimed at finding out the role of participatory leadership in solving school principals problems in Mafraq Governorate, and to achieve the goal of the study questionnaire was developed Consisting of (21) Item were confirmed validity and reliability, the study Society consisting of (158) or principal, the study results showed that the role of participatory leadership in solving school principals problems in Mafraq Governorate, from the standpoint of the study sample was a fair degree, or no differences in the study sample to the role of participatory leadership in solving school principals problems in Mafraq Governorate due to the gender and experience at the macro level of the instrument differences. In the light of those results, the study recommended the necessity of holding training courses to keep abreast of what is new in educational administration, and to identify leadership patterns, and how to apply the participatory style.

Keywords: Participatory leadership, Problem Solving.

دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق – دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق / الأردن –

علاء محمود الخوالدة
وزارة التربية والتعليم || الأردن

الملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم تطوير (تم تطوير أداة الدراسة وليس بناءها) استبانة مكونة من (21) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (158) مديرا، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدارسة لدور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس تعزى للجنس والخبرة على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة عقد الدورات التدريبية لمواكبة كل ما هو جديد في الإدارة التربوية، والتعرف على أنماط القيادة، وكيفية تطبيق النمط التشاركي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، حل المشكلات.

المقدمة

حظيت القيادة باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري التربوي، نظرا لأهميتها في إنجاز المؤسسات الإدارية التربوية لمهامها وتحقيقها لأهدافها المنشودة، إذ يتوقف نجاح المؤسسات أو فشلها على مدى

النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم واجباتهم والمهام المنوطة بهم، وإسهامهم في تطوير منظماتهم، وفقا لقدراتهم واستعداداتهم التي تمكنهم من التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة لمنظماتهم.

وتساعد القيادة الناجحة الأفراد والجماعات على إدراك احتياجاتهم، والقائد الكفء هو الذي يوثر بالآخرين من خلال ممارسته للسلوك القيادي المناسب، فيستجيبون لتوجيهاته لا عن خوف وإنما عن الاحترام، وإن مشاركة العاملين في عملية صنع القرار تساعد على تحقيق عملية اتخاذ القرارات، حيث إن المشاركة تساعد القائد على التعرف إلي كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة الواعية، والتجارب الواسعة، والتي يمكن من خلالها تقيم اختيار البديل الملائم للهدف، وذلك يساعد على اتخاذ القرار الصائب، بالإضافة إلي أن مشاركة العاملين للقائد في صنع القرار تساعد في قبول العاملين للقرار، وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه (عياصرة، 2006: 4).

وتعد القيادة التشاركية من الموضوعات الحديثة في الإدارة التي بدا الاهتمام بها يتزايد مع نهاية التسعينات من القرن الماضي إذ أن إدراك أهمية العلاقة بين القيادة التشاركية وتأثيرها على العاملين لا يزال محدودا مما أثر في مقدرة الإدارات بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص واستعدادها لتمكين أعضائها من القيام بالمهمات المطلوبة منهم والسعي لتحقيق تقديم المؤسسة التربوية وتطويرها (أبو الخير،2013: 18).

كما رأى كيث وجيرلينج (keith and Girling) بان المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياساتها ومهامها ومشكلاتها، إعطاء أهمية كبيرة للمرؤوسين، والاعتماد على التأثير والإقناع الشخصي بعيدا عن التهديد والتخويف، والحرص على أخذ آرائهم، وإعطائهم أهمية في العمل، واحترامهم، ومنحهم حرية الاختيار، والإيمان بالحوار البناء الهادف معهم. والقيادة التشاركية مرتبطة بعوامل الاستشارة والاتفاق والالتزام حيث تؤدي إلي زيادة رضا العاملين عن بيئة العمل مما ينعكس على الأداء (saf, 2011, p2).

فالقائد التشاركي يزرع الثقة والحماس في العاملين من خلال مشاركتهم في وضع القرارات حيث يعملون بقناعة وثقة أكبر فيتحملون مع القائد تبعات هذه القرارات، وبذلك يبذلون جهدهم في إنجاح ما توصلوا إليه من القرارات. وفي أهمية تطبيق القيادة التشاركية يؤدي إلي تحقيق أهداف المنشودة وحاجات المرؤوسين والمؤسسة في آن واحد، وتنمية الشعور بالمسؤولية، ودعم القدرة علي الإبداع والابتكار، وتوفير حرية الاتصال بين المرؤوسين، وتنمية روح التعاون، وإعداد قيادات مدربة، وتحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد، وتأمين التفاف المرؤوسين حول قائدهم، وزيادة ولاء وانتماء المرؤوسين لمؤسستهم، وجعل القائد قدوة لمرؤوسيه في تصرفاته وممارساته. لهذا فإن القيادة التشاركية تجعل قائد المدرسة أكثر تعاونا وتفاعلا وتأثيرا داخل المدرسة مما يكون له الأثر الإيجابي على العاملين معه. وتكون للقيادة التشاركية الدور الأبرز في رفع مستوى أداء العاملين في المدرسة وإثارة حماسهم وبذل الجهد المناسب والوقت المناسب في المكان المناسب للتحقيق أهداف المنشودة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة في غموض يتعلق بدور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق، ويمكن تحديدها في السؤالين الآتيين:

1- ما دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم؟
2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس وفقاً لمتغيري الجنس، والخبرة؟

هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1- التعرف على دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم.

2- فحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس وفقاً لمتغيري الجنس، والخبرة.

أهمية الدراسة

يؤمل الباحث أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة:

1. مديرو المدارس، وذلك من خلال تحسين عمليات اتخاذ القرارات، وتطوير العاملين فيها.
2. المعلمون، وذلك من خلال تحسين أدائهم، وتطويره، ومعرفة مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لإصلاحها.
3. الباحثون وذلك من خلال الاستفادة من الأدب النظري ونتائج هذه الدراسة.

2- الدراسات السابقة

تضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وهو القيادة التشاركية في حل المشكلات مديري المدارس. وتم تقسيمها إلى الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأجنبية، تاليا عرضها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك كالآتي:

أ- الدراسات العربية

- **أجرى عرابيد (2011)** دراسة هدفت إلى تعرف دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، تم استخدام المنهج الوصفي تحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المرحلة الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (134) مديرا ومديرة، وتم استخدم أداة مكونة من (82) فقرة موزعة على ستة مجالات، وقد أظهرت هذه الدراسة أن دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة.
- **وأجرى قرشي (2013)** دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الطائف والبالغ عددهم (160) مدير ومديرة، وقد أظهرت هذه الدراسة أن درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، وان إسهام القيادة التشاركية في حل مشكلات الإدارة المدرسية جاءت بدرجة مرتفعة.
- **وأجرى الصليبي (2015)** دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفعالية الذاتية لمعلميهم، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظة غزة والبالغ عددهم (4120) معلم ومعلمة، وقد أظهرت هذه الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدارسة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

ب- الدراسات الأجنبية

- **أجرى جارت ووسونغا ومارفي (Jarret & Wasonga & Murphy, 2010)** دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات مجموعة من المعلمين حول ممارسة القيادة التشاركية وأثرها في تحصيل الطلبة والقيم التنظيمية السائدة داخل المدرسة، تكونت عينة الدراسة من (216) معلما و (28) مديرا، وقد أظهرت هذه الدراسة أن ممارسة القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطيه بين أسلوب القيادة التشاركية والقيم التنظيمية السائدة في المدرسة.
- **وأجرى اولورانولا وابويدن (OloRunsola& Abidouun, 2011)** دراسة هدفت إلى تعرف مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية اكيتي، والتعرف عما إذا كان اشتراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار متصلة بصفاتهم الشخصية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين في ولاية اكيتي، تم اختيار عينة مكونة من (200) معلم، وقد أظهرت هذه الدراسة أن مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدارسة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والعمر.

تعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة، أن القيادة التشاركية حظيت باهتمام الباحثين عربياً وأجنبياً، وتتصل هذه الدراسات بموضوع الدراسة الراهنة اتصالاً وثيقاً ومباشراً، إذ أن تلك الدراسات في مجملها يمكن اعتبارها إحدى الركائز الأساسية التي انطلقت من خلالها بعض تساؤلات الدراسة الراهنة، كما أسهمت في بلورة العديد من مفاهيمها ومصلحاتها، وبناء إطارها النظري. وتم التعرف من خلال تلك الدراسات على ما يلي:

- تباين تلك الدراسات في أهدافها، وذلك تبعا لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى المشكلة.
- اعتماد معظم الدراسات السابقة على الاستبانة، كأداة لتحقيق أهدافها كونها الأنسب لطبيعة بحث الدراسة.
- تشابهت الدراسات السابقة في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها، والأداة وكيفية بنائها، وصدقها وثباتها.

ولقد أفاد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، وفي اختيار عينة الدراسة، والتحليل الإحصائي المناسب وفقا لأسئلة الدراسة. كما ساعدت الدراسات السابقة الباحث في بناء الأدب النظري والاهتداء إلى مصادر ومراجع وبحوث ودراسات لم يطلع عليها الباحث من قبل مما زاد في مستوى وعيه بالموضوع.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع القيادة التشاركية، إلا إنها اختلفت في الهدف، ومجتمع الدراسة، وعينته.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

بما يتلاءم مع مشكلة الدراسة وأهدافها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق ونظرا لصغر حجم المجتمع فقد تم اعتبارهم جميعاً عينة للدراسة؛ حيث تكونت من (158) مديرا ومديرة.

أداة الدراسة

لتحقيق هداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة، بالرجوع للأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة، وكذلك الاستفادة من استبانات الدراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع القيادة التشاركية، قام الباحث بتطوير أداة الدراسة وهي (استبانة) بالاستعانة بالأدب النظري، وبالدراسات السابقة حول الموضوع كدراسة الصليبي (2015) ودراسة العرابيد (2011)، وتكونت الاستبانة التي أعدها الباحث من جزأين، الأول: يحتوي على المعلومات الديمغرافية، واشتمل الجزء الثاني بصورته الأولية على (26) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: (القيادة التشاركية، المشاركة في اتخاذ القرار، حل المشكلات)، وقد أعدت فقرات الاستبانة وفق سلم ليكرت خماسي على درجة الممارسة، كالآتي: كبيرة جداً أخذت الرقم (5)، كبيرة أخذت الرقم (4)، متوسطة أخذت الرقم (3)، قليلة أخذت الرقم (2)، قليلة جداً أخذت الرقم (1)، بهدف إصدار الحكم على استجابات.

وقد تم استخدام المعادلة التالية للحكم على النتائج :

$$\frac{\text{الحد الأعلى (5) - الحد الأدنى (1)}}{(3)}$$

$$1.33 = \frac{5-1}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1- 2.33) فإن التقدير يكون بدرجة منخفضة.

وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.34- 3.67) فإن التقدير يكون بدرجة متوسطة.

أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.68 – 5) فإن التقدير يكون بدرجة مرتفعة.

(بخصوص الخمسة مستويات السابقة تم اعتمادها للاستبانة بينما لنتائج أريد أن اعرف إذا كانت منخفضة أو متوسطة أو كبيرة، وللباحث الحرية بذلك)

صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبانه بصورتها الأولية على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من ذوي الخبرة في الإدارة التربوية والبحث العلمي، وقد طلب منهم تقييم درجة ملاءمة فقرات الاستبانة لما وضعت لقياسه، وانتمائها للمجال الذي أدرجت فيه سواء بالحذف، أو اقتراح التعديل المناسب، أو دمج، أو إعادة صياغة، وتوضيح لبعض العبارات التي يعتقدون أنها غير مناسبة من وجهة نظرهم، بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات فقد تم إلغاء فقرتين من محاور الدراسة، فأصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (21) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، وهي: القيادة التشاركية، المشاركة في اتخاذ القرار، وحل المشكلات.

ثبات الأداة

تم استخدام معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، لاستخراج درجة ثبات أداة الدراسة حسب المجالات، ويبين الجدول (2) معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وهي كالآتي:

جدول (2) قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل مجال

المجال	الاتساق الداخلي
القيادة التشاركية	0.84
المشاركة في اتخاذ القرار	0.82
حل المشكلات	0.86

وقد زادت معاملات الثبات عن (0.70) وتعد هذه المعاملات مقبولة لأغراض الدراسة، ويمكن الاعتماد عليها في تفسير النتائج الواردة عنها.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغير المستقل: دور القيادة التشاركية في حل مشكلات لمديري المدارس في محافظة المفرق.

الأساليب الإحصائيّة

بعد تطوير الاستبانة واستخراج الصدق والثبات، تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن متغيّرات هذه الدراسة، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (vigon 22)، ومن ثم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

للإجابة عن السّؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية لتحديد أهمية الفقرات الواردة في الاستبانة، والانحرافات المعيارية لبيان درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

وللإجابة عن السّؤال الثّاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية اختبار، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" للعيّنات المستقلة (t- test)

4- نتائج الدراسة ومناقشتها

- **عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم؟"**

وللإجابة عن السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الاستبانة، والتي تقيس دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق، لكل مجال، ولكل فقرة، والجداول (3، 4، 5، 6،) تبين نتائج ذلك. وعلى النحو الآتي:

المجالات

جدول(3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور القيادة التشاركية في حل المشكلات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	القيادة التشاركية	3.02	0.74	1	متوسط
3	حل المشكلات	2.51	0.77	2	متوسط
2	المشاركة في اتخاذ القرار	2.41	0.79	3	متوسط
	المجموع الكلي	2.64	0.65	- - -	متوسط

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (3) أن دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط العام (2.64) وبانحراف معياري (0.65) وهي قيمة أقل من الواحد صحيح، مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق، وتشير هذه النتيجة إلى أن هذا الواقع لم يصل إلى المستوى المطلوب، والى ان عدد من المديرين يتمتعون بمهارات قيادية بدرجة متوسطة ومقدرة المدير على الموازنة بين العلاقات الانسانية من جهة وتحقيق الاعمال المطلوبة من جهة اخرى والعمل بشكل جماعي، وحصل مجال القيادة التشاركية على المرتبة الأولى، وقد اتفقت مع دراسة (عرابيد، 2011)، و(الصليبي، 2015) وقد أظهرت نتائج هاتان الدراستان بأن درجة ممارسة القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة.

وللوقوف بصورة تفصيلية على دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق، فقد تم تناولها حسب مجالات الاستبانة، وعلى النحو الآتي:

المجال الأول: القيادة التشاركية

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال القيادة التشاركية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يشارك المدير المعلمين في عملية صنع القرار	3.35	0.70	1	متوسط
5	يتحلى بالحكمة في تصرفاته مع المعلمين	3.11	1.05	2	متوسط
3	يشرك المعلمين في إنجاز المهام المشتركة	3.04	1.28	3	متوسط
4	يحدد الصلاحيات الممنوحة للمعلمين	3.02	0.93	4	متوسط
2	يستخدم الحوافز المتنوعة لتشجيع المعلمين على الإنجاز	2.96	0.94	5	متوسط
6	يشرك العاملين معه في حل المشكلات	2.91	1.11	6	متوسط
8	يعمل على إشاعة جو العمل الايجابي بين العاملين	2.89	1.23	7	متوسط
7	يشجع المعلمين على العمل ضمن فريق	2.74	1.20	8	متوسط
	المتوسط الكلي للمجال	3.02	0.65	- - -	متوسط

يبين من النتائج الموضحة في الجدول (4) أن مجال القيادة التشاركية، جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.65) وهي قيمة أقل من الواحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق، في مجال القيادة التشاركية.

وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات، فقد جاءت جميع العبارات بدرجة تقدير متوسطة، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية (2.74 - 3.35). وجاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يشارك المدير المعلمين في عملية صنع القرار" بالرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى إن إشراك الآخرين في صنع القرار سيسهم بشكل فعال في المقدرة على حل المشكلات ويعود ذلك إلى إن المدير عندما يتحلى بأسلوب يساهم في تحقيق هدف المدرسة وإتاحة الفرصة لكل فرد بالمشاركة في القيادة وتحمل المسؤولية، وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (7) والتي تنص على "يشجع المعلمين على العمل ضمن فريق". وقد يعزى ذلك إلى إهمال العمل بروح الفريق الذي يؤدي الى تفعيل القيادة التشاركية التي تعمل على تحسين العملية التعليمية. وقد اتفقت مع دراسة (القرشي، 2013) وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة ، ودراسة (Jarret & Wasonga & Murphy, 2010) وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن ممارسة القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة.

المجال الثاني- المشاركة في اتخاذ القرار

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المشاركة في اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يستفيد من قدرات المعلمين المبدعين في التوصل الى القرارات المناسبة	2.61	0.97	1	متوسط
2	يشرك المعلمين في عملية تقييم الأداء	2.48	1.04	2	متوسط
4	يقدم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	2.41	1.16	3	متوسط
3	يناقش القرارات التي يتخذها بصورة جماعية	2.41	1.14	3	متوسط
5	يوزع المهام الإدارية وفق قدرات وميول المعلمين	2.30	1.11	5	منخفض
6	يشرك المعلمين في تحديد احتياجاتهم التدريبية لتطوير أدائهم	2.26	1.06	6	منخفض
	المتوسط الكلي للمجال	2.64	0.65	- - -	متوسط

يبين من النتائج الموضحة في الجدول (5) أن مجال المشاركة في اتخاذ القرار، جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.65) وهي قيمة أقل من الواحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدور القيادة التشاركية في حل المشكلات لمديري المدارس في محافظة المفرق، في مجال المشاركة في اتخاذ القرار.

وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات، فقد جاءت معظم العبارات بدرجة تقدير متوسطة وعبارتان بدرجة منخفضة، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية (2.26 - 2.61). وجاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يستفيد من قدرات المعلمين المبدعين في التوصل إلى القرارات المناسبة" بالرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى إيمان المديرين بضرورة

استثمار قدرات المعلمين وإبداعاتهم والاستفادة من خبراتهم، مما يساهم في جودة القرارات وتحسينها، وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (6) والتي تنص على "يشرك المعلمين في تحديد احتياجاتهم التدريبية لتطوير أدائهم". وقد يعزى ذلك إلى قلة مشاركة المعلمين في بعض الاحتياجات التدريبية وقلة امتلاكهم المقدرة على تحديد احتياجاتهم التدريبية التي تسهم في تحسين أدائهم. وقد اتفقت مع دراسة (OloRunsola& Abidouun, 2011) وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: حل المشكلات

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال حل المشكلات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يعجز عن وصف المشكلات التي تواجهه	2.65	1.03	1	متوسط
7	يعمل على جمع المعلومات عن المشكلة المطروحة	2.59	1.06	2	متوسط
5	يفكر بالحلول المقترحة من جوانب المختلفة	2.57	1.02	3	متوسط
2	يضع خطة لتنفيذ الحلول المناسبة	2.54	1.13	4	متوسط
4	يستخدم أسلوبا منظما في مواجهة المشكلات	2.52	1.13	5	متوسط
6	يركز على حل واحد للمشكلة	2.46	1.06	6	متوسط
1	يصر على موقفه دون أن يهتم لآراء الآخرين عند حل المشكلات	2.26	0.88	7	منخفض
	المتوسط الكلي للمجال	2.51	0.77	- - -	متوسط

يبين من النتائج الموضحة في الجدول (7) أن مجال حل المشكلات، جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.77) وهي قيمة أقل من الواحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدور القيادة التشاركية في حل مشكلات لمديري المدارس في محافظة المفرق، في مجال حل المشكلات.

وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات، فقد جاءت جميع العبارات بدرجة تقدير متوسطة باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة منخفضة، إذ تراوحت متوساطاتها الحسابية (2.26 - 2.65). وجاءت الفقرة (3) والتي تنص على "يعجز عن وصف المشكلات التي تواجهه" بالرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى أنهم لا يدركون أهمية التفاعل وإشراك الآخرين في حل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها ومواجهتها بشكل جماعي، وبالرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يصر على موقفه دون أن يهتم لآراء الآخرين عند حل المشكلات" وقد يعزى ذلك إلى عدم الاهتمام بتقديم الدعم والمساندة المعنوية للآخرين ستؤدي إلى خلل في هذه القيادة لان من أصول القيادة الديمقراطية أن تكون مبنية على التعاون والتشارك التي تتيح الفرصة للجميع لمناقشة المشكلات المختلفة وإشراكهم في حلها. وقد اتفقت مع دراسة (عرابيد، 2011) وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة ، واختلفت مع دراسة (قرشي، 2013) وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة إن إسهام القيادة التشاركية في حل مشكلات الإدارة المدرسية جاءت بدرجة مرتفعة.

- **عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) بين المتوسطات الحسابية لدور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس وفقاً لمتغيري الجنس، والخبرة؟"**

وللإجابة عن السؤال: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى متغير الدراسة، ويبين الجدول(8) ذلك.

الجنس

جدول(8) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية تعزى للجنس

المجال	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
القيادة التشاركية	ذكر	2.59	1.07	.605	157	0.54
	أنثى	2.67	1.07			
المشاركة في اتخاذ القرار	ذكر	2.61	1.08	.734	157	0.46
	أنثى	2.71	1.14			
حل المشكلات	ذكر	2.92	.70	2.674	157	0.08
	أنثى	2.64	.95			
المجال الكلي	ذكر	2.72	.62	.968	157	0.33
	أنثى	2.63	.73			

يتبين من نتائج الموضحة في الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدارسة لدور القيادة التشاركية في حل المشكلات لمديري المدارس تعزى للجنس على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد، وقد يعزى ذلك إلى توافر فهم مشترك بين جميع مديري المدارس بغض النظر عن جنسهم، وخضوعهم لنفس القرارات والتعليمات، بالإضافة إلى اهتمام وحرص مديري المدارس ورغبتهم في التطوير والارتقاء. وقد اتفقت مع دراسة (OloRunsola& Abidouun, 2011) إذ أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة (الصليبي، 2015) إذ أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

الخبرة

جدول(8) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية تعزى للخبرة

المجال	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
القيادة التشاركية	أقل من 10 سنوات	2.66	1.10	.435	157	0.76
	10 سنوات فأكثر	2.60	1.04			
المشاركة في اتخاذ	أقل من 10 سنوات	2.63	1.10	.384	157	0.09

المجال	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
القرار	10 سنوات فأكثر	2.69	1.12			
حل المشكلات	أقل من 10 سنوات	2.82	.80	1.659	157	0.36
	10 سنوات فأكثر	2.74	.85			
المجال الكلي	أقل من 10 سنوات	2.68	.65	.158	157	0.63
	10 سنوات فأكثر	2.67	.70			

يتبين من نتائج الموضحة في الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدارسة لدور القيادة التشاركية في حل المشكلات لمديري المدارس تعزى للخبرة على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد، وقد يعزى ذلك إلى تفاوت نشاط المديرين ورغبتهم واستعدادهم لممارسة القيادة التشاركية التي تساعد على حل المشكلات بعض النظر عن سنوات الخدمة لديهم. وقد اتفقت مع دراسة (الصليبي، 2015) إذ أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدارسة تعزى لمتغير الخبرة.

التوصيات

في ضوء النتائج، يوصي الباحث بالآتي:

1- ضرورة عقد الدورات التدريبية لمواكبة كل ما هو جديد في الإدارة التربوية، والتعرف على أنماط القيادة، وكيفية تطبيق النمط التشاركي.
2- تفعيل تفويض الصلاحيات المعتمدة لمديري المدارس لإيجاد نظام الحوافز ورفع الروح المعنوية لديهم.
3- وضع معايير مناسبة وواضحة للتقييم، وربط النتائج بالحوافز.
4- تحسين شروط اختيار مديري المدارس.
5- ضرورة تفعيل القيادة التشاركية في الإدارات المدرسية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو الخير، لطيفة (2013). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات، جامعة الشرق الأوسط، عمان،الأردن.
- الصليبي، عايد (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عرابيد، نبيل (2011). دور القيادة التشاركية لمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- عياصرة، علي (2006).القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان. دار الحامد للنشر.
- قرشي، عبدالله (2013). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية

- Jarrett, E& Wasonga, T & Murphy, J (2010). The practice of co- creating leadership in high and low-performing high schools, International Journal of Educational Management, 24(7), 637- 654.
- Olorunsola, E & Abiodun, O (2011). Teachers Participation in Decision Making Process in Secondary School in Ekiti State, Nigeria, International Journal of Education Administration and Policy Studies, 3(6), 78- 84.