

درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين

عبدالكريم سالم أبو مديغم
رهط / النقب
البريد الإلكتروني:
Aimanabd2121@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة الى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر هؤلاء المعلمين، وتم استخدام النهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية في شمال النقب، والبالغ عددهم (673) معلماً ومعلمة، في العام الدراسي 2020م/ 2021م. وتكونت عينة الدراسة من (30) معلماً و(40) معلمة، وتم تصميم استبيان، وتم توزيع استمارات الاستبيان على المعلمين، وتم استرداد جميع الاستمارات، جميعاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ويحتوي الاستبان على مقياس القيادة التشاركية ومقياس الدافعية، ويتكون مقياس القيادة التشاركية من الابعاد التالية: المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، وتبين ان درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية تعد متوسطة في المجالات مجتمعة، وتبين ان مستوى الدافعية يعد متوسطاً لدى المعلمين في هذه المدارس، وتبين وجود علاقة دالة احصائياً وإيجابية ما بين ممارسة القيادة التشاركية من قبل مدراء المدارس الابتدائية في رهط ودافعية المعلمين .

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، الدافعية، المعلمين، المدارس الابتدائية، رهط.

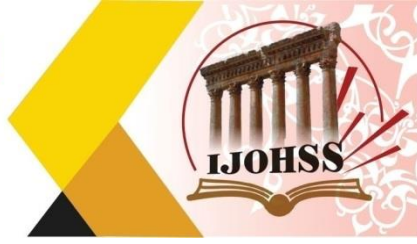
The degree to which primary school principals in Rahat practice participative leadership and its relationship with the teachers' motivation level from the perspective of teachers

Abdul Karim Salem Odeh Abu Medeghem
Rahat / Negev
Email: Aimanabd2121@gmail.com

ABSTRACT

This research explored the degree to which primary school principals in Rahat practice participative leadership and its relationship with the teachers' motivation level from the perspective of teachers. The researcher adopted a descriptive analytical approach. The population consists from all the primary school teachers working in Rahat which is located in Northern area of Negev. It involves 673 female and male teachers during the academic year 2020/2021. The researcher selected a sample consisting from 30 male teachers and 40 female teachers. A questionnaire was designed. The questionnaire forms were passed to those teachers. All of the forms were retrieved. The simple random sampling method was used for choosing those teachers. The questionnaire includes the participative leadership scale and the motivation scale. The participative leadership scale involves the following dimensions: the human relationship, power delegation, and engagement in the decision making process. The researcher found that the degree to which primary school principals in Rahat practice participative leadership is moderate in all the dimensions jointly. He also found that the teachers' motivation level is moderate. He found that there is a positive significant relationship between the degree to which primary school principals in Rahat practice participative leadership and teachers' motivation level.

Keywords: participative leadership, motivation, teachers, primary schools, Rahat.



1. المقدمة

إن نجاح أو فشل أي مؤسسة تعليمية في تحقيق أهدافها ورسالتها يرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد المدرسة، وبالمنظور القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية والشخصية والمهارات التي يمتلكها، والتي يجب أن يوظفها في إيجاد بيئة تساعد في تطوير وزيادة الإنتاجية فيها، وتحقيق الأهداف المرسومة للحصول على أفضل النتائج بأقل وقت وجهد من خلال تشجيع العمل التشاركي الجماعي لفريقه وتطوير مهاراتهم وقدراتهم (احمد، 2017، أبو العلا، 2015).

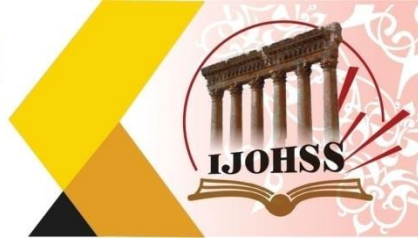
وتعد القيادة التشاركية من الموضوعات الحديثة في علم الإدارة التربوي التي بدأ الاهتمام بها يتزايد في وقتنا الحالي، وفي هذا النمط يشارك المرؤوسون في اختيار الأهداف ذات القيمة العالية، وتجعل القائد أكثر تعاوناً وتفاعلاً وتأثيراً داخل المؤسسة التربوية، مما يكون له الأثر الإيجابي على العاملين معه، ويسهم في رفع مستوى أدائهم، وإثارة حماسهم وبذل أقصى جهد للوصول إلى الأهداف المنشودة، وزيادة رضاهم عن بيئة العمل (الشمري واللوقان، 2018، الرفاعي، 2016). وهذا ما أكدته (Sangoo, 2013) فقد بينت العديد من نتائج الدراسات أن نمط القيادة التشاركية يعد الأكثر فاعلية وله تأثير كبير تحقيق أهداف المؤسسة التربوية من خلال تحفيز العاملين، وإثارة دافعيتهم وتحديد مهامهم ومنحهم العديد من الصلاحيات المتعلقة بمهامهم، كما يسهم في تبني المنهجية العلمية في حل المشكلات الإدارية.

وتساهم القيادة التشاركية في العملية التعليمية في التأثير الإيجابي على نشاط العاملين داخل المؤسسة التعليمية وخارجها من خلال إشراك القائد للعاملين في المؤسسة التعليمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية، وفي التخطيط لأهداف المؤسسة مما يجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم ودورهم في المؤسسة، فيشعرون بالراحة والثقة وعمق العلاقات الإنسانية بينهم، مما يحفزهم على إتقان العمل والتعاون والانسجام فيما بينهم، ويرفع من مستوى دافعيتهم (محسن، 2015). وبين نيماي (Nemali, 2016) أن الحوافز في إطار القيادة التشاركية مدخلاً إنسانياً يمكن للقائد التربوي عن طريقة زيادة كفاءة العمل من خلال إثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل لتحقيق أهداف المدرسة.

وتعد الدافعية من محاور اهتمام القادة في المؤسسات التعليمية، لما توديه من دور في توجيه السلوك العاملين وتفكيرهم نحو تحقيق أهداف المؤسسات التربوية، وذلك من خلال تلبية حاجاتهم الأساسية، وإشباع رغباتهم، وتقديم الحوافز لهم لزيادة الإنتاجية كماً ونوعاً (2004، ٦٦-٦٧، ٨٤). وينظر للدافعية على أنها ليست مجرد تقديم الحوافز والمكافآت، وإنما وسيلة للبحث عن الأمور التي تعزز رغبتهم في العمل والإنجاز، ومدى رضاهم عن عمله، وبالتالي يمتد تأثيره على أداء الموظف في مكان العمل، وتحقيق الإنجاز والرضاء الوظيفي، وزيادة ولائه وانتمائه للمؤسسة التربوية التي ينتمون إليها (سميرات والمقابلة، 2015). فمدير المدرسة الناجح هو الذي يدرك طبيعة العمل في المدرسة، ويدرك الدور الذي يقوم به العاملون بالمدرسة، ويعمل على استثمار هذه الحاجة الموجودة لدى المعلم، وإثارها باستخدام ممارسات قيادية بطرق فعالة تشعره بالثقة والاحترام والتقدير، والتخفيف من حدة التوتر الذي قد ينشأ لأي سبب، ومنحهم حرية التعبير عن ذواتهم مما يكون له الأثر الإيجابي على أدائهم، ويسهم في تطوير العملية التدريسية وتقديمها (علقم، 2013، عياصرة 2013).

2. مشكلة الدراسة:

إن نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها يرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المؤسسة، وبتوظيف جميع الأساليب التي تساعد في زيادة مستوى الأداء والإنتاجية (Jago، 2017) وإن تطبيق القيادة التشاركية كأحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة، يحقق العديد من المزايا داخل المؤسسة التعليمية خاصة مع كثرة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وما تفرضه هذه التغيرات من الكثير من التحديات، والتي تستلزم ضرورة مشاركة العاملين من قادة ومعلمين في مواجهة هذه التحديات والتغيرات، فالقيادة التشاركية تساهم في بناء الشخصية المميزة للمعلمين، وذلك من خلال إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات، وتحفيز المعلمين، وإثارة دافعيتهم وتحديد مهامهم ومنحهم العديد من الصلاحيات المتعلقة بمهامهم فتتمى روح المسؤولية لديهم، وتحفز الدافعية لديهم نحو التميز في إنجاز العمل وحبه (خليفة، 2016). وأكدت دراسة الرفاعي (2016) أن القيادة التشاركية تجعل قائد المدرسة أكثر تعاوناً وتأثيراً داخل المدرسة مما يكون له الأثر الإيجابي على المعلمين، والمساهمة في رفع مستوى أدائهم، وإثارة حماسهم وبذل أقصى جهد للوصول إلى الأهداف المنشودة. وتحفيز العاملين لزيادة قدراتهم الإبداعية. ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة، والمتمثلة بالسؤال الآتي: (هل هناك علاقة



دالة إحصائية ما بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية ومستوى الدافعية لدى المعلمين؟

3. أسئلة الدراسة:

س. 1- ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية في منطقة رهط في شمالي النقب للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟

س. 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مدراء مدارس منطقة رهط في شمالي النقب للقيادة التشاركية تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية، والتخصص)؟

س. 3- ما مستوى الدافعية لدى المعلمين في مدارس منطقة رهط في شمالي النقب من وجهة نظر المعلمين؟
س. 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الدافعية لدى معلمي مدارس منطقة رهط في شمالي النقب تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية، والتخصص)؟

س. 5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين ممارسة مدراء مدارس منطقة رهط شمالي النقب للقيادة التشاركية ومستوى الدافعية لدى المعلمين؟

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى:

- 1- إبراز مفهوم وأهمية القيادة التشاركية والدافعية لدى المعلمين في مدارس التعليم العام.
- 2- التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية للقيادة التشاركية من وجهة نظرهم.
- 3- التعرف على مستوى الدافعية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة رهط.
- 4- التعرف على الاختلاف في درجة ممارسة مدراء المدارس في منطقة رهط شمالي النقب للقيادة التشاركية ومستوى الدافعية لدى المعلمين وفقاً لتأثير متغيرات الدراسة.
- 5- التعرف على العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مدراء المدارس في منطقة رهط في شمالي النقب للقيادة التشاركية ومستوى الدافعية لدى المعلمين وفقاً لتأثير متغيرات الدراسة.

5. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي: - قد تسهم الدراسة في إطلاع المسؤولين عن العملية التربوية في مجال القيادة التربوية وإعطائهم مؤشرات واضحة ومحددة حول واقع ممارسة مدراء المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

- ستقدم الدراسة الحالية مقياسين قد يستفيد منهما الباحثون في المستقبل، وهما: مقياس القيادة التشاركية ومقياس الدافعية .

- ستساعد نتائج الدراسة أصحاب القرار والقادة التربويين ومدراء المدارس على أهمية إشراك المعلمين في العملية التعليمية لتحسين الواقع التدريسي.

- قد تسهم هذه الدراسة عن طريق الأدب النظري والدراسات السابقة في تعزيز وتوظيف أسلوب القيادة التشاركية في الإدارة المدرسية في مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجه المعلمين.

6. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

سيرد في الدراسة الحالية مجموعة من المصطلحات التي من الواجب تعريفها على النحو الآتي:
القيادة التشاركية: " وهي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومناقشة المشكلات ووضع الحلول لها وتنفيذه " (الرفاعي، 2016، ص123). **وتُعرف إجرائياً:** الدرجة التي سيفدر بها المعلمين درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة التشاركية من خلال الاستجابة على فقرات المقياس .
الدافعية: " هي الحاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات ومواجهة التحديات، والتفاني في العمل والمثابرة المستمرة " (خليفة، 2016، ص89). **وتُعرف إجرائياً:** الدرجة التي سيفدر بها المعلمين مستوى دافعتهم على إنجاز المهام المدرسية في ظل وجود بيئة محفزة للعمل من خلال الاستجابة على فقرات المقياس .



مدير المدرسة: هو المسؤول عن أداء مجموعة من المرؤوسين (المعلمين) بغرض تحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف معينه كالخطيط والتنفيذ وصنع القرار والتوجيه والرقابة والاتصال الفعال والتحفيز (ابو العلي، 2015، ص24)

منطقة رهط: هي إحدى المدن التي تقع شمالي النقب.
المعلمون: هم المدرسون الرسميون الذين يحملون مختلف الدرجات العلمية، ويدرسون في المدارس الابتدائية في منطقة رهط في العام الدراسي 2020م/ 2021م.

7. حدود الدراسة:

تشمل هذه الحدود ما يلي:

- الحدود الموضوعية: سنتقصر الدراسة على التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس الابتدائية للقيادة التشاركية وعلاقتها الإرتباطية بالدافعية.

- الحدود المكانية: سنتقصر الدراسة على مدارس منطقة رهط في شمالي النقب.

- الحدود الزمنية: ستطبق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2020م\ 2021م.

- الحدود البشرية: سنتقصر الدراسة على معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط.

8. الإطار النظري

8.1 القيادة المدرسية

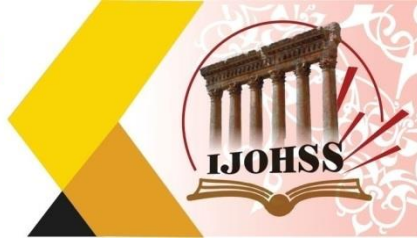
هنالك العديد من المسؤوليات التي يتوجب على القادة التربويين القيام بها، حيث يتوجب على القادة التربويين ان يعملوا على تطوير العاملين مهنياً، وتلبية احتياجاتهم التدريبية، ويتوجب على القادة ان يوفروا للعاملين بيئة مناسبة للتعلم والنمو، ويتوجب على القادة ان يعملوا أيضا على تقييم مخرجات برامج التطوير المهني ليتأكدوا من الوصول الى المخرجات المرادة، ويتوجب على القادة التربويين ان يعملوا على تعليم وتوجيه المعلمين، وان ينخرطوا في عملية تصميم البرامج التدريبية، ويتوجب على القادة التربويين ان يعملوا على تزويد المعلمين بالمهارات والمعارف والكفايات، وان يعملوا على خلق ثقافة وبيئة محفزة للعمل (Bredeson,; and Johansson, 2000)

تتمثل الوظيفة الرئيسية للقائد في المؤسسة التربوية بمساعدة العاملين على بناء قدراتهم، بما يسمح لهم الوصول إلى أقصى ما يمكن من إمكانات، لذلك أصبحت قيادة الأفراد وإدارتهم في المؤسسة التربوية من المهمات الأكثر تعقيداً (أبو الكشك، 2014). أما إذا كانت لدى القائد مقدره فائقة على التواصل والتفاعل، فإن عمل القيادة قد يصبح أكثر سهولة، نتيجة لامتلاك القائد مهارات وأساليب قيادية تساهم في تطوير وتنمية المهارات الأكاديمية والإدارية للعاملين، وتدعم العلاقات المهنية الصحيحة، وسيحقق الأهداف والرؤية للمؤسسة التربوية بأعلى درجات التميز والإبداع (أحمد، 2017، خميسي، 2018).

أشار الرفاعي(2016)، والشريفي(2018) الى أن مدير المدرسة الناجح يفوض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوه المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها، مما يساهم في توجيه وتحفيز جهود العاملين وبت النشاط في نفوسهم، وغرس روح التعاون والمشاركة لديهم لتحقيق الأهداف. وقد ورد العديد من التعريفات للقيادة التشاركية فقد عرفها احمد(2017،ص56) بانها "دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم، لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها بما يخلق الثقة العالية لديهم، ويحفزهم على بذل المزيد من الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية".

8.2 أهمية القيادة التشاركية:

تعتبر القيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة (طيفور ، 2020)، والتي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة، والتي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف، وتقوم فلسفة هذا الاتجاه على قيام القائد بعرض المشاكل على مرؤوسيه، ثم تداول النقاش فيها، ثم اتخاذ القرار الجماعي بخطوات علاجها، وهي بذلك تعبر عن أشرارك العاملين في اتخاذ القرارات، بحيث يتم الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها (Wilson,2017). ويقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامه عليهم، دون تسلط وعنف، فهو يتسم بالمرونة والبشاشة، ويحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم، ويشجع على الإبداع، ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم، ومنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل



فرد (Jago,2017,Sangoo,2013). والقيادة التشاركية من الأساليب الإدارية الهامة التي ينتفع بها كل من يطبقها في الميدان، فهي تستفيد من أفكار العاملين في الميدان، وتصدر القرارات بعد مشاركة الجميع، لذا فهم حريصون على نجاحها لأنهم شركاء فيه وفي صنع القرار (محسن،2015).

لقد أشار طيفور (2020) الى ان القيادة التشاركية تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات، وتسهم القيادة التشاركية في تعزيز الروح المعنوية والانتماء لدى العاملين وتحسين مستوى أدائهم، وتسهم القيادة التشاركية أيضا في وضع حلول للمشكلات التي تواجهها المؤسسة التعليمية والعاملين فيها، وتسهم القيادة التشاركية في تحسين الإنتاجية ووضع خطط استراتيجية فعالة، وتسهم القيادة التشاركية في تنمية إمكانيات وقدرات العاملين، وتعمل القيادة التشاركية على معاملة العاملين على انهم جزء أساسي من العملية الإدارية وعنصرا فاعل فيها، وتعمل القيادة التشاركية على اعتبار العاملين على انهم اشخاص قادرين على تحمل المسؤولية وقادرين على الانخراط في عمليات صنع القرار وعمليات وضع حلول للمشكلات (طيفور، 2020)

تعمل القيادة التشاركية على خلق مناخ إيجابي للعمل، وتعزيز الابداع لدى العاملين، وتعمل القيادة التشاركية على توظيف مهارات العاملين ومنحهم الصلاحيات التي تسهم في تمكينهم وزيادة مستويات تقهيم بأنفسهم، وتسهم القيادة التشاركية في تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد ممكن، وبأقل وقت ممكن، وتوظيف أقل عدد ممكن من الموارد البشرية، وتعمل القيادة التشاركية على تحفيز العاملين على العمل، ودفعهم لبذل الجهود وأداء المهام، وتعمل القيادة التشاركية على خلق علاقات إنسانية إيجابية ما بين الرؤساء والمرؤوسين، وجعل المرؤوسين يؤدون المهمات باتقان، وتعمل القيادة التشاركية على توفير فرص للنمو المهني للعاملين وللقيادة التربويين، تعمل القيادة التشاركية على توفير مناخ ينطوي على حرية التعبير عن الرأي وحرية المناقشة (طيفور، 2020)

8.3. الدافعية:

تعد الدافعية قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتحرك سلوكه لتحقيق الهدف، أو منفعه لإشباع حاجة معينة، فالدافع بمثابة قوى داخلية تحرك الفرد وديمومة سلوكه، ما دامت الحاجة قائمة، فهي حالة حتمية إذ لا سلوك دون دافع، وتقلل الدافعية من فرص التشتت وتهيء الاستعداد للتعلم. (علقم،2013،خليفة،2016). إن إشراك مدير المدرسة للمعلمين في العملية التعليمية يؤدي إلى المشاركة بالمسؤولية لإنجاز المهام والشعور بالمشاركة في ملكية هذه المهام، والتعرف على دوافع وحاجات المعلمين التي تؤثر على سلوكهم وتدفعهم إلى العمل الذي يتفق مع قدراتهم ورغباتهم، ويشجع الابتكار والتجديد وتقديم فرص مساندة لهم. فكلما وجد المعلم التحفيز والتشجيع من مديرة ارتفعت روحه المعنوية وزادت دافعيته للعمل وثقته وتقديره لمؤسسه (Kajs & Mocollm,2015).

تعد الدافعية من الركائز الأساسية في التعليم، حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة التعليمية على قدرة المدير على إثارة الدافعية والحماس لافرادها للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية (Nemaei,2016). وعرف خليفة الدافعية (2015، ص89) بأنها "الحاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات ومواجهة التحديات، والتفاني في العمل والمثابرة المستمرة". أشار الغريب وآخرون (2020) الى ان أساليب القيادة التي يتبعها القادة التربويين تؤثر على مستوى دافعية المعلمين للعمل، حيث أشار الباحثون الآخرون الى ان القيادة الديمقراطية تؤثر إيجابا على دافعية المعلمين للعمل (الغريب، وآخرون، 2020)، ولقد أشار ضاهر (2020) الى ان القيادة التشاركية تؤثر بشكل إيجابي على دافعية المعلمين للعمل، ولقد أشار (البعمي، وعطية، 2020) الى ان القيادة التشاركية بأبعادها تسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين، وتشمل هذه الأبعاد (اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية)

9. الدراسات السابقة:

قام شقير (2013) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (603) معلماً ومعلمة، تم تطبيق الاستبانة عليهم، وأظهرت النتائج وجود مستوى عال لممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية، ومستوى عال من الرضا الوظيفي للمعلمين، ووجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمات، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح طلبة الدبلوم، ولمتغير الخدمة ولصالح اصحاب سنوات الخدمة (أقل من 7 سنوات).

أجرى سانغو (Sangoo, 2013) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات على معنوياتهم في المدارس الثانوية في محافظة غويرو في جمهورية جنوب أفريقيا، استخدم الباحث المنهج النوعي التفسيري الذي يعتمد على المقابلات، وتكونت عينة الدراسة من (5) مديرين، و(20) معلماً في المدارس الثانوية.



وقد أظهرت النتائج أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت ضئيلة مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وضعف فاعلية المدرسة.

وهدفت دراسة سميرات والمقابلة (2015) التعرف على العلاقة بين الممارسات القيادية لدى مديري المدارس ودافعية الإنجاز، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، طبقت الدراسة على عينة تكونت من (406) معلماً ومعلمة، فجاءت الدرجة الكلية للممارسات القيادية لدى مديري المدارس متوسطة. ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين متوسط، ووجود علاقة إيجابية ومرتفعة بين الممارسات القيادية لدى مديري المدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين.

أجرى نيماي (Nemaei, 2016) دراسة هدفت إلى التعرف على المشكلات المصاحبة للقيادة التحولية ومعالجتها من خلال نمط القيادة التشاركية، واستخدم الباحث المنهج المقارن، وتكونت عينة الدراسة من (20) موظف في شركة خاصة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن نمط القيادة التشاركية هو الأكثر تأثيراً في دافعية العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

أما الخصاونة (2017) فقام بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الأسلوب القيادي للمدير وعلاقته بدافعية المعلمين في منطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (227) معلماً ومعلمة، وتم تطبيق استبانتيين عليهم. وقد أظهرت النتائج أن أسلوب المدير في القيادة كان له تأثير كبير في دافعتهم للعمل. وأظهرت النتائج وجود فروق لتقديرات المعلمين للأسلوب القيادي للمدير تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

10. إجراءات الدراسة

10.1. نهج الدراسة:

تم توظيف النهج الوصفي التحليلي،

10.2. مجتمع وعينة الدراسة:

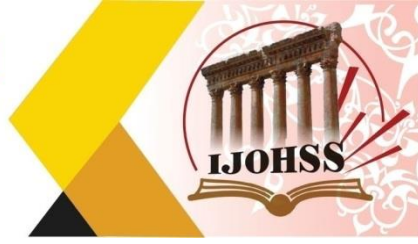
تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الإبتدائية في منطقة رهط التعليمية في شمال النقب، والبالغ عددهم (673) معلماً ومعلمة، في العام الدراسي 2020م/ 2021م. وتكونت عينة الدراسة من (30) معلماً و(40) معلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم توزيع استمارات الاستبيان عليهم واستردادها جميعاً، وتعد جميعها صالحة للتحليل، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

الجدول (1) توزيع المبحوثين بحسب متغيرات الدراسة.

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	47.5
	أنثى	40	52.5
	المجموع	70	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	44	66.0
	ماجستير	16	21.0
	دكتوراه	10	13.0
	المجموع	70	100%
الخبرة التدريسية	1 – أقل من 5 سنوات	15	21.0
	من 5 سنوات – أقل 10 سنوات	25	37.0
	10 سنوات فأكثر.	30	42.0
	المجموع	70	100%

10.3. أدوات الدراسة وصدقها وثباتها

- بناء مقياس القيادة التشاركية: قام الباحث ببناء مقياس القيادة التشاركية بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع القيادة التشاركية والذي تكون بصورته النهائية من (28) فقرة، وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة، كدراسة الصليبي (2018)، ودراسة الشمري واللوقان (2018)، ودراسة علقم (2013)، ودراسة محسن (2015)، وكانت إجابات المعلمين على الفقرات حسب مقياس ليكرت خماسي التدرج



وهو: (بدرجة كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). ولتحديد مستويات استجابات المعلمين على مقياس القيادة التشاركية، قد قام الباحث بتصنيف المتوسطات الحسابية عليه وفق المعيار التالي: (1.79 فأقل) بدرجة قليلة جداً، من (1.80-2.59) بدرجة قليلة، من (2.60-3.39) بدرجة متوسطة، من (3.40-4.19) بدرجة كبيرة، من (4.20 – 5.00) بدرجة كبيرة جداً.

صدق مقياس القيادة التشاركية: للتحقق من صدق المقياس قام الباحث بعرضه بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم (6) محكمين في مجال الاختصاص في القياس والتقويم، والإدارة التربوية، وطرق التدريس، وعلم النفس التربوي، وطلبت منهم إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرات لمحتوى موضوع الدراسة، وتم العمل بالملاحظات المقترحة من حيث حذف وتعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات.

ثبات مقياس القيادة التشاركية: قام الباحث باستخدام طريقة إعادة الاختبار (T- test) حيث تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية تكونت من (10) معلمين من مجتمع الدراسة، وممن لم تطبق عليهم الدراسة، وإعادة تطبيق المقياس عليهم مرة ثانية بعد أسبوعين، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني حيث بلغ (0.91). ولتحقق من ثبات مقياس القيادة التشاركية، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا كما هو موضح في الجدول (2):

قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة ومجالاتها.

المجالات	ثبات الاتساق
المشاركة باتخاذ القرار	0.84
تفويض السلطة	0.82
تفعيل العلاقات الإنسانية	0.90
القيادة التشاركية ككل	0.93

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

بناء مقياس الدافعية: قام الباحث ببناء مقياس الدافعية بالرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مثل دراسة خميسي (2018)، ودراسة سميرات والمقابله (2015)، ودراسة الشريفي (2018)، وتكون مقياس الدافعية بصورته النهائية من (23) فقرة. وكانت إجابات المعلمين على الفقرات حسب مقياس ليكرت خماسي التدرج وهو: (بدرجة كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

صدق مقياس الدافعية: للتأكد من الصدق الظاهري للدراسة قمت بتوزيع أداة الدراسة بصورتها الأولية على (7) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات الأصول التربوية، والمناهج وطرائق التدريس، والقياس والتقويم، والإدارة التربوية، وعلم النفس ومن ذوي الخبرة والكفاءة للوقوف على قدرتها على تحقيق الغاية المرجوة منها، وذلك للتأكد من وضوح وسلامة صياغة الفقرات وصلاحيها لقياس ما صممت لقياسه، وإجراء أي تعديل من حذف أو إضافة أو إعادة صياغة الفقرات وصلاحيها للموضوع، وتم الأخذ بملاحظات جميع المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة وأصبحت عدد فقرات أداة الدراسة بصورتها النهائية تتألف من (23) فقرة بعد أن تم حذف بعض الفقرات.

ثبات الأداة: قام الباحث بتحقق من ثبات مقياس الدافعية باستخدام الطرق التالية:

- استخدام طريقة إعادة الاختبار حيث تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية تكونت من (10) معلمين من مجتمع الدراسة، وممن لم تطبق عليهم الدراسة، وإعادة تطبيق المقياس عليهم مرة ثانية بعد أسبوعين، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني حيث بلغ (0.93).

- ولتحقق من ثبات أداة مقياس الدافعية أيضاً، تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا حيث بلغت قيمة الثبات (0.91). وتعد هذه القيمة مقبولة لغايات تطبيق الدراسة

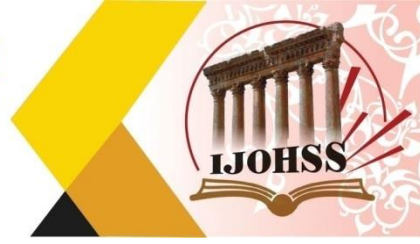


- 10.4. لأساليب الإحصائية:
للإجابة عن أسئلة الدراسة وللتحقق من صحة فروضها تم استخدام المعالجات الإحصائية المتوفرة في برنامج الرزم الإحصائية SPSS وهي كالتالي:
- التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات.
 - معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات وتم استخدامها للإجابة عن السؤالين الأول والثالث
 - تحليل التباين الثلاثي (Three Way Anova) للإجابة عن السؤال الثاني والرابع.
 - واختبار (T- test) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق بين المتغيرات.
 - معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة التشاركية والدافعية عند المعلمين وتم استخدامه للإجابة عن السؤال الخامس

- 10.5. متغيرات الدراسة:
اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية: المتغير المستقل الرئيسي وهو:
- 1- قياس درجة ممارسة مدراء المدارس الابتدائية للقيادة التشاركية. والمتغيرات المستقلة الوسيطة وهي:
1- الجنس (ذكور، وإناث).
 - 2- المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
 - 3- الخبرة التدريسية: ولها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 – 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- المتغير التابع: قياس مستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

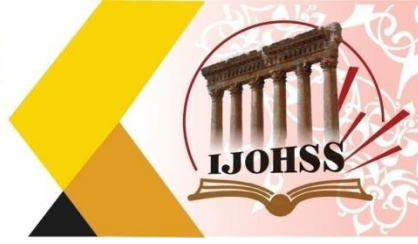
- 10.6. إجراءات الدراسة:
- قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات أداتي الدراسة وتحديد العينة المطلوبة لغايات تطبيق أداتي الدراسة، والحصول على الموافقات الرسمية لتطبيق الدراسة
 - قام الباحث بالحصول على إحصائية بأعداد المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط شمالي النقب، وبعدها قمت بتوزيع المقياسين على أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات الذين تم اختيارهم عشوائياً من مختلف المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية في شمال النقب
 - قام الباحث بجمع استمارات الاستبيان وتفرغها وإدخالها إلى الحاسوب وتحليلها للحصول على النتائج
 - تم استخدام المعادلة الآتية للحكم على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط شمالي النقب للقيادة التشاركية وعلاقتها بالدافعية من وجهة نظر المعلمين على النحو الآتي:
1- مستوى منخفض: متوسطاته الحسابية بين (1- 2.33).
2- مستوى متوسط: متوسطاته الحسابية بين (2.34- 3.67).
3- مستوى مرتفع: متوسطاته بين (3.68 - 5.00).

11. نتائج الدراسة ومناقشتها:
11.1. النتائج والمناقشة ذات الصلة بالسؤال الأول
السؤال الأول: ما درجة ممارسة مدراء المدارس الابتدائية في منطقة رهط في شمالي النقب للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مدراء المدارس الابتدائية في منطقة رهط في شمالي النقب للقيادة التشاركية، ويتبين ذلك من خلال جدول (3).
جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مدراء المدارس الابتدائية في منطقة رهط في شمالي النقب للقيادة التشاركية على جميع المجالات والفقرات. لجدول

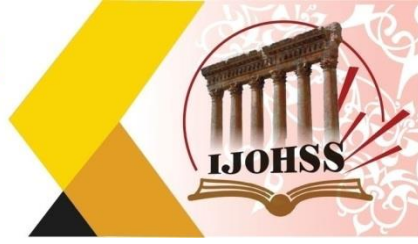


الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد القيادة التشاركية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	رقم الفقرة	المجال والفقرات المجال الأول: المشاركة باتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	3	يأخذ المدير مبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرار.	4.06	1.03	كبيرة
2	1	يعمل المدير على اشراك المعلمين في تحديد المشكلات التي يعانون منها.	4.04	.75	كبيرة
3	6	يهتم المدير بكافة الآراء والمقترحات التي تسهم في تطوير العمل.	4.01	.89	كبيرة
4	5	يشرك المدير المعلمين في وضع بدائل متعددة لحل المشكلات.	3.99	.99	كبيرة
5	8	يتخذ المدير القرار في ضوء رؤية ثابتة بالتشارك مع المعلمين.	3.96	1.03	كبيرة
6	4	يقوم المدير بجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	3.89	.86	كبيرة
7	7	يتدارس المدير مع المعلمين الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.	3.86	1.05	كبيرة
8	2	يشجع المدير المعلمين في المساهمة باتخاذ القرار.	3.76	1.26	كبيرة
9	9	يراعي المدير العدالة في اتخاذ القرارات.	3.16	1.18	متوسطة
		المجال الأول: المشاركة في اتخاذ القرار	3.85	.67	كبيرة



المرتبة	رقم الفقرة	المجال الثاني: تفويض السلطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	11	يفوض المدير المعلمين بسلطات كافية لإنجاز مهامهم الوظيفية.	3.36	1.13	متوسطة
2	12	يحصل المدير على تغذية راجعة على أداء المعلمين الذين فوضوا ببعض المهام.	3.21	1.41	متوسطة
3	13	يوفر المدير الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولوية الهامة والمرتبطة بعمليات التخطيط والتطوير والتجديد.	3.13	1.33	متوسطة
4	14	يقيم المدير أداء المعلمين في العمل للتأكد من فاعلية التفويض.	3.07	1.39	متوسطة
5	16	يعمل لتحقيق الرقابة الذاتية على سير عملية التفويض.	3.03	1.34	متوسطة
6	18	يزود المدير المعلمين بالمعلومات والمهارات اللازمة لإنجاز المهام التي تم تفويضهم بها.	3.00	1.36	متوسطة
7	10	يحرص المدير على الاستفادة من خبرات المعلمين في تفويض السلطة.	2.96	1.54	متوسطة
8	15	يتابع المدير مدى التزام المعلمين بأداء المهام المفوضة إليهم.	2.80	1.37	متوسطة
9	17	ينمي المدير مهارات التفويض لدى المعلمين.	2.71	1.37	متوسطة
		المجال الثاني: تفويض السلطة	3.03	.75	
المرتبة	رقم الفقرة	المجال الثالث: تفعيل العلاقات الإنسانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	19	يسهم المدير في توفير جو يسوده الود والمشاركة مع المعلمين.	3.33	1.56	متوسطة
2	21	يشجع المدير المعلمين على المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	3.33	1.36	متوسطة
3	27	يتعرف المدير المدير على ميول المعلمين ورغباتهم واتجاهاتهم.	3.24	1.56	متوسطة
4	24	يقدر المدير إنجازات المعلمين بأساليب مختلفة.	3.17	1.39	متوسطة
5	22	يحرص المدير على كسب الثقة بالمعلمين وتحسين علاقته بهم.	3.16	1.36	متوسطة
6	25	يحرص المدير على التواصل مع المعلمين في المناسبات الخاصة.	3.04	1.48	متوسطة
7	28	يتجنب المدير استخدام أي تهديد، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين.	3.03	1.31	متوسطة
8	20	يعتمد المدير على سياسة الباب المفتوح في تواصله مع المعلمين.	3.01	1.65	متوسطة
9	26	يعزز المدير الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.	2.96	1.41	متوسطة
10	23	يكسر المدير الحواجز النفسية بينه وبين المعلمين.	2.91	1.61	متوسطة
		المجال الثالث: العلاقات الإنسانية	3.12	.90	متوسطة



يتضح من نتائج جدول (3) أن المتوسطات الحسابية للفقرات في مجال المشاركة باتخاذ القرار جاءت في المرتبة الأولى حيث تراوحت ما بين (3.16 - 4.06) أي بدرجة كبيرة، وجاء مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الثانية حيث تراوحت المتوسطات لفقرات هذا المجال ما بين (2.91 - 3.33) أي بدرجة متوسطة. وجاءت فقرات مجال تفعيل تفويض السلطة في المرتبة الثالثة والأخيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (2.71-3.36) أي بدرجة متوسطة على جميع الفقرات.

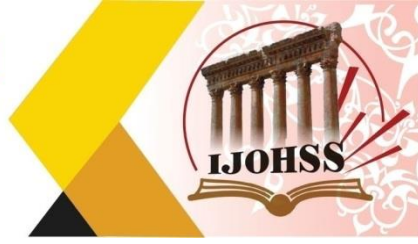
جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مدراء المدارس الابتدائية في منطقة رهط في شمالي النقب للقيادة التشاركية على جميع المجالات والأداة الكلية.

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
المجال الأول: المشاركة في اتخاذ القرار	3.85	.67	كبيرة
المجال الثاني: تفويض السلطة	3.03	.75	متوسطة
المجال الثالث: العلاقات الإنسانية	3.12	.90	متوسطة
مقياس درجة ممارسة المدراء للقيادة التشاركية	3.33	.68	متوسطة

يتضح من نتائج جدول (4) أن المتوسطات الحسابية على جميع مجالات القيادة التشاركية تراوحت ما بين (3.85 3.03) أي ما بين درجة متوسطة إلى درجة كبيرة، فقد جاء مجال المشاركة باتخاذ القرار في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم مجال العلاقات الإنسانية بالمرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، ثم جاء مجال تفعيل تفويض السلطة في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، أما على مستوى الأداة ككل، جاءت درجة ممارسة مدراء المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية بدرجة متوسطة، وبمتوسط بلغ (3.33).

. ويعزو الباحث النتيجة في ممارسة مدراء المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية لمجال المشاركة باتخاذ القرار بدرجة كبيرة، إلى إدراكهم أهمية إشراك المعلمين في عملية صنع واتخاذ القرار من خلال التعرف على مشاكلهم وآرائهم ومقترحاتهم وطرح العديد من البدائل التي تؤدي إلى حل المشاكل المختلفة في العمل، وأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين نوعية القرارات المتخذة، ويشعرون بأهميتهم ودورهم في المدرسة، فيولد عندهم عامل الثقة بمدير المدرسة، ويعملون على تنفيذ قراراته برغبة وحماس شديدين، مما ينعكس أثره على العملية التدريسية والتعليمية ويحقق أهدافها ورؤيتها ورسالتها، وهذا ما أكدته العجمي (2014) وسانغو (2013) (Sangoo, 2013) أن إشراك العاملين باتخاذ القرارات ينمي روح المبادرة عندهم، ويشعرهم بقيمتهم، وينمي فيهم روح الإحساس والمسؤولية، وحل المشكلات المختلفة في العمل.

وفي مجال تفعيل العلاقات الإنسانية والذي جاء في المرتبة الثانية يعزو الباحث النتيجة المتوسطة في ممارسات مدراء المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية لتفعيل العلاقات الإنسانية إلى قلة اهتمام مدير المدرسة ببناء علاقات قوية بينه وبين المعلمين، وعدم وعيهم الكافي أن فاعلية البيئة المدرسية تزداد بازدياد هذه العلاقات الإنسانية، كما أنها عنصراً أساسياً لنجاح المدرسة في تأدية وظائفها، وتحقيق الراحة النفسية للمعلمين وإشباع حاجاتهم النفسية، والرضا عن الوظيفة، وأن ضعف العلاقات الإنسانية يقلل من انتماهم المعلمين للمدرسة، مما يدفعهم للعمل والأداء والإنتاج بشكل بطيء، ويزيد من الأساليب الروتينية التي تضفي على العمل الملل والرتابة، ويزيد من الاضطرابات النفسية التي تحدث بين زملاء العمل، وتقلل من فرص النجاح والتقدم الوظيفي، وهذا ما أكدته محسن (2015) أن ضعف العلاقات الإنسانية والمبنية على الود والمحبة والاحترام تؤدي إلى تدني مستوى التميز والإبداع داخل المؤسسة التربوية، وأن البيئة المدرسية المتعاونة والتي تعمل بروح الفريق الواحد، وتقل فيها الضغوط النفسية بين أفرادها يزيد فيها الإنتاج والأداء الفعال فيها. وتختلف هذه الدراسة مع نتائج دراسة شقير (2013) والتي أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة التشاركية على مجالات الثلاث للمقياس وعلى الأداة ككل كانت كبيرة.



وفي مجال تفويض السلطة والذي جاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة وبدرجة متوسطة أيضاً يفسر الباحث النتيجة لعدم توفر الخبرة لبعض مدراء المدارس في منطقة رهط التعليمية، وشعورهم بأن هناك بعض المنافسين لهم في العمل، فيتولد شعور بعدم الأمان تجاه المستقبل، والخوف من حدوث أخطاء نتيجة التفويض، وبين الشمري واللوقان (2018) وشقير (2013) أن عدم وجود ثقة من مدير المدرسة في تفويض المعلمين بالصلاحيات نتيجة حسابات خاطئة تتكون من معتقدات وأفكار غير صحيحة، وكذلك رغبة المدير في الاستئثار والظهور بمظهر قوي كي يرجع إليهم المعلمون في كل تصرف يؤدي إلى انخفاض ممارسة المدراء لتفويض السلطة للمعلمين داخل المدرسة .

11.2. النتائج والمناقشة ذات الصلة بالسؤال الثاني:

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مدراء مدارس منطقة رهط في شمالي النقب للقيادة التشاركية تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات الدراسة، كما في الجدول (6).

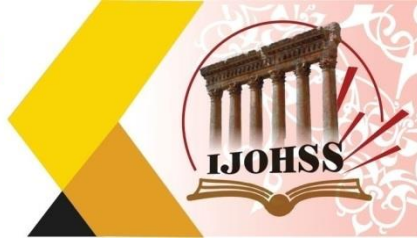
جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدراء المدارس الابتدائية في منطقة رهط شمالي النقب للقيادة التشاركية حسب متغيرات الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستويات	المتغير المستقل
.594	3.39	30	ذكر	الجنس
.740	3.28	40	أنثى	
.704	3.32	44	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.455	3.38	16	ماجستير	
.902	3.26	10	دكتوراه	
.727	3.37	15	1 – أقل من 5 سنوات	الخبرة التدريسية
.712	3.35	25	من 5 سنوات – أقل 10 سنوات	
.648	3.29	30	10 سنوات فأكثر.	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات عينة الدراسة، ظاهرياً يتضح من نتائج جدول (6) أن هناك تبايناً ولبين دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي كما في جدول (7).

جدول (7): نتائج تحليل التباين الثلاثي للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مدراء المدارس الابتدائية في منطقة رهط شمالي النقب للقيادة التشاركية حسب متغيرات الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.425	.645	.325	1	.325	الجنس
.425	.867	.437	2	.873	المؤهل العلمي
.326	1.141	.574	2	1.149	الخبرة التدريسية
		.503	60	30.209	الخطأ
			70	806.190	المجموع
			69	31.821	المجموع المصحح



يتضح من نتائج جدول (7) عدم وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لممارسة مدرء المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية شمالي النقب للقيادة التشاركية، تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) فقد بلغت قيمة ف المحسوبة للمتغيرات على التوالي (645) و(867) و(1.141). ومستوى دلالتها على التوالي: (425) و(425) و(326)، وهي جميعها أكبر من مستوى ($\alpha=0.05$). في متغير الجنس يفسر الباحث النتيجة في عدم وجود فروق دالة إحصائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؛ إلى أن قادة المدارس الابتدائية لا يدركون كثيراً أهمية ممارسة القيادة التشاركية في تطوير العمل وتحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها، من خلال إشراك المعلمين والمعلمات في المساهمة في صنع واتخاذ القرار،

و تحديد المشكلات التي يعانون منها والعمل على حلها، أو الحرص على بناء علاقات جيدة وتفاعلية مع المعلمين لكسبهم مزيداً من الثقة في أنفسهم، ومنحهم المزيد من الصلاحيات في العمل لإنجاز الأعمال بسهولة ويسر.

أما في متغير المؤهل العلمي، والتي أشارت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مدرء المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، ويعزو الباحث النتيجة إلى أن مدرء المدارس يعاملون الجميع بنفس المعاملة، بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، فهم لا يأخذون كثيراً بمبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرار، أو في عملية تحديد المشكلات وجمع المعلومات والبيانات حولها، أو تشجيع الجميع على إبداء رأيهم للوصول إلى أنسب القرارات، أو تقديم الحوافز وتقدير الانجازات، ويعود ذلك لعدم الوعي الكافي لدى مدرء المدارس الابتدائية في منطقة رهط لأهمية التشارك في القيادة أو توزيع المهام والأدوار والمسؤوليات على الجميع للاستفادة من خبراتهم خصوصاً الذين يحملون مؤهلات عليا.

وفي متغير الخبرة التدريسية، والتي أشارت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة مدرء المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، ويعزو الباحث النتيجة إلى أن مدرء المدارس ليس لديهم تصورات مشتركة عن أهمية ممارسة القيادة التشاركية، وقلة اهتمام المدرء بالمعلمين من مختلف الخبرات القليلة والمتوسطة والطويلة في الاستفادة من خبراتهم في تطوير العمل، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة شقير (2013) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مدرء المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح طلبة الدبلوم، ولمتغير سنوات الخبرة ولصالح أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 7 سنوات).

11.3. النتائج والمناقشة ذات الصلة بالسؤال الثالث

السؤال الثالث: ما مستوى الدافعية لدى المعلمين في مدارس منطقة رهط في شمالي النقب من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى دافعية العمل لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة رهط شمالي النقب، ويتبين ذلك من خلال جدول (9).

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط شمالي النقب على جميع الفقرات والأداة ككل.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط شمالي النقب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	23	يشجع المدير المعلمين البحث عن بدائل جديدة للمشكلات التي تواجههم.	3.77	1.09	كبيرة
2	7	موضوعية مدير المدرسة في التعامل تبعث على الطمأنينة.	3.73	1.15	كبيرة
3	18	أحرص على معرفة كل جديد في اختصاصي.	3.69	1.17	كبيرة



الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	20	يزداد تعلقي بوظيفتي كلما ازدادت خبرتي العملية.	3.66	1.25	متوسط
5	21	أشعر أنني أحقق ذاتي في مهنتي.	3.66	1.17	متوسط
6	10	أحاول بكل جهدي بذل أقصى طاقاتي في العمل لتحقيق طموحاتي.	3.60	1.04	متوسط
7	5	أشعر إن مهنتي تقابل باحترام من قبل الآخرين.	3.54	1.21	متوسط
8	11	لدي رغبة دائمة لتطوير أدائي.	3.54	1.07	متوسط
9	6	يتلاءم العمل الذي أقوم به مع ميولي وطموحاتي.	3.49	1.10	متوسط
10	9	يشجع المدير المعلمين على تقديم أفكار جديدة.	3.49	1.05	متوسط
11	13	أعتقد أن جو المدرسة باعث على الإبداع.	3.46	1.03	متوسط
12	15	لدي رغبة في انجاز يفوق التوقعات.	3.43	1.22	متوسط
13	22	يعمل المدير على إثارة دافعي نحو التدريس.	3.43	1.12	متوسط
14	19	تلقى آرائي المقترحة اهتمام المدير.	3.41	1.03	متوسط
15	12	يزيد الأمن الوظيفي من عطائي.	3.40	1.34	متوسط
16	4	أشعر بالرضا عن السياسة المتبعة في إدارة المدرسة.	3.37	1.18	متوسط
17	1	يحرص المدير على تحقيق أعلى درجة من المرونة أثناء النقاش مع المعلم.	3.36	1.25	متوسط
18	16	أعتر عند انجاز العمل في وقته المقرر.	3.34	1.32	متوسط
19	8	أنجز الأعمال الموكلة إلي بحماس.	3.33	1.03	متوسط
20	2	يشجع المدير المعلمين نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة.	3.30	1.07	متوسط
21	14	أأخر في عملي لانجاز المطلوب مني.	3.26	1.52	متوسط
22	17	أشعر بالفخر والاعتزاز لما أقوم به من عمل.	3.26	1.18	متوسط
23	3	وجودي ضمن جماعة العمل يشعرنني بالطمأنينة.	3.21	1.12	متوسط
		مقياس مستوى الدافعية لدى المعلمين	3.47	.64	متوسط

يتضح من نتائج جدول (9) أن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في مدارس رهن الابتدائية كان متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري (0.64)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين المستويين المرتفع والمتوسط، وتراوح ما بين (3.21 - 3.77). في حين بلغ مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس الدافعية ككل متوسط حيث بلغ (3.47)، وربما يكون السبب في ذلك قلة توفير الظروف الملائمة للمعلمين لتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المدرسة، من خلال إيجاد بيئة تنافسية تتميز بروح الفريق، أو إيجاد مناخ يساعد على التخفيف من ضغوط العمل لديهم ككسب رضا المعلمين بدلاً من تهديدهم، وتشجيعهم على التنافس والعطاء، وتقديرهم من خلال مكافأتهم داخلياً باحترام ذاتهم والشعور بإنجازاتهم، والأيمان بأهمية تحقيق الأمن الوظيفي الذي يساعدهم على الاستقرار النفسي والاجتماعي، وتشجيعهم على التطوير الذاتي المستمر من خلال إلحاقهم بمختلف الدورات والورش التدريبية. وهذا ما أكدته سميرات والمقابلة (2015) والخصاونة (2017) أن إيجاد بيئة مناسبة للمعلمين نفسياً واجتماعياً يؤدي إلى تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل، ويشعر بأهميته في المؤسسة التعليمية وينمي عندهم الالتزام بمسؤولياته، وتقديم أفضل ما يمكن من عطاء وأداء داخل المدرسة وخارجها.

11.4. النتائج والمناقشة ذات الصلة بالسؤال الرابع

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الدافعية لدى مدرء المدارس الابتدائية في منطقة رهط شمالي النقب تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)؟



للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات الدراسة، كما في الجدول (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدرء المدارس الابتدائية في منطقة رهط شمالي النقب للقيادة التشاركية حسب متغيرات الدراسة.

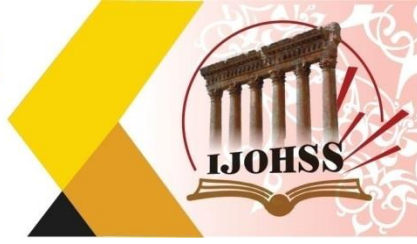
المتغير المستقل	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	30	3.58	.648
	أنثى	40	3.38	.634
المؤهل العلمي	بكالوريوس	44	3.37	.630
	ماجستير	16	3.55	.406
	دكتوراه	10	3.73	.929
الخبرة التدريسية	1 – أقل من 5 سنوات	15	3.34	.490
	من 5 سنوات – أقل 10 سنوات	25	3.38	.701
	10 سنوات فأكثر	30	3.60	.654

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات عينة الدراسة، ظاهريا يتضح من نتائج جدول (10) أن هناك تباينا ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي كما في جدول (11)

جدول (11): نتائج تحليل التباين الثلاثي للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مدرء المدارس الابتدائية في منطقة رهط شمالي النقب للقيادة التشاركية حسب متغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	.533	1	.533	1.274	.263
المؤهل العلمي	.158	2	.079	.189	.828
الخبرة التدريسية	.003	2	.001	.004	.996
الخطأ	25.081	60	.418		
المجموع	869.399	70			
المجموع المصحح	28.556	69			

يتضح من نتائج جدول (11) عدم وجود فروق دالة إحصائية الكلية لدرجة ممارسة مدرء المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية شمالي النقب للقيادة التشاركية، تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) فقد بلغت قيمة ف المحسوبة للمتغيرات على التوالي (1.274) و(0.189) و(0.004). ومستوى دلالتها على التوالي: (0.263) و(0.828) و(0.996)، وهي جميعها أكبر من مستوى ($\alpha = 0.05$) أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير الجنس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في مستوى الدافعية عند المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة رهط شمالي النقب، وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة العمل في المدرسة في مختلف المجالات من تخطيط وتنظيم للعمل في، أو إثراء المنهاج وتحسينه، أو تنفيذه ورعاية شؤون الطلبة، أو إدارة التغيير والنمو المهني للمعلمين والمعلمات كلها واحدة بحيث يخضعون إلى نفس التدريب والتأهيل المهني. وقد يعزى أيضا إلى أن المدرء يشرفون على عمل المعلمين والمعلمات ولا يوجد فصل بين المعلمين والمعلمات في كافة الجوانب. وتختلف مع دراسة الخصاونة (2017) والتي أظهرت النتائج أن أسلوب المدير في القيادة كان له تأثير كبير في دافعتهم للعمل وكانت التقديرات للمعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح (المعلمات) الإناث.



وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في مستوى الدافعية عند المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة رهط شمالي النقب، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد تعزى هذه النتيجة بأن المؤهل العلمي لدى كل من المعلمين والمعلمات لا يشكل تأثيراً فاعلاً على الدافعية بسبب وجود المعاملة نفسها لجميع المعلمين والمعلمات بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخصاونة (2017) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بمتغير الخبرة التدريسية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في مستوى الدافعية عند المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة رهط شمالي النقب، وقد تعزى هذه النتيجة بسبب امتلاك المعلمين الكفايات اللازمة التي مكنتهم من تحصيل مستوى معين من الدافعية، إلا أن الخبرات التي اكتسبوها في الميدان، كانت بالدرجة نفسها وذلك لأن التأهيل الذي تعرضوا له يعالج قضايا واحدة كما أن التدريب والخبرة التي تقدم لهم تقوم على أساس توحيد المهارات لذلك لم تظهر فروق بينهم في الدافعية سواء أكانوا من أصحاب الخبرة القصيرة أو الطويلة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخصاونة (2017) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

11.5. النتائج والمناقشة ذات الصلة بالسؤال

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين ممارسة مدرّاء المدارس الابتدائية في منطقة رهط شمالي النقب للقيادة التشاركية والدافعية عند المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفحص الارتباط بين القيادة التشاركية والدافعية عند المعلمين، كما هو في الجدول (12).

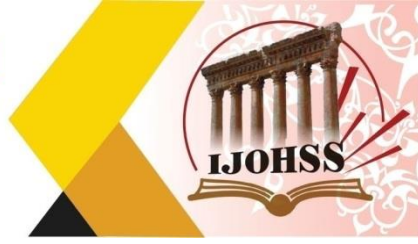
جدول (12): قيم معامل الارتباط بين مجالات القيادة التشاركية والدافعية عند المعلمين.

المجالات	مقياس مستوى الدافعية لدى المعلمين
المجال الأول: المشاركة في اتخاذ القرار	.669(**)
المجال الثاني: تفويض السلطة	.787(**)
المجال الثالث: العلاقات الإنسانية	.866(**)
مقياس درجة ممارسة المدرّاء للقيادة التشاركية	.904(**)
مقياس مستوى الدافعية لدى المعلمين	1

يتضح من نتائج جدول (12) أن جميع قيم معامل الارتباط بين مجالات القيادة التشاركية والدافعية عند المعلمين كانت موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). وهذا يفسر بأنه كلما كان مدير المدرسة يمارس القيادة التشاركية بشكل أكبر أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الدافعية عند المعلمين؛ فمشاركتهم في صنع القرار واتخاذها، ومنحهم الصلاحيات المختلفة، وتكوين علاقات مشجعة مع المعلمين، وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، وتوفير كافة القنوات والسبل في الاتصال مع المعلمين، وتوفير جو يسوده الود والمشاركة مع المعلمين، وبناء الثقة معهم وتقبل آرائهم وأفكارهم، وتحفيزهم بمختلف الوسائل والأساليب، يشكل ذلك دافعاً قوياً للمعلمين نحو إنجاز أعمالهم بدقة وإتقان. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من شقير (2013) والتي أظهرت وجود مستوى عالي لممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية، ومستوى عالي من الرضا الوظيفي للمعلمين، ودراسة سميرات والمقابلة (2015) والتي أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين الممارسات القيادية لدى مديري المدارس، ودافعية الانجاز للمعلمين، ودراسة نيماي (Nemaei, 2016) والتي أظهرت نتائجها أن نمط القيادة التشاركية هو الأكثر تأثيراً في دافعية العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، ودراسة الخصاونة (2017) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة كبيرة بين أسلوب المدير القيادي ودافعية المعلمين للعمل.

12. الخلاصة:

لقد تبين أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية تعد متوسطة في المجالات مجتمعة، وتبين أن مستوى الدافعية يعد متوسطاً لدى المعلمين في هذه المدارس، وتبين وجود علاقة دالة إحصائية وإيجابية ما بين ممارسة القيادة التشاركية من قبل مدرّاء المدارس الابتدائية في رهط ودافعية المعلمين.



13. التوصيات:

- 1- ضرورة أن يتبنى مدراء المدارس في منطقة رهط التعليمية لاتجاه القيادة التشاركية لما له من دور إيجابي في تحقيق أهداف المدرسة وتحفيز المعلمين.
- 2- توفير فرص أكبر للمعلمين في منطقة رهط للمشاركة في العمل المدرسي وصنع واتخاذ القرار، وتشجيعهم على طرح الآراء والأفكار والمقترحات فنجاح المدرسة يعتمد على مدى المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرار.
- 3- الاهتمام بمجال تفويض السلطة من قبل مدراء المدارس في منطقة رهط التعليمية، ومنح المعلمين العديد من الصلاحيات، مما يساهم في إنجاز الكثير من المهام، والمسؤوليات التي تثقل كاهل القيادات، وتساعد على إنجاز الأعمال بسرعة.
- 4- استحداث دورات تدريبية لمدراء يتم التركيز فيها على مجالات القيادة التشاركية.
- 5- العمل على رفع مستوى الدافعية للمعلمين من قبل مدراء المدارس في منطقة رهط شمال النقب، من خلال تحفيزهم وتقدير جهودهم وإبرازها، وإتاحة الفرصة أمامهم للإبداع والابتكار.

المراجع

مراجع عربية

1. أبو الكشك، نايف . (2014) . الإدارة المدرسية المعاصرة. دار جرير للنشر والتوزيع: عمان.
2. أبو العلا، ليلي . (2015) . مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع: عمان.
3. أحمد، حافظ . (2017) . إدارة المؤسسات التربوية. عالم الكتب للنشر والتوزيع: القاهرة.
4. الشمري، سامي، واللوقان، محمد . (2018) . واقع القيادة التشاركية لقيادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية – المؤسسة للتربية والعلوم والآداب – مصر، م (9)، ع (3). ص 57 – 113.
5. خميسي، حسام . (2018) . نمط القيادة الإدارية ودوره على دافعية الانجاز لدى الموظف في الإدارة العمومية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي، الجمهورية الجزائرية.
6. محسن، عبدالعزيز . (2015) . أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
7. الرفاعي، رانيا . (2016) . درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتمية المهنية من وجهة نظر المعلمات، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات – عمادة الدراسات العليا، م (6)، ع (3)، ص 335 – 366.
8. سميرات، سمر، والمقابله، عاطف . (2015) . العلاقة بين الممارسات القيادية لدى مديري المدارس ودافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين. مجلة دراسات العلوم التربوية الجامعة الأردنية، م (41)، ع (7)، ص 513 – 532.
9. الشريفي، كمال . (2018) . مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي وعلاقته بمستوى دافعتهم للعمل. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، م (8)، ع (2)، ص 93 – 103.
10. الخصاونة، فؤاد . (2017) . الأسلوب القيادي للمدير وعلاقته بدافعية المعلمين في منطقة نجران السعودية. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، م (43)، ع (14)، ص 656 – 674.
11. شقير، علاء . (2013) . درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح، الضفة الغربية، فلسطين.
12. عياصرة، علي . (2013) . القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان.
13. علقم، إسماعيل . (2013) . العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
14. خليفة، عبد اللطيف . (2016) . الدافعية للإنجاز. دار غريب للنشر والتوزيع: القاهرة.

15. 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).
16. الغريب، طارق، والصويلح، بدر، والمهيري، عبد الله (2020). الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. 39 (1)
17. ضاهر، تانيا (2020). مدى تأثير القيادة التشاركية في الإشراف التربوي على دافعية المعلمين في قسم التربية البدنية والرياضة في مدرسة خاصة. رسالة ماجستير. الجامعة اللبنانية. لبنان،
<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=237291>
18. البقمي، فيحان، وعطية، محمد (2018). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين. مجلة كلية التربية-جامعة اسبوط. 34(11)

مراجع اجنبية:

19. Jago, A. (2017) . A contrarian View: Culture and Participative Management, *European Management Journal*, 35, 122-143.
20. Kajs, T. & McCollum, D. (2015). A Confirmatory Factor Analytic Study of the Goal Orientation Theory of Motivation in Educational Leadership, *Educational Research Quarterly*, V(33), N(1), P 3-17.
21. Nemaei, B. (2016) . The Impact of Participative Leadership on Employees Motivation, Job Satisfaction and Innovation, The degree of MSc in Project Management, The British University on Dubai.
22. Sangoo, W. (2013) . The in Fluence of Teachers Participathon in Decision Making on Their Occupational Morale. *Journal of Education, South Africa*. V (15), N (4), P 314 - 354.
23. Wilson, L. (2017). *Sharing Leadership in Top Teams: A Qualitative Case Study of One Governing Board in the Nonprofit Sector* (Doctoral dissertation, The Open University).
24. Bredeson, P.; and Johansson, O. (2000) The school principal's role in teacher professional development, *Journal of In-Service Education*, 26:2, 385-401, DOI: 10.1080/13674580000200114

مراجع منشورة باللغة العبرية

25. . התנהגות ארגונית, כרך א'. האוניברסיטה הפתוחה. מוטיבציה בעבודה, . (2004) . בר-חיים, א - . עמ' 191-248 יח' 4 .