



كلية الدراسات العليا
برنامج الإدارة التعليمية

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل
للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

**The degree to which public high school principals in
Hebron governorate practice participatory
leadership and its relationship to organizational
excellence from the teachers' perspective**

إعداد

ملاك يوسف نعيم برادعي

إشراف

د. كمال مخامرة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية بكلية
الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين

2022 م-1443 هـ

إقرار

أنا الموقّعة أدناه مقدم هذه الرسالة التي تحمل العنوان:

"درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين".

أقرّ بأنّ ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنّما هو نتاج جهدي الخاصّ، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة ككلّ أو أيّ جزء منها لم يُقدّم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علميٍّ أو بحثيٍّ لدى أيّ مؤسسة تعليميّة أو بحثيّة أخرى.

نُوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 22 / 1 / 2022 م، وأجيزت من قِبل اللجنة.

توقيع الباحثة :

إجازة الرسالة

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

إعداد

ملاك يوسف برادعي

إشراف

الدكتور كمال مخامرة

نُوقِشت هذه الرسالة يوم بتاريخ 22 / 1 / 2022م، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة التالية
أسمائهم:

أعضاء اللجنة	الصفة	التوقيع
1. د. كمال مخامرة	مُشرفاً ورئيساً	
2. د. سامح القاسم	ممتحناً خارجياً	
3. د. إبراهيم أبو عقيل	ممتحناً داخلياً	

الخليل - فلسطين

1443 هـ - 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

(المجادلة: 11)

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى النبيوع الذي لا يمل العطاء... إلى من حاكت سعادتي بخيوطٍ منسوجةٍ من قلبها... إلى والدتي العزيزة... أمدّ الله في عمرها...

إلى من أحمل اسمه بكلّ فخر... إلى الذي علّمني أن أرتقي سلّم الحياة بحكمةٍ وصبرٍ... إلى والدي العزيز... أتمّ الله عليه نعمة الصّحة والعافية...

إلى من حبّهم يجري في عروقي ويبهج بذكراهم فؤادي... إلى أختيّ عبير وأريج، وإخواني نعيم وأشرف ومحمد ومحمود وصلاح...

إلى من كان لي خير سندٍ وخير زوجٍ وخير صديقٍ: زوجي الدكتور وجدي... وإلى أبنائي الغاليين عبد المنعم، عبد الرحمن، وياسمين: -حفظهم الله ورعاهم-.

إلى عائلتي الثّانية... أهل زوجي... إلى والد زوجي الأستاذ الدكتور عبد المنعم الرجبي وحرمه...

إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معاً نحو النّجاح والإبداع... إلى من تكاتفنا يداً بيد ونحن نتعلّم، إلى صديقاتي وزميلاتي وزملائي...

إلى من احتضنت أبنائي فترة غيابي للدراسة... إلى من وقفت بجابني في أوقاتي الصعبة... إلى من كانت صديقةً وأختًا بل أكثر... إلى الغالية مي...

إلى ذاتي التي أفتخر بها، إلى التي مرت بأقوى المعارك وأكثرها مرارةً، ولكنها أثبتت للجميع أنّ أصعب المعارك لا يخوضها إلا أقوى الجنود، إلى نفسي... وفقني الله لما يحبه ويرضاه...

شكر وتقدير

"الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ" (الأعراف، 43)

من لا يشكر الناس لا يشكر الله، فخالص شكري واحترامي لأستاذي الدكتور كمال مخامرة الذي كان قمة وقدوة في عمله وإنسانيته وتواضعه، ورقيه العلمي والأخلاقي، والذي أولاني كامل اهتمامه ورعايته وإشرافه على رسالتي، وإخراجها بهذه الحلة، فجزاه الله خير الجزاء.

وأنتقدم بالشكر أيضاً إلى لجنة الحكم الأفاضل، وتقديري المفعم بالشكر الوافر لتكرمهم عليّ بإرشاداتهم السديدة وتوضيحاتهم القيّمة، وبجهودهم ووقتهم في قراءة هذه الرسالة.

وأنتقدم بالشكر الجزيل والثناء الجميل إلى عمادة كلية التربية لإرشادهم وتشجيعهم أبناءهم الطلبة على إكمال دراستهم، فلهم جزيل الشكر والاحترام والتقدير.

وأنتقدم بالشكر إلى من علّمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر، إلى من صاغوا لنا من فكرهم منارةً تنير لنا مسيرة العلم والنجاح، إلى أساتذتنا الكرام.

ولا أنسى شكر من وقف معي يساندني في دربي ...

وفي النهاية أسأل الله العليّ العظيم أن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم...

الباحثة:

ملاك البرادعي

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات (جنس المعلم، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في ذلك، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة لمناسبتها و غرض الدراسة، والتي تكوّنت من (47) فقرة، موزعة على محورين، بحيث احتوى المحور الأول (القيادة التشاركية) على (26) فقرة، والمحور الثاني في (التميز التنظيمي) على (21) فقرة، وقد تمّ تطبيق الأداة على (206) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية الخليل، وقد اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصّلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التشاركية بأبعادها (تفعيل العلاقات الإنسانية، إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية، تفويض الصلاحيات) ومتوسطات التميز التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتمثل قيمة الارتباط عن علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية.
2. إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمهم كانت مرتفعة، وكان ترتيب الأبعاد كالتالي، جاء بالمرتبة الأولى بُعد " تفعيل العلاقات الإنسانية"، تليها بعد "إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية"، وأخيراً بُعد تفويض الصلاحيات.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات

معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة

التشاركية تعزى إلى متغير جنس المعلم، ومتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، ولصالح فئة الخبرة (أقل من خمس سنوات).

4. أن مستوى التميز التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم كان بدرجة مرتفعة.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات

معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للتمييز التنظيمي تعزى إلى جنس المعلم، ومتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، ولصالح فئة الخبرة (أقل من خمس سنوات).

وبناءً على نتائج الدراسة قدمت الباحثة بعض التوصيات، أهمها:

1. من نتائج السؤال الرئيس وللمحافظة على أن تكون درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية مرتفعة، لا بدّ من ضرورة استمرارية التكامل والتشارك بين الإدارة العامة والمعلمين في المدرسة.
2. العمل على تصميم برامج تدريبية تنمّي قدرات المديرين والمعلمين وكفاءاتهم على القدرة على اتخاذ القرارات، وعدم اقتصار برامج التدريب على الجانب النظري، بل تزويدهم بالجانب العملي للمشكلات المتوقع حدوثها في المدارس، وتدريب المعلمين على إيجاد حلول لها.
3. العمل على توفير قسم خاصّ بالأمر المدرسية على مواقع التواصل الإلكترونيّة الخاصّة بالمدارس، التي تختصّ بالتواصل بين البيت والمدرسة، بحيث يُعنى هذا القسم بالأمر التي تحصل أو قد تحصل داخل المدرسة، وكيفية التعامل مع تلك الأمور، وإمكانية الوقاية من المشكلات فيما إذا حدثت، ومشاركة أولياء الأمور في اقتراح بعض الأفكار التي قد تسهم في تميز المدرسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، التميز التنظيمي، المدارس الثانوية الحكومية، محافظة الخليل.

Abstract

This study aimed to teach general knowledge public secondary schools in Hebron governorate for participatory leadership and its relationship to organizational excellence from the teachers' point of view, and the effect of variables (female teachers' gender, academic qualification, years of experience) in that, the researcher used the descriptive correlative approach, and the researcher used the questionnaire as a tool for the study And the occasions and the purpose of the study, watch a movie (47) paragraphs, divided into two axes, the first axis (participatory leadership) contained (26) paragraphs, and the second axis in (organizational excellence) contains (21) paragraphs, and the application has been applied to (206) A teacher and teacher who works in secondary schools in the Hebron District, and they were chosen by the random, stratified method, and the study reached the following results:.

Results of the study showed the following:

1. The existence of a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of public high school principals' practice in the Hebron Education Directorate of participatory leadership in its dimensions (activating human relations, engaging the school director for teachers in leadership tasks, delegating powers) and the averages of organizational excellence for teachers from the point of view. Their view, and the correlation value represents a very strong direct correlation with statistical significance.
2. The degree of public high school directors' practice in the Hebron Education Directorate of participatory leadership from the point of view of their teachers was high, and the order of dimensions was as follows. The dimension of "activating human relations" came in first place, followed by the dimension of "engaging the school director for teachers in leadership tasks", and finally the dimension Delegation of powers.
3. There were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the averages of public secondary school teachers' estimates in the Hebron Education Directorate to the degree of their directors' practice of participatory leadership due to the teacher's gender variable and the educational qualification variable, while there are statistically significant differences attributable To variable (years of experience), and in favor of the experience category (less than five years).
4. That the level of organizational excellence among public secondary school teachers in the Directorate of Education and Teaching of Hebron from their point of view was high.
5. There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the averages of government secondary school teachers' estimates in the Hebron Education Directorate for organizational excellence due to the teacher's gender and the educational qualification variable, while there are statistically significant differences due to the variable (years of experience)), And for the experience category (less than five years).

Followings are some recommendations stated by the researcher:

1. From the results of the main question, and in order to maintain that the degree of managers' practice of participatory leadership is high, there is a need for continued integration between the public administration and teachers through material and moral support.
2. Work on designing training programs that develop the capabilities and competencies of principals and teachers to make decisions. Training programs are not limited to the theoretical side, but rather to provide them with the practical side of the problems expected to occur in schools, and train teachers to find solutions to them.

Key Words: Participatory Leadership, Organizational Excellence.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ	الغلاف
ب	إقرار
ج	إجازة الرسالة
د	آية قرآنية
هـ	الإهداء
و	الشكر والتقدير
ز-ح	ملخص الدّراسة باللغة العربية
ط	ملخص الدّراسة باللغة الانجليزية
ي-ل	فهرس المحتويات
م	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
ن	قائمة الملاحق
(13-1)	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
7	فرضيات الدراسة
9	أهداف الدراسة
10	أهميّة الدراسة
11	حدود الدراسة
11	التعريفات المفاهيمية والإجرائية
(89-14)	الفصل الثاني: الإطار النظريّ والدّراسات السابقة
(62_15)	الإطار النظريّ:
(43_15)	أولاً: القيادة التشاركية:
15	- مفهوم القيادة
16	- مفهوم المشاركة
17	- مفهوم القيادة التشاركية
19	- معايير القيادة التشاركية الفعّالة

21	- أهمية القيادة التشاركية
23	- أهداف القيادة التشاركية
25	- صفات القائد التشاركي
26	- مميزات القيادة التشاركية
30	- مآخذ القيادة التشاركية
33	- أبعاد القيادة التشاركية
40	- القيادة التشاركية في الإسلام
(62-44)	ثانياً: التميز التنظيمي:
44	- مفهوم التّميز
45	- مفهوم التّنظيم
46	- مفهوم التّميز التّنظيمي
47	- أهمية التميز التنظيمي
48	- أنواع التميز التنظيمي
50	- أهداف التميز التنظيمي
51	- مبادئ التميز التنظيمي
52	- أبعاد التّميز التّنظيمي
58	- التميز التنظيمي في الإسلام
(84-63)	الدراسات السابقة
(89-85)	التعقيب على الدراسات السابقة
(105-90)	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
91	تمهيد
91	منهج الدراسة
91	متغيرات الدراسة
92	مجتمع الدراسة
93	عينة الدراسة
(102-96)	أداة الدراسة:
96	- بناء الأداة
99	- صدق أداة الدراسة
101	- ثبات أداة الدراسة
102	إجراءات الدراسة
103	المعالجة الإحصائية

(126-106)	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
107	تمهيد
107	نتائج السؤال الفرعي الأول
110	نتائج السؤال الفرعي الثاني
110	- نتائج الفرضية الأولى
112	- نتائج الفرضية الثانية
114	- نتائج الفرضية الثالثة
117	نتائج السؤال الفرعي الثالث
120	نتائج السؤال الفرعي الرابع
120	- نتائج الفرضية الرابعة
121	- نتائج الفرضية الخامسة
123	- نتائج الفرضية السادسة
125	نتائج السؤال الفرعي الخامس
125	- نتائج الفرضية السابعة
(141-127)	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة
128	تمهيد
(141-128)	مناقشة نتائج الدراسة

142	التوصيات
144	الاستنتاجات
145	المقترحات
(155-146)	قائمة المصادر والمراجع العربية
(157-156)	قائمة المصادر والمراجع الأجنبية
(174-158)	الملاحق

(قائمة الجداول)

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
92	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب جنس المعلم	1
94	خصائص العينة الديموغرافية " الأعداد والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة"	2
97	درجات مقياس ليكرت	3
98	مفاتيح التصحيح	4
99	قوة الارتباط بين المتغيرات	5
100	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال (لمحور القيادة التشاركية)	6
100	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال (لمقياس التميز التنظيمي)	7
101	معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) بين جميع الفقرات مجتمعة "نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة"	8
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمهم	9
111	نتائج اختبار ت (T-test) للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير (جنس المعلم)	10
112	نتائج اختبار ت (T-test) للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي)	11
114	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)	12
116	نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)	13
116	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى	14

	متغير (سنوات الخبرة)	
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم	15
120	نتائج اختبار ت (T-test) للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير (جنس المعلم)	16
121	نتائج اختبار ت (T-test) للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي)	17
123	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)	18
123	نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)	19
124	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)	20
125	نتائج معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين القيادة التشاركية، والتميز التنظيمي	21

(قائمة الأشكال)

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	نسب المعلمين في مجتمع الدراسة في المدارس الثانوية في مديرية تربية الخليل تبعاً لمتغير الجنس	94
2	توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	95
3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	96

(قائمة الملاحق)

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
1	خطاب المحكمين	158
2	أداة الدراسة قبل التحكيم	159
3	أداة الدراسة في صورتها النهائية	166
4	قائمة بأسماء المحكمين	171
5	كتاب طلب تسهيل مهمة باحث صادر عن جامعة الخليل	172

173	كتاب طلب تسهيل مهمّة باحث صادر عن وزارة التربية والتعليم	6
174	التدقيق اللغوي للرسالة	7

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- التعريفات المفاهيمية والإجرائية.

المقدمة:

طلب الرأي ممن هو أهل له، واستطلاع رأي الأمة أو من ينوب عنها في الأمور العامة المتعلقة بها، هو النهج الذي اتبعه الرسول -صلى الله عليه وسلم-، وعليه فقد اتخذ المسلمون المشاركة والشورى أصلاً وقاعدة من أصول الحكم وقواعده، وعليها قام ترشيح العدول من المسلمين لمن يروونه أهلاً للقوة والإمامة لتولي أمرهم؛ ومما يؤكد ذلك ويؤصله أن الرسول محمد -صل الله عليه وسلم- لم يترك نصاً مكتوباً ولم يستخلف أحداً ليتولى إمامة المسلمين، وإنما ترك الأمر شورى بينهم (خنجي، 2020).

التشارك بما يحمله من مضمون تعاوني تكاملي في العمل على الوصول إلى المصالح المجردة، أو تحصيل أعلى المصلحتين بتقويت أدناهما، وكذلك بدفع المفاصد الخالصة، أو بدفع أعلى المفسدتين باحتمال أدناهما، أو بالاختيار من بين متعدد لمناسبة ظرف أو حال أو مكان؛ تُعد من السياسة الحكيمة التي يتبعها الإنسان الراشد، وهي من الأمور المشتركة التي مارستها كثير من الأمم على نحو ما؛ فهي من هذه الوجهة تعد من التراث الإنساني المشترك لتلك الأمم، وما تميزت به شريعة الإسلام في ذلك كان في الضوابط التي وضعت للقيام بعملية التشارك وتنفيذها، لتُحقّق الغرض الذي من أجله شرّعت على وجه صحيح (الشريف، 2006).

إن فكرة التأثير على الأفراد داخل المنظمة التعليمية في تقدير أمور العمل، والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم، بما يحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام، ويحقق لديهم الشعور بالمسؤولية،

هو الأساس الذي تقوم عليه القيادة التشاركية، وهذا يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفعالية في نفس الوقت (الحري، 2008).

إنّ العملية التشاركية في اتخاذ القرارات في مختلف المؤسسات تعد من أهم العمليات التي تعمل على تحقيق أهداف تلك المؤسسة، ولعل أهم المؤسسات التي يقوم عليها المجتمع هي المدرسة، فالقيادة المدرسية هي من أهم القيادات التي يجب أن تُمارس بحكمة وحنكة ومهارة، فمن هذه المؤسسة التربوية التعليمية يخرج المهندس والطبيب والمزارع والفنان وجميع العاملين في المجتمع، لذا ولتحقيق الأهداف التربوية فمن الضروري جداً متابعة الأمور الميدانية، والقائمين على المتابعة من المعلمين والعاملين في المدرسة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات (عسكر، 2012).

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يُميّز عالم اليوم، أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية (Shelton, Darling & Walker, 2010).

وبالتالي يمكن القول أن القيادة التشاركية هي إحدى المداخل للتميز التنظيمي في المدرسة، فهي

التي تعطي أهمية كبيرة للمعلمين، وتعتمد في قيادتها على التأثير والإقناع الشخصي بعيداً عن التهديد

والتخويف، فهي تحرص على اخذ آراء المعلمين، وتعطيهم أهميتهم في العمل، وهي قيادة تقوم على

أساس احترام شخصيات المعلمين، وإعطائهم حرية الاختيار، وتؤمن بالحوار البناء الهادف، الذي يؤدي

إلى تحقيق أهداف المدرسة وأهداف وحاجات المعلمين في آن واحد، كما تنمي الشعور بالمسؤولية، والقدرة

على الإبداع والابتكار وتنمية روح التعاون، وتمد بقيادات مدربة، وتحفز وتشجع المعلمين على الأداء

الجيد، فهي قيادة إنسانية جماعية، تؤدي إلى التفاف المعلمين حول قائدهم، وإلى زيادة ولاء وانتماء

المعلمين للمدرسة (أبو الكشك ، 2006).

وما ذلك إلا من أجل الرقي بالمؤسسة التعليمية والنهوض بها إلى أفضل المستويات، وتحقيق

التميز التنظيمي في المدارس، ومن هذا المنطلق ارتأت الباحثة ضرورة دراسة درجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر

المعلمين، وذلك من خلال طرح مشكلة البحث الآتية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لأهمية الدور القيادي لمدير المدرسة كونه يمثل أعلى سلطة في المدرسة، فهو المسؤول عن

متابعة وتطوير المدرسة والارتقاء بالعملية التعليمية فيها من خلال رفع مستوى تحصيل الطلبة وتطوير

شخصياتهم لتحقيق النمو المتكامل لديهم باعتبارهم محور العملية التربوية (أسعد، 2015).

انطلاقاً من مبدأ القيادة المدرسية الفاعلة التي تتطلب مدير مدرسة تتوفر فيه المهارات القيادية

التي تؤهله لتحقيق أهداف المدرسة بفاعلية من خلال مبدأ المشاركة، وتعد القيادة التشاركية من

الاتجاهات الرائدة في الإدارة، حيث تساهم في تنمية الشعور بالمسؤولية والقدرة على الابتكار والابداع لدى

العاملين، وتحفزهم على الأداء الجيد، فهي إحدى المداخل الأساسية للتميز التنظيمي، ومن هذا المنطلق

سعت الباحثة لدراسة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز

التنظيمي، ومن خلال العرض السابق يمكن تحديد المشكلة في السؤال الرئيس الآتي:

"ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل للقيادة التشاركية

وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟".

وقد انبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة

التشاركية من وجهة نظر معلمهم؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات

تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة

التشاركية تعزى إلى متغيرات والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

السؤال الثالث: ما مستوى التميز التنظيمي لدى معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم

الخليل من وجهة نظرهم؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات

تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى

إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في

مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التشاركية ومستوى التميز التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن أسئلة الدراسة الفرعية (الثاني والرابع والخامس) تم صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضيات المنبثقة عن سؤال الدراسة الثاني: (الأولى، الثانية، الثالثة)

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات

تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة

التشاركية تعزى إلى متغير جنس المعلم.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات

تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة

التشاركية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات

تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة

التشاركية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الفرضيات المنبثقة عن سؤال الدراسة الرابع: (الرابعة، الخامسة، والسادسة)

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات

تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى

إلى متغير الجنس.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات

تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى

إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات

تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى

إلى متغير السنوات الخبرة.

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الخامس.

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التشاركية ومستوى التميز التنظيمي

للمعلمين من وجهة نظرهم.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. معرفة درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل

من وجهة نظر المعلمين.

2. معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

استجابة المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية

تربية الخليل تعزى لمتغيرات (جنس المعلم، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

3. معرفة مستوى التميز التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل من وجهة

المعلمين.

4. معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

استجابة المعلمين لمستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيرات

(جنس المعلم، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

5. معرفة إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في مديرية تربية الخليل.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة النظرية في:

1. إنها تناولت مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل للقيادة التشاركية

وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وهو من الموضوعات الهامة لتعلّقه بفئة ذات

أهمية من فئات المجتمع، وهي فئة مديري المدارس والمعلمين؛ لأنهم يمثلون الأساس في العمل،

ولإجراء مزيد من الدراسات التي تُعنى بهذا الموضوع لتطوير التعليم.

2. يؤمل أن تمثل هذه الدراسة مرجعاً هاماً يجني منه الباحثون الثمرة في مجال القيادة التشاركية والتميز

التنظيمي.

3. قلّة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وندرته في فلسطين، وخاصة في مدينة الخليل.

أما أهمية الدراسة التطبيقية تكمن في :

1. الاستفادة من النتائج التي تقدمها الدراسة، التي يُؤمل بأن تكون مفيدة لأصحاب القرارات في المدارس

الحكومية، ووزارة التربية والتعليم، ومديريات التربية، مما ينعكس إيجاباً على مخرجات التعليم.

2. تفيد الوزارة بالتعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، الأمر الذي يفيد في تخطيط البرامج

التدريبية لمديري المدارس في تنمية مهارة القيادة التشاركية.

حدود الدراسة:

تم تحديد المعايير الآتية حدوداً للدراسة:

- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2021/2020) .
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية تربية الخليل.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل.

- الحدود الأكاديمية: تقتصر هذه الدراسة على ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وليست من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

معنى (درجة) لغةً:

"درجة (اسم)، وتعني منزلةً ورتبةً في الشرف، وهي تدرج الشيء في المستوى" (مصطفى

والزيادات وعبد القادر والنجار، 1985).

وتعرّف الباحثة (درجة) إجرائياً بأنها: المستوى الذي يحصل عليه المستجيبون في الدراسة على

الاستبانة، وهي خمسة مستويات: (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة).

تعريف (المدير):

يعرّف عابدين (2011) المدير بأنه: "الشخص الأول المسؤول عن الأعمال الإدارية والفنية في

مدرسته، بغرض تطوير جميع عناصر البيئة التعليمية ورفع مستواها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد

والإمكانات البشرية والمادية المتاحة وإعداد الأنشطة والمشروعات والبرامج الهادفة والبنّاءة".

القيادة التشاركية :

عرف الحربي (2008) القيادة التشاركية بأنها: "تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً في مواقف الجماعة

بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة، والمشاركة في تحمل المسؤولية معها، حيث

تسهم في مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية، وفي صنع واتخاذ القرار".

وتعرف الباحثة القيادة التشاركية إجرائياً: هي القيادة التي ترى أن العاملين في المؤسسة قادرين

على تحمل المسؤولية مع القائد باتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وتشاركهم في ذلك،

حيث تحرص على التواصل الاجتماعي مع العاملين، وتفويضهم ببعض الصلاحيات الخاصة به، وتقاس

بالدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل من خلال استجابة المعلمين على الأداة المعدة لهذا الغرض.

التميز التنظيمي:

عرفت المغازي (2013) التميز التنظيمي بأنه: "التفرد والتفوق في تقديم المخرجات بكفاءة وفعالية، وبما يلبي ويتجاوز احتياجات وتوقعات المتعاملين والجهات المعنية، وذلك من خلال منهجيات واليات عمل مطبقة، تضمن التحسين المستمر في كافة جوانب الأداء".

وتعرف الباحثة التميز التنظيمي إجرائياً أنه: الوصول إلى تقديم أعلى مستويات الخدمة، وذلك ضمن منهجية متكاملة يتم تحسينها باستمرار، حيث تسعى للالتزام بمعايير التميز القيادي، وتوفر فيها بيئة تشجع العاملين على الإبداع، حتى تبقى المؤسسة منفردة في الصدارة ومتفوقة على غيرها من المنظمات، ويقاس بالدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل من خلال استجابة المعلمين على الأداة المعدة لهذا الغرض.

الفصل الثاني

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

- الإطار النظريّ.
- الدراسات السابقة.
- التعقيب على الدراسات السابقة.

الإطار النظري :

أولاً: القيادة التشاركية:

مفهوم القيادة:

يعود الفضل في تأسيس مبادئ فن قيادة الآخرين للرسول محمد -صلى الله عليه وسلم- من خلال مواقفه مع صحبه، فكان كل موقف من مواقف الرسول ينُرسخُ مبدأً جديداً في كيفية إنجاز الأعمال بنجاح وتميز مع الاحتفاظ بجميع الحقوق، ودون إهدار حقّ الغير، ودون التقليل من المهامّ الموكلة إلى الآخرين، واعتمد الشورى والمشاركة في أمورهم، بل وحثّ الرسول -عليه الصلّاة والسّلام- على التحلي بالصفّات الحسنة في التعامل مع الآخرين، وقد كان للرسول -صلى الله عليه وسلم- أكبر أثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة، فنجده قد وضع القيادة وأسسها قبل أن يكتب فيها بأربعة عشر قرناً (البناء، 2013).

تهدف عملية القيادة إلى تحقيق الأهداف المرسومة والمخطّط لها؛ وذلك باستخدام الموارد المتاحة، التي يمكن تسخيرها في المساعدة لتحقيق تلك الأهداف، وفُقّ منهجيةً محدّدة، وبيئة مناسبة (العامري، 2013).

فالقيادة هي فعالية تساعد على انجاز الأهداف والتعجيل في انجازها، ويمكن ممارستها من قبل

القائد الرسمي، أو عضو في المجموعة (إبراهيم، 1997).

وتكون القيادة التربوية بممارسة المدير القائد للمهارات القيادية من خلال التعاون والتفاعل مع

العاملين، ومراعاة احتياجاتهم النفسية والوظيفية، ومواجهة المشكلات، واتخاذ القرارات وتفويض بعض

الصلاحيات لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (أبو مسامح، 2015).

وترى الباحثة أنه لنجاح القيادة التربوية في المدارس لا بد من توافر مجموعة من الصفات

الشخصية للقائد كمقدرته على فهم الأهداف العامة للعمل، وتوافر الصفات الفكرية الضرورية لممارسة

الدور القيادي، وتوافر المهارات والخبرات والسمات الأخلاقية والنفسية الرفيعة التي تجعله في قمة السمو

والاقتدار.

مفهوم المشاركة:

إن إمكانية تحقيق الأهداف العامة لأي مؤسسة كانت لا تأتي إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل

في أخذ المدير متخذ القرار بالآراء والتوصيات والاقتراحات الفردية أو الجماعية التي يبديها المرؤوسون

والتي تيسر له اتخاذ القرارات الصائبة وتضمن له في نفس الوقت حسن تنفيذها (كنعان، 2009).

وتعني المشاركة، دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشكلات الإدارية التي تواجهه للوصول إلى

أفضل الحلول الممكنة لها بما يخلق الثقة لديهم ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق أعلى مستوى من

الإنتاجية (القيسي، 2010).

وترى الباحثة أنّ المشاركة - في مجال تطبيقها الإداري- تعني دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء

بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما

يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير معهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.

مفهوم القيادة التشاركية:

حفل التاريخ بأنماطٍ قياديةٍ مختلفةٍ عبر الزمن، منها الحديث ومنها القديم، ولعل أهم تلك الأنماط

المستخدمة نمط القيادة التشاركية القائمة على العمل التشاركي، حيث يعدُّ العمل التشاركي قديماً قدم

التاريخ وليس حكراً على مجتمعٍ معين، فالناس بحاجة إلى من يصرف أمورهم ويديرها بشكل جماعي

ليصل بهم إلى الأهداف التي يطمحون إليها، فالعمل الجماعي ملاحظ بشكل كبير في المجتمعات الغربية

بحكم انفتاحهم على الديمقراطية لإدراكهم بأهميته (الشمري، 2018).

لقد أثبتت التطبيقات العملية أنّ التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة -نتيجة التوسع في التطور

التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية حديثة- قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير وجعل من الصعب

إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد، وفرض ذلك على المديرين التعاون مع مرؤوسيهـم وإشراكهم في اتخاذ قراراتهم وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة (كنعان، 2009).

وإذا كان هذا التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة قد فرض المشاركة في الإدارة بشكل عام، فإن ذلك يتبع بالضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات، ذلك لأن عملية اتخاذ القرارات بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم التي تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم وبمعرفة أشخاص عديدين، الأمر الذي يجعل هذه العملية نتاج مجهود جماعي مشترك لا نتيجة لرأي فرد (Pffifer and Presthus, 1960).

فالقيادة التشاركية هي مشاركة الرئيس للمرؤوسين في الأعمال الإدارية مشاركة فعلية، من خلال تفويض المهام القيادية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون البناء والتخطيط السليم، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة (الشمري، 2018).

وتتركز القيادة التشاركية على تفويض السلطة للمرؤوسين، وإشراكهم في المهام القيادية مع إقامة العلاقات الإنسانية (عبد العظيم، 2006).

وترى الباحثة أن القيادة التشاركية أسلوب قيادي يقوم على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الهامة، والتي من الممكن أن تكون بإبداء الأفكار من طرفهم وطرحها، أو التصويت على البدائل المتاحة التي تم إعدادها مسبقاً من طرف المسؤولين الذين لديهم دراية كافية بالموضوع.

معايير القيادة التشاركية الفعّالة:

يرى أنصار نمط القيادة التشاركية أن المشاركة الفعّالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام

الأساليب الجماعية في اتخاذها، وهو ما يتطلب إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم، ومن

يعنيهم أمر القرار من خارج التنظيم أفرادًا أو جماعات (السلمي، 1970).

إن نجاح المدير في تحقيق المشاركة الفعّالة في صنع القرارات من خلال الأساليب الجماعية

يقتضي الأخذ بالاعتبار العوامل التالية:

أولاً: أن المشاركة في اتخاذ القرارات لا تعني أن تصبح الوظائف القيادية مشاعاً بين العاملين في

التنظيم الإداري؛ بمعنى أن يكون لكل موظف الحق في أن يقول كلمته فيما يتصل بالنشاطات التي تتم

داخل التنظيم، كما أن منح المدير لمرؤوسيه الحق في المشاركة وبشكل واسع في صنع القرارات على

اختلاف أنواعها وظروف اتخاذها لا يكون دائماً إيجابياً، وإنما قد يرتب مثل هذا الحق آثاراً سلبية تنعكس

على المرؤوسين والتنظيم؛ ذلك أن منح المدير مثل هذا الحق لمرؤوسيه وبشكل واسع قد يحول دون اتفاق

وجهات النظر حول تحديد المشكلة وتحليل أبعادها وتقييم البدائل المتاحة واقتراح الحلول الملائمة،

بالإضافة إلى أن بعض القرارات لا تحتمل التأجيل، وأن المشاركة الواسعة قد تعيق اتخاذها بسرعة مما

يفقدها الفاعلية، وهذه آثار سلبية قد تنعكس على التنظيم وعلى العاملين فيه (مليكه، 1969).

ثانياً: إن على المرؤوسين العاملين في التنظيم أن يواجهوا مواجهة واقعية حقائق الموقف الذي

أدى إلى خلق المشكلة موضوع القرار، وأن يقدرُوا ضرورة الوصول إلى قرار لحظها ويتقبلوها، وأن يعرفوا

حدود حريتهم في اتخاذه، كما أن على المدير أن يوضح لهم مطالب الموقف، ويبين لهم أن القيود التي

يضعها لا تتعارض مع مشاركتهم له في صنع القرار (ذكرى، 1967).

ثالثاً: إن إتاحة المدير الفرصة لمرؤوسيه لمناقشته عن طريق عقد الاجتماعات واللقاءات لا

تجدي إلا إذا أدت إلى اتفاق أو قرار، وأن اتخاذ القرار بحد ذاته لا يحقق الهدف من المشاركة في صنعه

إلا إذا كان المرؤوسون متفهمين للأهداف المقصودة، وملتزمين طواعية بالعمل على تحقيقها، وهذا لا

يتحقق إلا إذا أحس المرؤوسون أن اقتراحاتهم وآرائهم كانت موضع تقدير المدير واهتمامه (مليكه،

1963).

رابعاً: إن نجاح المشاركة يتوقف على تحديد الفئات التي يسمح لها بالمشاركة من المرؤوسين

على اختلاف المستويات من التنظيم، بحيث تشمل جميع المتأثرين بالقرار (كنعان، 2009).

وترى الباحثة أنه حتى تكون القيادة التشاركية فعالة لا بد من المشاركة الفعلية وليست الشكلية،

وأن يضع القائد نصب عينيه الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وألا يتجاهل مرؤوسيه، بل

العمل على إفساح المجال لتبادل الخبرات وتطوير الذات.

أهمية القيادة التشاركية:

إنَّ التَّطورات التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن العشرين، وما خلقتَه هذه التطورات من مشاكل

أكثر تعقيداً من تلك التي واجهها المديرون في الإدارات القديمة، أثبتت عدم كفاية الأساليب التقليدية

المعتمدة بشكل أساسي وكبير على المدير وحده لمواجهة معطيات التطورات الجديدة، وتتطلب بالتالي

أساليب تساعد المديرين على التلاؤم مع الظروف الجديدة، أساليب أخرى يشارك فيها المعلمون في اتخاذ

القرارات ضمن مجال خبراتهم ومهاراتهم (كنعان، 2009).

إن نجاح عملية المشاركة يتوقف على تحديد الفئات التي يسمح لها بالمشاركة من المرؤوسين

على اختلاف المستويات في التنظيم، إذ يجب أن تشمل المشاركة جميع من يتأثرون بالقرار ومن يعينهم

أمره ممن يتطلب الأمر مشورتهم ومساعدتهم، كما أن مسؤولية المرؤوسين لا تتوقف عند حد اتخاذ القرار

بمشاركتهم، بل يجب أن تمتد إلى متابعة تنفيذه بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة (كنعان، 2009)، ومن

هنا تظهر أهمية القيادة التشاركية بما يلي:

أولاً: إن النمط التشاركي في الإدارة المدرسية يأتي على النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة،

فهو ينظر إلى العاملين في المدرسة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفي للعمليات

التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المدرسة أو المؤسسة التعليمية، وإنما كأشخاص

قادرين على تحمل المسؤولية، والمشاركة في التصدي للمشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة

في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة، وبالتالي العمل على توفير المناخ المدرسي الايجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية (دحلان، 2006).

ثانياً: القيادة التشاركية من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كإستراتيجية

أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال وبمشاركة جميع الأطراف، حيث تهدف المنظمات التعليمية عندما

تتجه إلى الإدارة التشاركية لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها، وتستمر في تطوير أهدافها

للتكيف مع التحديات التي تواجهها (الزعبي، 2012).

ثالثاً: إنّ القيادة التشاركية من الأساليب الإدارية الهامة التي ينفع بها كل من يطبقها في الميدان،

فهي تستفيد من أفكار العاملين في الميدان، وتصدر القرارات بعد مشاركة الجميع، لذا هم حريصون على

نجاحها، لأنهم شركاء في صنع القرار (العجمي، 2010).

رابعاً: تعدّ القيادة التشاركية من أهم الأساليب التي تحرص على الاستفادة من النظريات السابقة،

وفي الوقت نفسه تشرك العاملين في اتخاذ القرارات؛ لذا أصبح هذا الأسلوب يستخدم في الكثير من

الأنظمة الإدارية الحديثة لما له من تأثير واضح على نتائج العملية الإدارية والتي من أهمها:

- اتخاذ القرارات الصحيحة.

- القوة الإنتاجية والخدمية للمنظمة.

- خلق جو من التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين والآثار الايجابية على الروح المعنوية للعاملين
(الرفاعي، 2009).

وترى الباحثة أن أهمية القيادة التشاركية تكمن في قدرتها على إعطاء المعلمين والعاملين في المدرسة مساحة من الحرية والمرونة داخل العمل، حيث يتم تفويض بعض الأعمال إليهم وأخذ آرائهم بالقرارات المختلفة وتنفيذها مع القائد جنبًا إلى جنب إلى أن تتحقق الأهداف في جو مليء بالاحترام المتبادل.

أهداف القيادة التشاركية:

ترتبط القيادة بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية، وتنسيق جهودهم، وموازنة دوافعهم وحاجاتهم؛ بغية وصول الجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها، وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، فهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية تأخذ بآراء المعلمين والعاملين وتشاركهم في إيجاد الحلول للمشكلات والعقبات التي تواجه المنظمة، كما تشاركهم في طرح الأفكار التي تنهض بالمنظمة للوصول إلى درجات عالية، والى التميز الذي تتفرد به المنظمة عن غيرها (معمرى، 2019)، فمن أهم الأهداف التي تسعى القيادة التشاركية إلى تحقيقها:

أولاً: العمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا، وإشعارها بأهميتها وفعاليتها في

المؤسسة، كما يتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم، مما يؤدي إلى تحسين

العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ورفع روحهم المعنوية.

ثانياً: المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار، وذلك أن المشاركة تساعد على تحسين

نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل، فضلاً عن

أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد للحيلولة دون تنفيذه (القيسي، 2010).

ثالثاً: ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المنظمة التعليمية، وتحقيق نوعية متميزة

من المخرجات التعليمية.

رابعاً: تدعيم الروابط بين إدارة المنظمة التعليمية، والمهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع

المحلي المحيط بالمنظمة التعليمية، مما يتيح فرصة تحديد العوامل المساهمة في خفض الأداء بالمنظومة

التعليمية، وتفسيرها بموضوعية كبيرة، وصياغة مجموعة من الحلول للقضاء على هذا العوامل، وبالتالي

الإسهام في تطوير أداء المنظمة التعليمية، وزيادة فعاليتها.

خامساً: ربط المنظمة التعليمية بالمجتمع بصورة أوثق بحيث تصبح مركزاً تربوياً بارزاً، وبذلك

يصبح أبناء المجتمع شركاء في اتخاذ القرار.

سادساً: تعزيز العلاقة بين المنظمة التعليمية والمؤسسات الأخرى، تربية كانت أم غيرها، ومثال

ذلك فتح أبواب المنظمة التعليمية للمجتمع المحلي للاستفادة من مرافقها المختلفة كافة لتصبح مركز

إشعاع حقيقي في البيئة المحلية.

سابعاً: تطوير النظم التربوية باستخدام الأساليب العلمية الحديثة، والتطلع إلى المستقبل، والتعامل

مع متغيراته بالمحافظة على ثوابت الأمة وقيمها.

ثامناً: بث الرقابة الذاتية في نفوس كافة العاملين بالمنظمة التعليمية، وتشجيع أسلوب التقويم

الذاتي داخل المنظمة التعليمية بما يضمن تحفيز العاملين فيها نحو الإصلاح (الشمري، 2018).

وترى الباحثة أنّ القيادة تشكل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة

والخاصة على حد سواء، ولها دور رئيس في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من خلال

تحديد هدف الجماعة ورؤيتها، وللوصول إلى التميز في مجال العمل؛ لذلك لا بد أن يشارك القائد أفراد

جماعته في وضع القرارات، حيث يعملون بقناعة وثقة أكبر.

صفات القائد التشاركي:

لكل نمط من أنماط القيادة صفات خاصة تميز قائدها عن غيره من القادة، فمن أهم صفات

القائد التشاركي ما يلي:

1. يؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها، ويوضح التعليمات للعاملين والمعلمين

بشكل لا يدع مجالاً للالتباس، ويسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه، والاحترام

المتبادل بين القائد والعاملين، وإتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة ولنفسه، كما يفهم

مشاكل العاملين ويعمل على حلها (مغاري، 2009)

2. التعرف على البيئة المحلية والمجتمع الخارجي للمدرسة، والإلمام بأسس القيادة التربوية التشاركية،

ويجأ إلى استخدام سلطته دون تعسف (الصلاح، 2008).

3. القدرة على التصرف في المواقف المختلفة، والقدرة على تكوين علاقات إنسانية نشيطة، والميل إلى

التغيير والتجديد المتمهل المدروس (ربيع، 2006).

مميزات القيادة التشاركية:

يترتب على تطبيق أسلوب المشاركة نتائج إيجابية بالنسبة إلى العاملين والمعلمين والمؤسسة

التعليمية والمدير بشكل عام، وتوضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت مجموعة من الدراسات

التي تمت في هذا المجال (كنعان، 2009)، ومن أهم هذه المزايا:

1. إن إشراك العاملين في المنظمة التعليمية في عملية صنع القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم

والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم، ومن

خلال عملية المشاركة يطلع المرؤوسون على مشاكل التنظيم ويتفهمون الأسباب الداعية إلى التغيير عند

حصوله، فلا يكون مفاجئاً لهم، ويشاركون في وضع الحلول للمشاكل الإدارية، مما يقوي الدافع لديهم إلى اقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة، وذلك يخلق لدى المرؤوسين الإحساس بأهميتهم متى شعروا أن آراءهم واقتراحاتهم محل تقدير واهتمام القيادة، كما يقوي إحساسهم بالمسؤولية مما يبسر على المدير أداءه مهامه؛ إذ تمكن المشاركة كل مرؤوس من معرفة دوره في التنفيذ ومعرفة أسباب التغيير أو أسباب إصدار القرار وأهدافه، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات ويرفع من روحهم المعنوية (Mcgregor, 1960).

ويضيف عبوي (2010) أن القيادة التشاركية تساعد على تحسين مستوى القرار، وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فينفذه بحماس ورغبة صادقة لأنه يشعر أنه هو من أصدره، كما تساعد على تنمية القيادات الدنيا في المنظمة، وتجعلهم أكثر استعداداً لمواجهة المشكلات التي قد تواجههم.

2. إن من الحقائق التي أصبحت ثابتة أن الفرد العامل يقدم أفضل مجهوداته في ظل ظروف يكون أسهم في تحديدها وتحقق رغبته في التعبير عن نفسه وفي إنمائها، ولهذا السبب فإن الإدارة الديمقراطية التي يسهم فيها الجميع في ظل قيادة تنمو من القاعدة بدلاً من أن تفرض من أعلى تتفوق على الإدارة التحكيمية، ومع أن القائد الإداري في كلا الحالتين يهتم بإنجاز العمل بسرعة واقتصاداً، إلا أن الفرق بينهما هو أن القيادة الديمقراطية تهتم بالكيفية التي تتجز بها الأعمال في المدى الطويل مع إرضاء جميع المشاركين فيها (توفيق، 1969).

3. أن المشاركة تخلق النظام الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم،

كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في

التنظيم، كما تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين المدير والمرؤوسين، مما يسهل على المدير

أداؤه مهامه على أحسن وجه (مليكه، 1969).

4. إن المشاركة تسهم في استمرارية العمل في نفس مستواه في حالة غياب القائد لبعض الوقت عن

المؤسسة، وتشعر العاملين بقيمتهم وتزيد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل وارتفاع إنتاجيتهم وروحهم

المعنوية (الكردي، 2004).

5. إن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في التنظيم،

وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، بمعنى أن المشاركة تؤدي إلى إقامة علاقات

إنسانية جيدة مع العاملين، وعلاقات عامة حسنة مع الجمهور، فالمدير متخذ القرار - من خلال تأثيره

التوجيهي على المرؤوسين وحفزهم للاستجابة لتوجيهاته والتشاور معهم بشأن القرارات التي يلزم اتخاذها،

وشرحه أسباب وأبعاد هذه القرارات - يمكنه من تخفيف أسباب العداوة والبغضاء في جو العمل، ويساعد

على حل المشكلات الإدارية في أقصر وقت، وتقلل من اعتماد المرؤوسين على مديرهم نتيجة لتزايد

إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، هذه العوامل لا يتم تحقيقها إلا في نطاق المشاركة التي

إذا ما أحسن المدير استخدامها ارتفعت الروح المعنوية وزادت كفاءتهم الإنتاجية (عبده، 1970).

ويضيف الحربي (2004) أن القيادة التشاركية تتميز بالحد من الشكاوى من جانب العاملين،

والتحسن الواضح في العلاقات بين القائد والعاملين، والتقليل من المقاومة ضد تنفيذ مشروعات التطوير،

وتيسير مهمة القائد في جهوده الإشرافية والتوجيهية، وتشجع العاملين على المساهمة في تحمل

المسئولية، إذ يشعرون بأنهم متفاعلون مع الموقف وأنهم مشتركون في اتخاذ القرار، فيهمهم بخاصة.

ويضيف أيضاً أن المرؤوسين يدخلون في المشاركة في درجات ومستويات منها: درجة الفهم

المتبادل بين القائد والعاملين، ودرجة الاستشارة، ودرجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار، الأمر الذي يؤدي

إلى التحسن في نوعية القرارات الإدارية ذاتها نتيجة انفتاح قنوات الاتصال وانسياب البيانات والمعلومات،

وبناء أنظمة اتصال فعالة في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية قادرة على نقل المعلومات بين

العاملين والقيادة بموضوعية وحيادية.

6. وأخيراً فإن المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، ذلك لأن

المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على الآراء القيمة

كافة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل

الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد المدير على اتخاذ القرار الرشيد، كما أن المشاركة تساعد على

جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة، وتلافي ما قد يرتبه إلغاء

القرار أو تعديله من آثار سلبية، فضلاً عن أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين

للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه (هاشم، 1973).

وترى الباحثة أن القرارات الجماعية تجعل المرؤوسين يشعرون أنهم شاركوا مديرهم في اتخاذها، ووقفوا على ظروف إصدارها وأسبابها، وهم لذلك يقبلون على تنفيذها بحماس ورغبة، أو على الأقل يلتزمون أدبيًا بعدم معارضتها، ويحسون بالتالي أن القرار قرارهم، فيتمسكون به و يعملون على تنفيذه، ومثل هذا الالتزام التي تكون لدى المرؤوسين من خلال اشتراكهم في صنع القرار، يفوت عليهم فرصة أو محاولة التهرب من المسؤولية في حالة عدم التنفيذ.

مآخذ القيادة التشاركية:

على الرغم من المزايا العديدة للقيادة التشاركية؛ إلا أن هناك بعض الباحثين والعلماء من يرى أن للقيادة التشاركية مآخذ، ولعل أبرز المآخذ على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات والتي كشفت عنها بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال ما يلي (كنعان، 2009):

1. ما يؤخذ على المشاركة في اتخاذ القرارات أنها تشكل مظهرًا لتنازل المدير عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه، ويرى بعض كتاب الإدارة مثل «ماكجريجور» - وهو ممن يأخذون على المشاركة أنها مظهر لتنازل المدير عن بعض مهامه القيادية - أن المشاركة تضعف مركز المدير بإبقاء ما نيط به من أدوار بعيدًا عن رقابته، كما أن المشاركة وإن كانت تتلاءم مع نمط الإدارة اللينة، فإن بعض

المديرين قد يستخدمها كأداة مناورة للتأثير في رؤوسهم بهدف انجاز العمل بالشكل الذي يرضيهم، مستغلين بذلك ظروفًا معينة يتمكنون من خلالها تضليل المرؤوسين وإيهامهم أن لهم دورًا إيجابيًا في صنع القرار، فهم هنا يستخدمون المشاركة وسيلة لجعل رؤوسهم يشعرون بأهميتهم مستغلين هذا الإحساس لحفزهم على أداء العمل على أحسن وجه، ويصور ماكجريجور مثل هذا الوضع بقوله: أن الفرق كبير بين جعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم وبين جعلهم مهمين فعلاً، فحين تكون الحالة الثانية أداة مشاركة فعالة، تكون الأولى أداة مناورة لكسب رضاهم، وينتهي ماكجريجور إلى القول بأن المشاركة تتدرج بين نقطتين: تكون في احدهما في أعلى مستواها، حيث لا يكون ثمة تركيز للسلطة في يد المدير، بل ويتيح لمرؤوسيه فرصة مشاركته في اتخاذ قراراته، وهذا هو وضع المدير من النمط الديمقراطي، ولا يفهم من هذا التصور عند ماكجريجور أن زيادة درجة المشاركة واتساع نطاقها أفضل من ضعفها؛ ذلك لأن المشاركة عندما يتسع نطاقها قد تفقد المدير دوره القيادي؛ فالمشاركة في اتخاذ القرارات يمكن أن تكون وسيلة لاتخاذ قرارات فعالة إذا ما استخدمت بحكمة من قبل المدير ومرؤوسيه، إلا أنها من الناحية العملية - ليست الدواء الشافي لعلاج كل المشاكل الإدارية -، وأنها إذا ما استخدمت كوسيلة للتحايل على المرؤوسين، فإن مضارها تكون أكثر من الفوائد التي يمكن أن تترتب عليها.

(McGregor, 1960).

2. ما يؤخذ على المشاركة في اتخاذ القرارات من أنها قد تصبح غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق

ديمقراطية الإدارة، فيرى القائلون بهذا النقد أن الهدف الأساسي من المشاركة هو إعطاء المرؤوسين

فرصة لإبداء الرأي، وتقديم الاقتراحات فيما يتخذ من قرارات، إلا أن ما يتم في الواقع العملي أن المدير هو في الغالب صاحب الاختيار النهائي بين البدائل المتاحة، لأنه هو المختص رسمياً بإصدار القرار ويتحمل وحده مسئوليته، فضلاً عن أنه في الغالب لا يأخذ في اعتباره آراء مرؤوسيه أو انتقادهم لسوء تقديره للأمور، ويلجأ إلى المحاباة والمناورة لإشراكهم في اتخاذ قراراته بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي، وهذا تصبح المشاركة غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق الهدف منها وهو الوصول بعملية اتخاذ القرارات إلى أعلى درجة من الكفاءة، ويترتب على ذلك أن تستنفذ المشاركة وقت وجهد المدير متخذ القرار أكثر مما تحقق من فائدة (Nigro, 1965).

3. ما يؤخذ على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات - كأسلوب قائم على استرشاد المدير بأراء مرؤوسيه وتبادل الرأي معهم - من أنه أسلوب غير عملي، فضلاً عن أنه لا يتلاءم مع ما أسماه القائلون بهذا النقد بالشخصية البيروقراطية للمرؤوسين (ماير، 1964).

وترى الباحثة من خلال التقييم السابق لأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات أن هناك بعض المآخذ على هذا الأسلوب رغم المزايا العديدة التي تترتب على تطبيقه، وأن هذه الانتقادات تدور في مجملها حول صعوبة تطبيق هذا الأسلوب في الواقع العملي وأنه - على فرض تطبيقه - يشكك في قدرة بعض المديرين على حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما أن الانتقادات السابقة تتباعد في تصوير هذا الأسلوب وكأنه تنازل عن المهام القيادية بالنسبة للمدير، ومع ذلك فإن القول بأن هذا الأسلوب له مزايا تفوق ما يترتب عليه من آثار سلبية، لا يعني أن تطبيقه لا يترتب عليه مشكلات، فهناك مشكلات

إنسانية وإدارية وفنية تواجه المدير أثناء تطبيقه، ومع ذلك فإن الباحثة ترى أن أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات لا يشكك في قدرة المديرين وكفاءتهم، بل إنه يسهم بشكل فعال في جعل المرؤوسين أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها، ومن خلال ذلك يمكن للمديرين تحقيق الاستجابة المطلوبة، وتجنب الكثير من المعوقات أو التحديات المضادة.

أبعاد القيادة التشاركية:

إن للقيادة التشاركية عدة أبعاد اتفق عليها العديد من الباحثين في هذا المجال تمثلت

فيما يلي:

أولاً: تفويض السلطة:

وهي العملية التي ينقل من خلالها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه

ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضية (حرب، 2011).

إن تفويض السلطة بإمكانه مساعدة القادة على إنجاز الأعمال عن طريق العاملين في المنظمة

التعليمية، مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الإستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات، مما

يزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات إيجابية بين القادة والمرؤوسين، ومن ناحية أخرى يسهم في تحفيز

المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات لتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم (القيروتي، 2003).

أهمية تفويض السلطة:

1. تكمن أهمية التفويض الإداري في توفير الوقت الكافي للقادة للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات المهمة والمتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والتجديد والابتكار، ويتحمل المرؤوسون نتائج قراراتهم مما يساعد القائد على إتمام الأعمال وإنجازها، ويحصل بالتفويض السيطرة للقائد إذا تم بشكل جيد مع التقويم والمتابعة المستمرة، ويعطي مزيداً من الإبداع والابتكار للرئيس لعدم انشغاله بكل الأمور من حوله، وبالتفويض يواكب التقدم والتطور حيث يزيد الإنتاج بذلك، ويعزز ثقة العاملين بأنفسهم وانتمائهم الوظيفي، وإتاحة الفرصة لهم بتحليل المشكلات وإبداء رأيهم وتقديم المقترحات واستغلال مهاراتهم وقدراتهم وزيادة الرضا الوظيفي (البحابصة، 2014).

2. كما وتكمن أهمية التفويض الإداري في أنه يهدف إلى تحقيق الإصلاح الإداري، فالإصلاح الإداري الجيد يقوم على التخطيط السليم والأسلوب العلمي في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، والقدرة على التقييم، ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات والمخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة (فليه وعبد المجيد، 2005).

3. كما أن التفويض يؤدي إلى التطوير الإداري؛ فإن التفويض يوفر للقادة الوقت الكافي للقيام

بالمهام والأنشطة والابتكار والتطوير، فالقائد الذي لا يفوض تكثر عليه الأعباء ويحرم نفسه من فرص

كثيرة لانشغاله بالأعمال البسيطة على حساب الأعمال الخيرة، وبالمقابل يحرم زملائه من فرص التطوير

(البرادعي، 1999).

وترى الباحثة أنه وبعملية التفويض يتم التخلص من المركزية وتعزز ثقة المعلمين بأنفسهم

وتحفزهم للإنجاز، ذلك لأن المعلم الكفاء والذي توكل إليه مهمات جديدة سيكون سعيداً بإتاحة مثل تلك

الفرص له؛ ليثبت قدراته وأهليته للترقي، وليشعر بأنه متمكن من القيام بواجباته على الوجه المطلوب، كما

أن المدير الذي يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات ينمي فيهم مهارات الحصول على أفضل المعلومات

واكتساب المهارات مما يجعل العمل أكثر تطوراً ولا تتعطل المدرسة بغيابه.

ثانياً: العلاقات الإنسانية:

وهي عبارة عن عملية تنشيط الواقع النفسي للمعلمين داخل المدرسة حتى يتوازن مع الأهداف

المرغوبة، فالهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية

الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المؤسسة (الإبراهيم، 2011).

ويعرفها الدويك (2001) بأنها انسجام المعلمين داخل المدرسة بطريقة تدفعهم للتعاون للحصول

على أكبر قدر ممكن من الانجاز مع تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية وال نفسية.

إن تهميش الطبيعة الإنسانية للمرؤوسين وعدم إعطائهم الاهتمام اللازم كان له الأثر في فشل

النظريات الكلاسيكية التقليدية في الإدارة في تحقيق رغباتها وتطلعاتها بزيادة الإنتاجية (السبيعي،

.(2014).

ومنها أن للعلاقات الإنسانية أهمية كبيرة على الصعيد المجتمعي بشكل عام وعلى الصعيد

التربوي التعليمي بشكل خاص، حيث تساعد الفرد على الاندماج مع المجتمع والقوانين والأنظمة، كما

تساعده على القيام بأداء أدوار التربية بكفاءة ووفاء؛ من خلال التفاعل والانسجام مع مختلف أقطاب

العملية التعليمية التربوية، وإرساء قواعد المودة والاحترام بين مختلف الأطراف، وانطلاقاً من أهمية الدور

الذي تقوم به العلاقات الإنسانية على مختلف المستويات. (الدويك، 2001).

فتكمن أهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق التعاون وتبادل الآراء والخبرات بين القائد وأسرة

المدرسة وتشجيع ومساعدة المعلمين والفنيين على الابتكار والتجديد، وتوفير جو هادئ فيه طمأنينة وراحة

خالية من التوتر والقلق، وإتاحة الفرصة لجميع المعلمين لتحقيق ذواتهم ونموهم وتطويرهم، وتوفير حرية

الرأي لجميع المعلمين عند مناقشة المشكلات التربوية والتعليمية التي تواجههم في المدرسة (أبو الكشك،

.(2006).

وترى الباحثة أن العلاقات الإنسانية تقوم على الإيمان بقيمة الفرد، بحيث يؤمن المدير بأهمية المعلم وأن له شخصيته التي ينبغي احترامها، وأن الفرد العادي قادر إذ أتاحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً، وأن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف، كما وترى الباحثة أن الإنسانية تتجلى في العدل في المعاملة، بحيث يعامل القائد زملاؤه المعلمين بالعدل وعدم الميل مع شخص مع آخر وأن لكل معلم قدراته وإمكانياته ومواهبه، إيماناً بمبدأ وجود الفروق الفردية بين الأفراد.

ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرار:

يمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنه: "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل والحل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار" (عقيلي، 2013).

كما يعرفها عبوي (2010) أنها "سلسلة الاستجابات الفردية والجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في جهة موقف معين".

ينفق كثيرون من رجال الإدارة ورجال الفكر الإداري على أنه من الضروري إشراك العاملين والمعلمين والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم؛ وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات، ويعد إشراك القائد المعلمين من الأمور الهامة، حيث يخرس في نفوسهم مبدأ

التعاون الاختياري وعدم الإجبار ومن ثم يقتنعون بذلك ويلتزمون بالتنفيذ، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة وعملية اتخاذ القرار الإداري يتطلب توفر الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة، ولكي تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة، فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها: (الوقت المتاح، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء والعاملون والمعلمون، وسرية القرارات) (أحمد، 2002).

أهمية اتخاذ القرار:

إن مفهوم اتخاذ القرار حظي بأهمية استثنائية في مختلف المجالات والأنشطة الإدارية إذ أنه يسهم بشكل في تمكين المدرسة من الاستمرار في ممارسة أنشطتها بكفاءة إدارية عالية، ولاسيما أن قائد المدرسة عليه استشراف المستقبل وجمع البيانات وتحليلها وإيجاد المعرفة من خلالها، لذا فإن قدرة القائد في اتخاذ القرار الناجح يعتمد على سبل استخدامه للمعارف المتاحة وبصورة حكيمة فقد أشار الله في كتابه العزيز: (ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا) (البقرة: 269) (الطيب محمد، 2015).

يعدُّ اتخاذ القرار من أصعب الحالات التي تواجه القائد، لذلك فقد اعتبرت عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، إذ عدم الشروع باتخاذ القرارات أو عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح من شأنه أن يوجد تكريسا للإخفاق والتتصل عن أداء المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغى

إنجازها، فضلاً عن تعرض المنظمة للمشكلات وعدم إمكانية مواصلتها لسبل الاستقرار والاستمرار لاسيما في إطار المنافسة المحتدمة والظروف التي أفرزتها العولمة (الأشرم، 2016).

وترى الباحثة أن كفاءة القرار تتحد بعدد من العناصر وأهمها الفترة الزمنية التي تكون بين ظهور المشكلة واتخاذ القرار، ويتحدد كل قرار عادة في ضوء ما يسبقه من قرارات في فترة زمنية معينة والقرار له فترة صلاحية حتى لا تؤثر على القرارات اللاحقة، كما ويتأثر القرار بالمناخ الاجتماعي والتنظيمي الذي يتخذ فيه القرار أو يحيط بمتخذ القرار والذي يتضمن عدة جوانب هامة لا تقتصر فقط على داخل المدرسة، بل يمتد إلى البيئة المحيطة بالمدرسة والمجتمع الذي تخدمه والمنطقة التعليمية التي تتبعها، والأهداف التي لا بد أن تكون محددة وواضحة، ولا بد أن ينتبه لتعدد أهدافها، فهناك أهداف عامة للمدرسة وأهداف خاصة داخل التنظيم المدرسي.

ويضيف بعض الباحثين بعداً رابعاً للقيادة التشاركية وهو:

رابعاً: الاتصال وبناء المعلومات:

يعرف الاتصال الإداري بأنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة إلى الطرف الآخر، والاتصال الفعال عبارة عن إرسال واستقبال الأفكار والمعلومات ويكون أكثر فاعلية عندما يتم فهم الرسالة من قبل المستقبل وتجعله يفكر بأسلوب جيد (نشوان، 2004).

أهمية الاتصال الإداري:

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها، فبدون الاتصال لا يعرف المعلمين ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الأفراد التواصل سواء بين بعضهم البعض أو بين الوحدات المختلفة، وهذا كله يؤدي حتمًا إلى انهيار المنظمة، ومن ناحية أخرى فالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجعه على التعاون (حريم، 2004).

وترى الباحثة أن الاتصال يساعد في تحقيق التنسيق بين ألقاظ وتصرفات الأفراد داخل المدرسة، فبدون الاتصال الداخلي يفصل المعلمون عن بعضهم البعض وعن المدير، ولا يمكنهم تحقيق الأهداف بالسرعة والدقة المطلوبة، ولا يمكن اتخاذ قرارات صائبة مبنية على معلومات صحيحة إلا عن طريق الاتصال.

القيادة التشاركية في الإسلام:

نزل الدين الإسلامي بأفضل القواعد والأساليب التي تتبع في مجال الإدارة، وخير دليل على ذلك سيرة رسولنا الكريم محمد -صلى الله عليه وسلم-، حيث شهدت سيرته العطرة بسلسلة النجاحات بإدارته

الحكيمة، وقد أشارت (البناء، 2013) إلى بعض من المبادئ التي اتبعتها الرسول محمد في نمط استخدامه للقيادة التشاركية وهي كما يلي:

- الشورى والمشاركة، وهذا ما فعله النبي - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - عندما جمع أصحابه في غزوة الخندق يأخذ رأيهم، فعرضوا عليه آراءهم وكان من بين الآراء رأي سلمان الفارسي - رضي الله عنه - الذي أشار إلى حفر الخندق، فأخذ برأيه النبي - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - لأنه الأقرب إلى الصواب والواقع، عملاً بقوله تعالى: " وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ " (الشورى، 38).

- المبادرة والابتكار فيما يخدم تغيير المنظمة نحو الأفضل، ورفع معنويات العاملين وقت المشكلات مما يشعروهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل، فالقائد الناجح عليه إشعال حماس العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى رغبة الفرد في المشاركة وتحقيق الأهداف، فقد كان الرسول - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - يحضّ الصحابة على البذل في سبيل الله مقابل الجنة، وكان يحرضهم على الإقدام والشجاعة في مقارعة أعداء الله، فكتاب الله وسنة رسوله من أهم المصادر التي تشدّ الهمة، لأنها تعدّ أكثر الوسائل تأثيراً في النفوس المؤمنة، لقوله تعالى: "إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَى مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنْفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنْ لَهُمُ الْجَنَّةَ ۖ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ ۖ وَعَدًّا عَلَيْهِ حَقًّا فِي النَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ وَالْقُرْآنِ ۖ وَمَنْ أَوْفَىٰ بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ ۗ فَاسْتَبْشِرُوا ببيعكم الذي بايعتم به ۗ وَذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ " (التوبة، 111).

- توسيع نطاق المشاورة: يقول تعالى: "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ" (آل عمران، 159).

- التعاون بين الأفراد داخل المنظمة للعمل على حل المشكلات والأزمات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، قال تعالى: "(وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ" (المائدة، 2).

- الاستعانة والتوكّل على الله: فالمسلم بعد أن يختار من الحلول ما يراه ملائماً لحلّ الأزمة، عليه أن يتوكّل على الله ويستعين به، لقوله - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -: (اعقلها وتوكّل)، أخرجه الترمذي، ويقول تعالى: "كَتَبَ اللَّهُ لأَعْلَبِينَ أَنَا وَرُسُلِي إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ" (المجادلة، 21).

- التفاؤل وعدم التشاؤم: فقد روى الإسلام أتباعه علي التفاؤل والأمل والبعد عن التطيّر والتشاؤم، وقد ذمّ القرآن الكريم هؤلاء المتطيرين بدعاوى الأنبياء، قال سبحانه: "قَالُوا إِنَّا تَطَيَّرْنَا بِكُمْ لَئِن لَّمْ تَنْتَهُوا لَنَرْجُمَنَّكُمْ وَلَيَمَسَّنَّكُم مِّنَّا عَذَابٌ أَلِيمٌ * قَالُوا طَائِرُكُمْ مَعَكُمْ أَئِن ذُكِّرْتُمْ بَلْ أَنْتُمْ قَوْمٌ مُّسْرِفُونَ" (يس، 18-19)، كما نهى

الرسول - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - عن الطيّرة، عَنْ عُبَيْدِ اللَّهِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُتْبَةَ، أَنَّ أَبَا هُرَيْرَةَ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: لَا طَيْرَةَ، وَخَيْرُهَا الْفَأَلُ، قَالُوا: وَمَا الْفَأَلُ؟ قَالَ: الْكَلِمَةُ الصَّالِحَةُ يَسْمَعُهَا أَحَدُكُمْ، أَخْرَجَهُ الْبَخَارِيُّ.

- تكوين فريق عمل لوقت الأزمات أو المشكلات، وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.

ترى الباحثة مما سبق أنّ خير الإدارة هي الإدارة الإسلامية في مواجهة المشكلات والأزمات

والمصاعب، وأنّ من يتبع الإدارة الإسلامية في تعامله يخرج بأقلّ الأضرار، ويتجنب الوقوع في العقبات

نفسها في المرات التي تليها.

ثانياً: التميز التنظيمي:

مفهوم التميز:

إن التميز عملية نوعية من الممارسات التي تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة

وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، واشتراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معا من

خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز (جواد والخرشة، 2008).

فالتميز عبارة عن أسلوب الحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو غير

حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز

نتائج ملموسة للمنظمة التحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة

أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (السيد، 2007).

وترى الباحثة أنّ التميز مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز

منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان

أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة.

مفهوم التنظيم:

إن التنظيم يعني بصفة رئيسية تجميع وتقسيم الأعمال والوظائف في وحدات تنظيمية، والتنسيق

والربط فيما بين هذه الوحدات لتحقيق أقصى قدر من التكامل ووحدة الهدف (حريم، 1995).

فالتنظيم كوظيفة من وظائف المدير تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب انجازها لتحقيق

الأهداف، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة بحيث يتم إسناد النشاط المعين إلى الشخص

الذي تتناغم قدراته ومهاراته مع متطلبات هذا النشاط، وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية، وأساليب

الإشراف والتنسيق بين الأنشطة (الجمل، 2019).

فقد عرف بسيوني (2009) التنظيم بأنه: وظيفة إدارية تهتم بتحديد النشاطات المباحة وتقسيم

مهامها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الأداء والحقوق والواجبات والصلاحيات

اللازمة مع الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة وفقاً للشرع الحنيف من أجل تحقيق أهداف مشروعة

محددة مسبقاً.

وأضاف إسماعيل (2009) أن التنظيم يعني: تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف

ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محده الواجبات والحقوق ومن ثم أيضاً اختيار وتحديد الأشخاص الذين

يقومون بها.

وترى الباحثة أن التنظيم هو الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد، فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك، ويعني أيضاً التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من أجل تكوين كيان موحد يمارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود، ويقام جهد منظم بناء على خطة مرسومة، وتوجيه المراحل المختلفة للجهود المرسومة والإشراف عليها من أجل تحقيق الهدف المنشود.

مفهوم التميز التنظيمي:

إنّ التميز التنظيمي هو حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلي، 2002)

ويعرف خيرى (2014) التميز التنظيمي بأنه: عملية تنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والأنشطة بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لتحقيق الأهداف المميزة.

وتشير الشمايلة (2004) إلى أن التميز التنظيمي يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة العمل ونمطيته، باعتبار التميز متطلباً مهماً نحو الارتقاء بالأداء إلى مستوى أداء القمة بما يتناسب مع قدرات ومهارات العاملين، وهو عملية يتم فيها استثمار الجهود المتاحة كافة، بحيث يقود المؤسسة إلى

التفوق على منافسيها من خلال التمتع بالميزة التنافسية بين الشركات المنافسة، وتقديم المنتج أو الخدمة بدرجة تفوق توقعات العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق السعادة لدى العميل.

وترى الباحثة أن التميز التنظيمي عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق

والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضا الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة بالمنظمة.

أهمية التميز التنظيمي:

إنَّ للتميز التَّنظيميَّ في المدارس أهمية كبرى تمكن في:

أولاً: أن المدارس بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها، كما

أنها بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء.

ثانياً: أن المدرسة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو المعلمين، حتى

يتمكنوا من المساعدة في جعل المدرسة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المدارس المنافسة.

ثالثاً: أن المدرسة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة،

والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المدرسة (زايد، 2003).

رابعاً: التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال

تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال

تسوده روح الفريق والابتكار والمنافسة (السعودي، 2008).

وترى الباحثة أن للتميز التنظيمي في المدرسة أهمية كبرى، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد

العاملين بأن المدرسة ملك له، وهذا الشعور يدفع المعلمين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل

ما لديهم من أجل تميز المدرسة ونجاحها.

أنواع التميز التنظيمي:

إن للتميز التنظيمي عدة أنواع، وذلك لأن المنظمة تتكون من عدة مكونات، ويمكن إجمال أنواع

التميز التنظيمي بالآتي:

أولاً: التميز القيادي: للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد،

وتشجيعهم على التميز والإبداع، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة

على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى

أفكار جديدة، فالقائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي

الأخطاء، ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم

لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم الخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (Borghini, 2013).

ثانياً: التميز البشري : فالمدرسة هي تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التعليمية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية (Daft, 2000) ، ويقصد بلفظ " موارد بشرية" كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في المدرسة، فإن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية، ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة بشري، وترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها : أن الإنسان هو متخذ القرار، وهو المسؤول عن التجديد والابتكار، وهو وسيط التعلم في المنظمة، وبالرغم من الأساليب الكمية الحديثة في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية إلا أن العنصر البشري هو العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات (غازي، 2014).

ثالثاً: التميز بتقديم الخدمة: إن فئات العاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكي السلع والخدمات،

وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت إلى إنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور (النعيمي وصويص، 2008).

وترى الباحثة أنّ جميع أنواع التميز التنظيمي يجب أن تعمل ضمن مجموعة من القواعد التي

تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للطلبة، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات المعلمين

ومحاولة فهم رغبات المعلمين ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل، والتعرف على إمكانات المدرسة ونقاط

الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانات المدرسة.

أهداف التميز التنظيمي:

إن للتميز التنظيمي في المدارس أهدافاً عديدة تتمثل في الآتي:

أولاً: تحسين الأداء التنظيمي في المدارس، من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة

التميز التنظيمي ومبادئها، وتحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.

ثانياً: تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي داخل المدرسة، بالإضافة إلى

دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.

ثالثاً: فهم علاقات الداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المدرسة، وتحفيز ودفع الأفراد معنوياً

ونفسياً (الهالات، 2014).

رابعاً: توفير محيط محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء الحقيقي

للمنظمة بالنسبة للمعلمين.

خامساً: تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل وزيادة القدرة على مواجهة التغيير، واستحداث الوعي لدى

المعلم نحو تحقيق هدف المدرسة؛ وذلك بإطلاق طاقات الإبداع لديه وعدم ربطه بالسياسات المقيدة وغير

المرنة (اللوكان، 2011).

وترى الباحثة أنّ من أهمّ أهداف التميز التنظيمي تعظيم قدرة العمل وكفاءته، واستحداث الوعي

لدى المعلم نحو تحقيق هدف المدرسة؛ بإطلاق طاقات الإبداع لديه وعدم ربطه بالسياسات المقيدة وغير

المرنة، لأن أساس النجاح هو الإبداع في العمل، وحتى يكون المعلم مبدعاً يجب أن يرى تعظيماً

لأعماله، وأن يترك المدير مجالاً لمعلميه لإطلاق المهارات لديهم.

مبادئ التميز التنظيمي:

ذكر اللوكان (2011) عدة مبادئ لتحقيق التميز التنظيمي في المنظمات المختلفة ومنها:

1. مبدأ ديموقراطية القادة: وتعني الخروج عن أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار

والاهتمام بالاتصالات الغير الرسمية.

2. مبدأ القابلية للتغير: ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية.

3. مبدأ الاستقلالية: وهو الاستقلال الفني والإداري والمالي حتى تضع التميز وتتخذ ما تراه مناسباً للتفوق

والاستمرار عليه.

4. مبدأ الاقتراب من العملاء: وذلك من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة

المنتج.

5. مبدأ الإنتاجية: ويعني الاهتمام بآليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة.

6. مبدأ المستقبلية: ويعني التركيز على البعد المستقبلي من خلال الرؤية والأهداف مع التركيز الشديد على

البقاء والمنافسة.

7. مبدأ الابتكارية: وتعني ابتكار الطرق الإبداعية الداعمة للتطوير والتحسين المستمر.

8. مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها: ويعني الحرص الشديد على امتلاك المعرفة الحديثة.

9. مبدأ البساطة والتسهيل فإن قلة عدد أفراد الفريق الواحد عامل مهم وإيجابي في المنظمات المميزة إذ أن

الحجم الكبير لمهمة ما يؤدي إلى التعقيد.

10. مبدأ التنافسية، ومبدأ الشراكة المجتمعية.

وترى الباحثة أنه وبالإضافة إلى ما سبق فإن هناك مبدأً مهماً ألا وهو مبدأ المركزية واللامركزية،

وتعني تعايش التوجيه المركزي القوي مع مبدأ اللامركزية التي تسمح بنوع من الاستقلال والإدارة الذاتية

للمعلمين، والذي يعطي الحافز الأكبر للوصول إلى التميز التنظيمي.

أبعاد التميز التنظيمي:

للمتيز التنظيمي داخل المنظمات خمسة أبعاد وهي كما يلي:

أولاً: تميز الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمبادئ التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما وتجمعهم بها وتميزهم عن غيرهم من المنظمات، وهي المحصلة الجماعية للطريقة التي يفكر بها معظم العاملين في المنظمة ويشعرون بها حيال بعضهم بعضاً (الخالدي، 2012).

وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية لدورها في:

1. التأثير في العاملين؛ وذلك من حيث رفع الحالة المعنوية، وزيادة كفاءة العاملين لمهامهم وأعمالهم، فهي

بمثابة الإطار المرجعي الذي يستطيع به العاملون تفسير الأحداث من حولهم.

2. التأثير في المنظمة: وذلك من خلال عكس هوية المنظمة وتحقيق التكامل الداخلي للمنظمة وترسيخ مبدأ

العمل الجماعي كما تساعد هذه الثقافة التنبؤ بسلوك العاملين.

3. التأثير في البيئة المحيطة؛ وذلك ببناء الثقة والعلاقات المميزة بين المنظمة والمجتمع المحيط بها من

خلال جودة الخدمات التي تطرحها وتحقيق التواصل والتكيف بين العاملين والبيئة الخارجية (الهلال،

2014).

وترى الباحثة أنه من المستحيل تحقيق التميز في أي منظمة إذا كانت البيئة الثقافية للمنظمة لا

تتسم بالتميز، وأنه يمكن نشر ثقافة التميز من خلال العمل على التركيز على معايير التميز من خلال

توفير الإمكانيات اللازمة وإشاعة جو التنافس في العمل، والتأكيد على الولاء والاحترام بين جميع العاملين، ونشر جو من الثقة والدعم المتبادل والاهتمام بالعاملين والمعلمين.

ثانياً: تميز الهيكل التنظيمي:

إنّ الهيكل التنظيمي هو مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات متميزة

ومحددة مع التنسيق بينها، ويمكن أن يصور الهيكل على شكل خارطة رسمية للتنظيم تصف كيفية توزيع

المهام والواجبات والمسؤوليات بين التقسيمات، والأفراد داخل المنظمة وتحدد العلاقات الرسمية بينها

وتعين عدد المستويات الهرمية في الهيكل وتجميع الأفراد سوية في إطار تقسيمات رسمية (اللوكان،

2011).

وذكر الهلالات (2014) أن الهيكل التنظيمي المتميز يجب أن يتضمن الآتي:

1. يمتاز بدرجة كبيرة من المرونة وسهولة توافر وتدفق المعلومات، ويساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف

الأنشطة والمستويات الإدارية، ويحقق سهولة وسرعة الاتصالات بين جميع الأقسام.

2. يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات ويساعد على تشكيل فرق عمل محترفة، يقوم على نظام رقابة

مالية وإدارية دقيق ومحكم لا اعتبارات شخصية فيه.

3. يساعد على الأداء الجيد وتدريب العاملين لزيادة خبراتهم وقدراتهم الإدارية، ويساعد على توفير كوادر

بشرية قيادية ذات كفاءات متميزة، ويتأقلم مع البيئة المحيطة ويساعد في سرعة حل المشكلات التي

تعترض المنظمة.

4. يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والمعدات المختلفة، ويساهم في تخفيض التكاليف واختصار الوقت

والجهد والسرعة في انجاز مهام المنظمة.

وترى الباحثة أن تميز الهيكل التنظيمي يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم

ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط

السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ثالثاً: تميز العاملين والمعلمين:

إن المعلمين والعاملين في المدرسة هم ركيزة المدرسة، وهم رأس مالها وهم أساس تميز المنظمة

من عدمها، فعلى المنظمة أن تهتم بالعاملين من حيث إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتقديم الحوافز

المعنوية والمادية لهم (الجمل، 2019).

ولتحقيق تميز العاملين والمعلمين ذكر الهلالات (2014) بأن على المنظمة ما يلي:

1. الاهتمام بالموظفين والعمل على تمكينهم واحترامهم وتشجيعهم وتنميتهم، والسعي إلى تحسين أوضاعهم

من أجل خلق الولاء والانتماء للمنظمة لديهم.

2. إتاحة الفرص وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة يجعلهم يبذلون جهودهم كافة لتحقيق أهداف منظماتهم بكفاءة واقتدار.

3. تحديث الأنظمة والقوانين والإجراءات ولوائح العمل المعمول بها والتخلي عن الروتين والمركزية.

وترى الباحثة أن تميز العاملين والمعلمين يتم بالموازنة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة

ومراعاة احتياجاتهم، وإعطائهم الثقة والحرية النسبية والتخلص من المركزية الشديدة مما يدفعهم إلى تحقيق التميز داخل المنظمة.

رابعاً: تميز الإستراتيجية:

وتعني درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة

شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها على مواجهة التحديات البيئية، والإستراتيجية هي ضمن مهام

الإدارة العليا وتعني التفكير المستقبلي لما يريده أصحاب المنظمة للمنظمة أن تكون مستقبلاً على المدى

الطويل (Kandula, 2002).

وتمر استراتيجية أي منظمة بعدة مراحل ذكرها الهلالات (2014) وهي:

1. مرحلة التحليل الاستراتيجي: ويتم فيها تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومعرفة نقاط القوة

والضعف فيها، ومجال الفرص والتهديدات التي تواجهها، ويسمى هذا بتحليل (SWAT).

2. مرحلة التخطيط الاستراتيجي: وتتضمن القيام بأربع مهام متسلسلة وهي صياغة رؤية للمنظمة

ورسالتها وأهدافها والخطط الإستراتيجية والسياسات المختلفة للمنظمة.

3. مرحلة التنفيذ: وتتضمن وضع الخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي من خلال برامج تنفيذية

وموازنات مالية.

4. مرحلة الرقابة الإستراتيجية: تتضمن تقييم أداء المنظمة للتأكد من تنفيذ ما خطط له، وأن الإجراءات

التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء، ويكون تميز الإستراتيجية من خلال تطوير الخطط

الإستراتيجية من خلال تطوير الرؤية والرسالة وتبني استراتيجيات التميز في الأداء.

خامساً: تميز القيادة: القيادة هي أساس التميز التنظيمي، فإن كانت تتبنى سياسة التميز وتسعى

له فإنها ستيسر كافة الأبعاد الأخرى (الجمال، 2019).

وقد ذكر اللوقان (2011) عدة خصائص للقيادة المتميزة منها:

1. الانفتاح العقلي والمرونة والقابلية للتغيير.

2. التخطيط والتنظيم وتحديد الأهداف.

3. مهارات الاتصال والتعليم المستمر وبناء الفريق

4. تمكين العاملين والتفويض، والتمسك بالقيم الأخلاقية وتفعيل دورها.

5. تحفيز العاملين والتحكم في التوتر وضغوط العمل.

وترى الباحثة أن تميز القيادة يمثل قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير

الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة

والأزمات المتعددة.

التميز التنظيمي في الإسلام:

اتبع رسولنا الكريم محمد -صلى الله عليه وسلم- أفضل وسائل الإدارة، بالرغم من أن علم

الإدارة لم يكن قد كُتِبَ فيه بعد، فقد عمل رسولنا الكريم بمبادئ التميز التنظيمي، فيقوم دور الإداري

المسلم في الدين الإسلامي والذي يستمد من الكتاب والسنة على عدد من الصفات والأخلاق والمهارات

والشروط التي نادى بها الدين الإسلامي، والتي تؤدي إلى التميز التنظيمي، وقد أشارت إليها (البناء،

2013) كما يلي:

1. أن يكون مرجع الإدارة نابعاً من كتاب الله وسنة رسوله - صلى الله عليه وسلم -.

2. تخطيط الوقت، وتوزيع المهام، والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر المشكلات التي قد تواجه

المؤسسة، وقد أدرك الرسول - صلى الله عليه وسلم - أهمية هذا الأمر، ومن ثم أوجد النبي لكل طاقة ما

يناسبها من عمل، ووزع المسؤوليات، وفرض المهام، ومنح أجزاء متكافئة من المسؤولية والسلطة

لأصحابه رضي الله عنهم، ففي عهده - صلى الله عليه وسلم - تولى علي بن أبي طالب وعثمان بن

عقّان كتابة الوحي، كما كان يقوم بذلك أيضاً في أثناء غيابهما أبي بن كعب، وزيد بن ثابت، وكان الزبير

ابن العوام وجهيم بن الصلت يكتبان أموال الصدقات، وكان حذيفة بن اليمان يعدّ تقديرات الدخل من

النخيل، وكان المغيرة بن شعبة والحسن بن نمر يكتبان الميزانيات والمعاملات بين الناس (عبد الله،

2007).

3. الشعور بالطمأنينة والثقة بالله سبحانه وتعالى ثمّ الثقة بالذات والنفس، ويضع في اعتباره قوله تعالى:

"وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ" (الطلاق، 3) .

4. التعلّق بالله جلّ وعلا والإكثار من الدعاء، بدليل قوله تعالى: "وَقَالَ رَبُّكُمْ ادْعُونِي أَسْتَجِبْ لَكُمْ" (غافر،

60).

5. الثقة بالله جلّ وعلا الذي يغفر الذنوب، ويفرّج الكرب، وما يشير إلى ذلك قوله تعالى: "فَإِنَّ مَعَ

الْعُسْرِ يُسْرًا * إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا" (الشرح، 5-6)، وكما قال الشافعي:

ولربّ نازلةٍ يَضِيقُ بها الفتى ذرعاً وعند الله منها المخرجُ

ضآقت فلما استحكمت حلقاتها فرجت وكنت أظنها لا تفرجُ

6. الاستفادة مما سبق من تجارب ماضية: فالنبي صلى الله عليه وسلم يؤكد عدم الوقوع في الأمر

مرتين، حيث روى البخاري عن النبي صلى الله عليه وسلم - أنه قال: " لا يلدغ المؤمن من جحر واحد مرتين".

7. أن يتبنى القيادة داخل المنظمة قائداً يتمتع بصفات تؤهله لقيادة المنظمة، وحلّ المشكلات، يقول

تعالى: "إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ" (القصص، 26).

8. يعدّ (الصّبر) من أهمّ الصفات التي يجب على القائد التحلّي بها في الإدارة، يقول تعالى: "يَا أَيُّهَا

الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ" (البقرة، 153).

9. الاستخارة: وهي طلبُ الخيرة من الله عزّ وجلّ، وتكون بأن يصلي المسلم ركعتين من غير الفريضة

ويسلم، ثمّ يحمد الله ويصلي على نبيه، ثمّ يدعو بنصّ الدعاء الذي رواه البخاري عن رسول الله - صلى

الله عليه وسلم -:"اللَّهُمَّ إِنِّي أَسْتَخِيرُكَ بِعِلْمِكَ، وَأَسْتَقْدِرُكَ بِقُدْرَتِكَ، وَأَسْأَلُكَ مِنْ فَضْلِكَ الْعَظِيمِ، فَإِنَّكَ تَقْدِرُ وَلَا

أُقْدِرُ، وَتَعْلَمُ وَلَا أَعْلَمُ، وَأَنْتَ عَلَّامُ الْغُيُوبِ، اللَّهُمَّ إِنْ كُنْتَ تَعْلَمُ أَنَّ هَذَا الْأَمْرَ - ويسمي في الشيء الذي

يريده- خَيْرٌ لِي فِي دِينِي وَمَعَاشِي وَعَاقِبَةِ أَمْرِي عَاجِلِهِ وَأَجَلِهِ فَأَقْدِرْهُ لِي وَيَسِّرْهُ لِي، ثُمَّ بَارِكْ لِي فِيهِ، وَإِنْ

كُنْتَ تَعْلَمُ أَنَّ هَذَا الْأَمْرَ شَرٌّ لِي فِي دِينِي وَمَعَاشِي وَعَاقِبَةِ أَمْرِي عَاجِلِهِ وَأَجَلِهِ فَاصْرِفْهُ عَنِّي، وَاصْرِفْني

عنه، وَأَقْدِرْ لِي الْخَيْرَ حَيْثُ كَانَ، ثُمَّ أَرْضِنِي بِهِ".

9. التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنة: فنجد أنّ الرسول -صلى الله عليه وسلم- وقت

الأزمات والمشكلات والمحن الاقتصادية لم يتنازل عن القيم والمثل والأخلاق والسلوكيات التي أمر الله

بها، وبذلك استحقّ النصر ، واليسر بعد العسر، فقد قال تعالى عن رسوله محمد - صلى الله عليه

وسلم-: " وَأَنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ " (القلم، 4).

10. الشجاعة: ومثال لذلك لما ارتجفت المدينة وسمع الناس دويّاً عظيماً فيها، فخرج الناس لينظروا، فإذا

بالنبيّ - صلى الله عليه وسلم - قد عاد ركباً على حصانه من غير سرج، يقول لهم: (لم تراعوا... لم

تراعوا)، وكان أصحابه - رضوان الله عليهم - يقولون: (كنا إذا اشتدّ بنا الوطيس احتمينا بالنبيّ - صلى

الله عليه وسلم -)، أخرجهما بخاري ومسلم.

11. تجنّب الغضب: فالغضب يؤدي إلى تشويش التفكير وعدم التركيز، وبالتالي قرارات عشوائية، فعن

أبي هريرة أنّ رجلاً قال للنبيّ - صلى الله عليه وسلم -: أوصني! فقال صلى الله عليه وسلم: "لا تغضب"

فردّد مراراً؛ قال: "لا تغضب"، أخرج البخاري.

12. العزم والعمل وعدم التخاذل أو التردد، يقول تعالى: " فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ " (آل عمران،

159)، ولذا فقد قيل: العاجز يلجأ إلى كثرة الشكوى، والحازم يسرع إلى العمل.

13. عدم تقليد المنظمات الأخرى في حلول العقبات التي تتبعها، فما يناسب منظمة ليس بالضرورة أن

يناسب منظمة أخرى لعدم تكافؤ الظروف والأجواء المواتية بين المنظمات.

ترى الباحثة مما سبق أنّ الإدارة الإسلامية حققت مبادئ التميز التنظيمي، وحققت الإدارات

الإسلامية التميز في أمورها الإدارية والتنظيمية، كما أقرت بمكانة العاملين والمعلمين وأهمية قراراتهم في

إنجاح العملية الإدارية.

الدراسات السابقة:

بعد اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، عرضت أهم

الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقامت بتقسيمها إلى قسمين؛ القسم الأول: دراسات ذات علاقة

بموضوع القيادة التشاركية، والقسم الثاني: دراسات ذات علاقة بموضوع التميز التنظيمي، والمرتبة من

الأحدث إلى الأقدم، وهي:

القسم الأول: القيادة التشاركية:

دراسة (حجازي وقشوع، 2020) بعنوان: " القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري

المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات".

هدفت الدراسة الوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية

بفلسطين للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

وعلاقتها ببعض المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، كما اتجهت الدراسة إلى فحص

العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات،

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة مقياس القيادة التشاركية، ومقياس الثقافة

التنظيمية، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (140) معلما ومعلمة من مديري المدارس

الحكومية الأساسية بمحافظة قلقيلية، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة

التشاركية مرتفعة، كما أظهرت أن مستوى الثقافة التنظيمية لديهم جاء مرتفعاً، كما انتهت النتائج إلى

وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً للدرجة الكلية لمقياس القيادة التشاركية، والدرجة الكلية لمقياس

الثقافة التنظيمية.

- دراسة الخصاونة (2019) بعنوان: "درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران

للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية، ومستوى الإبداع الإداري،

وعلاقتها بين مديري مدارس التعليم العام بنجران من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لتقييم القيادة التشاركية والإبداع الإداري على عينة عشوائية

قوامها (226) معلماً، وكشفت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس التعليم العام

بنجران كانت عالية، كما كان مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بنجران مرتفعاً، لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري

مدارس التعليم العام بنجران تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل الأكاديمي، والخبرة التدريسية، وأنه توجد

علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري

مدارس التربية الحكومية بنجران.

- دراسة درويش (2019) بعنوان: "القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس مديرية تربية الخرج

وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمديرية تربية الخرج للقيادة

التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي

الارتباطي، وتمّ استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة في (128) معلمة، وتوصلت

الدراسة إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات محور القيادة التشاركية جاءت بدرجة

متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه توجد علاقة طردية بين درجة ممارسة قائدات المدارس بمديرية تربية

الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، وعدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة في درجة ممارسة قائدات المدارس بمديرية تربية الخرج للقيادة

الأخلاقية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما توجد فروق تعزى لمتغير

التخصص العلمي، وسنوات الخدمة.

- دراسة الشبل (2019) بعنوان: "تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة

التشاركية".

هدفت الدراسة إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء

مدخل القيادة التشاركية، والتعرف على واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية ومعوقات تطبيقه في المعاهد

العلمية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج البحث الوثائقي، واستخدم الباحث الاستبانة أداةً للدراسة، وقد بلغ عدد أفراد الدراسة (176) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وأن معوقات تطبيقه جاءت بدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة أبرز متطلبات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية، وقدمت الدراسة إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

- دراسة الحجيج (2019) بعنوان: "القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين درجة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية مادبا ودرجة التميز المؤسسي التطبيقي من وجهة نظر مديري المدارس المساعدين والمعلمين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (338) طالباً تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية كانت عالية، وأن مدى تطبيق التميز المؤسسي كان متوسطاً، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة قوية ودلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة

التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية ومدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة القيادة التشاركية تعزى إلى الجنس والتأهيل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص.

- دراسة العنزي (2019) بعنوان: "درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مديرية تربية الجھراء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مديرية تربية الجھراء للقيادة التشاركية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (420) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة في مدارس مديرية تربية الجھراء في الكويت، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية مرتفعة في جميع المجالات، كما دلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير الجنس في مجال علاقة المدير بالطلبة لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة وفق متغيري الخبرة والمؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج أنّ مستوى النمو المهني للمعلمين جاء مرتفعاً، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير المؤهل العلمي لصالح دراسات عليا ووفق متغير الخبرة لصالح خبرة (5-10) سنوات، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس والنمو المهني للمعلمين.

- دراسة الشمري (2018) بعنوان: "واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل

وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة

حائل من وجهة نظر المعلمين وفقاً للأبعاد التالية: (التفويض، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) والتعرف

على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين، استخدم الباحث المنهج

المسحي الوصفي، وتم بناء استبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (856) معلماً، وتوصلت الدراسة

إلى أن أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية يرون أن قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة

حائل يمارسون جميع أبعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية، وأن أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة

الثانوية موافقون بدرجة عالية على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين

بمدينة حائل.

- دراسة المحرج (2018) بعنوان: "واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم

والحريق للقيادة التشاركية".

هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات تسهم في تعزيز تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني

تميم والحريق للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك من خلال الكشف عن درجة

التطبيق، والصعوبات التي تحد من تطبيقها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء

استبانة، وزعت على عينة الدراسة وعددهم (57) مشرفاً، وكان من أبرز نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على أن درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية متوسطة، وموافقتهم على أن درجة الصعوبات التي تحد من تطبيقها كبيرة، بالإضافة إلى موافقتهم على مقترحات تعزيز تطبيقها بدرجة كبيرة.

- دراسة المنتشري (2018) بعنوان "درجة ممارسة قائدات مدارس مديرية تربية القنفذة للقيادة التشاركية وأثرها على الأداء المدرسي".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة قائدات مدارس مديرية تربية القنفذة للقيادة التشاركية وأثرها على مستوى الأداء المدرسي بمدارس البنات بمديرية تربية القنفذة من وجهة نظر المعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (326) معلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات مدارس مديرية تربية القنفذة جاءت بدرجة كبيرة، واتضح أن مجال العلاقات الإنسانية جاء في المرتبة الأولى، ثم مجال صنع القرار ثم مجال التخطيط ثم مجال تفويض السلطة، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الأداء المدرسي بمديرية تربية القنفذة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة قائدات المدارس في مديرية تربية القنفذة للقيادة التشاركية وبين مستوى الأداء المدرسي، وأن (العلاقات الإنسانية) هي أكثر المجالات تأثيراً في مستوى الأداء المدرسي.

- دراسة نقلا (2016) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام

الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الهيئة

التدريسية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية

ودورها بفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (361) فرداً من أعضاء

الهيئة التدريسية من كليات جامعة دمشق، وتوصلت الدراسة إلى إنَّ درجة ممارسة رؤساء الأقسام القيادة

التشاركية في كليات جامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تقع ضمن الحدود المتوسطة،

وإنَّ فاعلية اتخاذ القرارات تقع ضمن الحدود المتوسطة، ووجود علاقة ارتباطية بين واقع ممارسة القيادة

التشاركية من قبل رؤساء الأقسام في كليات جامعة دمشق وفاعلية اتخاذ القرارات لديهم من وجهة نظر

أفراد عينة الدراسة، وتوصلت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة

على استبانة القيادة التشاركية واستبانة فاعلية اتخاذ القرارات تبعا لمتغير الجنس، بينما يوجد فروق تبعا

لمتغير نوع الكمية (نظرية، تطبيقية) لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات النظرية، وتبعا لمتغير

المرتبة العلميَّة لصالح أعضاء الهيئة التدريسية ذوي المرتبة العمريَّة الأعلى، وتبعا لمتغير عدد سنوات

الخبرة التدريسية لصالح أعضاء الهيئة التدريسية ذوي عدد سنوات الخبرة التدريسية الأكثر.

- دراسة غياسي (Gyasi, 2015) بعنوان: "ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الإعدادية، وإجراءات لتحسين الممارسة: دراسة حالة لمنطقة جنوب سكايري".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة التشاركية وسبل تحسينها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت العينة من 30 مدرسة متوسطة في سيكير في شرق منطقة أشانتي في غانا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن ممارسة القيادة التشاركية تتم بدرجة مرتفعة، والقادة اتخذوا القرارات بالاشتراك مع المعلمين والآباء عن طريق القيادة التشاركية.

- دراسة الرنتيسي (2015) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بدرجة العلاقات الإنسانية لديهم، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتم تطبيقها على (500) معلم من مجتمع الدراسة وتم اختيارهم عشوائياً، أظهرت الدراسة أن المعدل العام لممارسة القيادة التشاركية والعلاقات الإنسانية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة التشاركية والعلاقات

الإنسانية تعزى للجنس والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخدمة لصالح (أقل من 5 سنوات).

- دراسة الصليبي (2015) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم".

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة المشاركة في محافظات قطاع غزة وعلاقتها بمستوى التحفيز الذاتي لمعلميهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم استبيان لتحقيق أهداف الدراسة، وزع الباحث الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة وبلغ عددهم (420)، توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية يستخدمون القيادة المشاركة من وجهة نظر معلميهم بدرجة عالية، ومستوى التفاعل الذاتي لمعلمي المدارس الثانوية في قطاع غزة من وجهة نظرهم أيضاً بدرجة مرتفعة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة ومستوى استخدام مديري المدارس الثانوية للقيادة المشتركة تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل والخبرة، وتوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة بمستوى استخدام مديري المدارس الثانوية بمديرية تربية قطاع غزة للقيادة المشاركة وبين متوسطاتهم بمستوى التحفيز الذاتي.

- دراسة أبو مسامح (2015) بعنوان: "درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة

الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة من قبل رؤساء أقسام التربية

وعلاقتها بالقيادة التشاركية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي،

واستخدم الاستبانة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (114) نواب رؤساء ورؤساء أقسام، أظهرت

النتائج أن المتوسط المتحرك الموزون الخطي لمجال إدارة الجودة الشاملة (72.65%)، وبينت النتائج أن

المتوسط المتحرك المرجح لمجال القيادة التشاركية بلغ (77.82%)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين وسائل تقدير درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة من قبل ضباط التربية والتعليم بالإدارات

تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل والخبرة، وتوجد علاقة مباشرة قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة

ممارسة إدارة الجودة الشاملة والقيادة التشاركية من قبل مسؤولي التعليم في الأقسام.

- دراسة زنكي (Zinke, 2013) بعنوان: "العلاقة بين القيادة التشاركية وكفاءة المعلم وإنجاز

الطلاب".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التشاركية وبين كفاءة المعلم الذاتية، وتحديد أثر

هذه العلاقة في تحصيل الطالب في الصف الثالث الابتدائي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي،

الاستبانة أداة الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين أبعاد القيادة التشاركية وكفاءة المعلم الذاتية.

- دراسة العجمي (2010) بعنوان: "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تمّ تطوير استبانة تقيس وجهة نظر المعلمين لمعرفة مدى تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت، وتم اختيار عينة مكونة من (185) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

- دراسة العرابيد (2010) بعنوان: "دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى تعرّف دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك من خلال معرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم القيادة

التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس والبالغ عددهم (134) مديرًا ومديرة للمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2010)، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ مجال المشكلات المتعلقة بالطلبة قد حصل على المرتبة الأولى، يليه ممارسات القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم، يليه المشكلات المتعلقة بالأموال المالية وهي في المرتبة الثالثة، حين حصل مجال المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي على المرتبة الرابعة، يليه المشكلات المتعلقة بالمباني والتجهيزات على المرتبة الخامسة، يليه المشكلات المتعلقة بالمنهاج، والمشكلات المتعلقة بالأموال الإدارية التعليمية للمدرسة كان في المرتبة الأخيرة، ولكافة المتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية: شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خان يونس، رفح).

القسم الثاني: التميز التنظيمي:

- دراسة الشرفات (2019) بعنوان: "مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية

تربية المفرق وعلاقته بالاغتراب الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية

المفرق وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من

(600) معلم ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في

مديرية تربية المفرق من وجهة نظر المعلمين كانت بمستوى متوسط، وأن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى

مديري المدارس في مديرية تربية المفرق كانت بمستوى منخفض، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في

استجابات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة لصالح الإناث،

وعدم وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية لمستوى الاغتراب الوظيفي في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة

والمؤهل العلمي، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط سالبة دالة إحصائياً بين مستوى التميز التنظيمي

ومجالاته وبين مستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس في مديرية تربية المفرق.

- دراسة الفحيلة (2019) بعنوان "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في

إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة

الرياض".

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة

العربية السعودية، والكشف عن العلاقة بين تلك الأبعاد والتميز التنظيمي، والتعرف على المعوقات التي

تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث

المنهج الوصفي المسحي، معتمداً على الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، وقد تم تطبيقها على جميع القيادات

في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، والبالغ عددهم (56) قيادياً، وذلك بأاتباع أسلوب الحصر

الشامل، وكشفت النتائج توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية

بدرجة كبيرة، وأبرز ملامح توفره تمثل في تبنى الموظفين ثقافة الإدارة، كما كشفت النتائج وجود علاقة

بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بدرجة

متوسطة، وأبرز ملامح ذلك تمثل في تمتع الموظفين بالروح المعنوية العالية، كما أظهرت النتائج وجود

المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في

المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة.

- دراسة الغامدي (2018) بعنوان: "التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة

نظر المعلمات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التميز التنظيمي لدى قيادات مدارس مديرية تربية

الباحة من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما تم استخدام استبانة مكونة من

(50) فقرة موزعة على خمسة مجالات لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (345) معلمة من

مدارس الباحة، وأظهرت النتائج أن درجة التميز التنظيمي لدى قيادات المدرسة عالية، وكانت هناك فروق

ذات دلالة إحصائية في مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير

المستوى التعليمي لصالح المستوى المتوسط، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل

لصالح الدراسات العليا، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

- دراسة السلمي (2018) بعنوان: "العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة

المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى تعرف على درجة التمكين الإداري لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة

وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي

الإرتباطي، وطبقت استبانة مكونة من (58) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (220) قائد مدرسة في

المراحل التعليمية الثلاث، وأظهرت النتائج أن درجة التمكين الإداري لقادة مدارس إدارة تعليم مكة

متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تبعاً لمتغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تبعاً لمتغير الخبرة لصالح فئة (أقل من 10 سنوات) في مجال بناء الفرق والعمل الجماعي فقط، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية وبقية المجالات تبعاً لهذا المتغير. وأشارت النتائج إلى أن مستوى تحقيق التميز التنظيمي جاء بدرجة عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي.

- دراسة درادكة (2017) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات

الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات

الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعلى العلاقة الارتباطية بين التمكين

الإداري والتميز التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة

تم بناء استبانة مكونة من (78) فقرة موزعة على ثلاث محاور؛ الأول التمكين الإداري، والثاني التميز

التنظيمي، والثالث معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي، طبقت عينة الدراسة من (331)

عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز

التنظيمي جاءت متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويوجد ارتباط بين جميع مجالات التمكين الإداري وجميع مجالات التميز التنظيمي، باستثناء مجالي (تميز العاملين والمعلمين، وتميز الإستراتيجية)، وأن درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف قد بلغت (89.3%)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات التميز التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة.

- دراسة الضمور (2016) بعنوان: "الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية بين القادة الأكاديميين والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدم الباحث منهج الارتباط الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تطوير استبيانين؛ يتكون الأول حول الرشاقة الإستراتيجية، والثاني حول التمييز، تكونت عينة الدراسة من (470) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أنّ درجة الرشاقة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية متوسطة، بينما تميزت الدرجة التنظيمية بدرجة منخفضة، وتوجد علاقة معنوية موجبة على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرشاقة الإستراتيجية بين القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى (الجنس والتخصص) لصالح الطالبات والعلوم الإنسانية على التوالي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجامعة، الرتبة الأكاديمية، مصدر الحصول على المؤهل الآخر، سنوات الخبرة).

- دراسة العلي (2016) بعنوان: "متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمديرية تربية الطائف من وجهة نظر قادتها".

هدفت الدراسة إلى معرفة متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمديرية تربية الطائف من وجهة نظر قادتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة، وطبقت بأسلوب الحصر الشامل على جميع قادة المدارس الثانوية والبالغ عددهم (108) قائداً، وتوصلت النتائج إلى أن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي إجمالاً جاءت بدرجة أهمية عالية جداً من وجهة نظر قادتها، وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً على النحو التالي: (الثقافة التنظيمية، القيادة المدرسية، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي)، جميعاً بدرجة أهمية عالية جداً، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات قادة المدارس الثانوية حول التخطيط الاستراتيجي تعزى لاختلاف سنوات الخدمة في القيادة المدرسية لصالح من خدمتهم (10 سنوات) فأكثر.

- دراسة براون (Brown, 2014) بعنوان: "النماذج التنظيمية والاستدامة في التميز التنظيمي،

من المناهج آلية للتعلم والابتكار".

هدفت الدراسة إلى التركيز على كيفية استفادة المنظمات من تبني نموذج عضوي للإدارة من أجل

تحقيق أقصى قدر ممكن من فوائد إستراتيجية التميز في الجودة والأعمال، وقد تم استخدام المنهج

الوصفي، وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة وقد تمثل مجتمع الدراسة المدراء التنفيذيين ومديري الموارد

البشرية ومديري أقسام الجودة في استراليا، ومن نتائج الدراسة أن المنظمات التي حصلت على الجوائز

هي التي تستخدم إطار التميز في العمل للمديرية تربية على أداؤها.

- دراسة المدهون (2014) بعنوان: "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء التنظيمي" دراسة

تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء التنظيمي في ضوء

استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج للتميز) في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة،

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة المتمثل بجميع

العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي وجميع المديريات على مستوى محافظات غزة والذين يشغلون

وظائف إشرافية، (من رئيس قسم فما فوق)، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية حيث تم

توزيع الاستبانة على (259) موظف، و أظهرت الدراسة أن مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي

للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيد، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء التنظيمي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

- دراسة سعادة (Saada, 2013) بعنوان: "استخدام تطبيق معيار القيادة لنموذج التميز التنظيمي في مؤسسة التعليم العالي كحالة دراسة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقا للنموذج الأوروبي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ (75.9%)، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب.

- دراسة ناتالي وتاتيانز ولودميال (Ludmila, Tatians and Nataly, 2008) بعنوان: "التقييم الذاتي كأداة لتحقيق التميز التنظيمي في التعليم العالي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادئ التقييم الذاتي كأداة لقياس مدى تحقق التميز التنظيمي وتطوير الأداة في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى تعريف التقييم الذاتي على أساس انه عملية منظمة لتحديد نقاط القوة والميزات التنافسية للمؤسسات، بالإضافة إلى الأمور التي تحتاج إلى تحسين بالاعتماد على فلسفة الجودة ونماذج التميز.

- دراسة شارما وتايلور (Talwar and Sharma, 2007) بعنوان: "تقييم نموذج تميز الأعمال"

التنظيمي العالمي في تأسيس الفلسفة الفيدية، قياس التميز في الأعمال".

هدفت الدراسة إلى تحديد آراء قيادات المنظمات حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على

المنظمات كافة، تم التعرف إلى كبار المهنيين العاملين في إدارة الجودة في العالم بشكل متواصل عبر

البريد الإلكتروني، حيث كانوا من مختلف البلدان، (الهند، المملكة المتحدة، أمريكا، تركيا، روسيا، ليبيا،

إيران)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها بناء نموذج تميز من تسعة معايير هي (القيادة والثقافة

والقيم والتخطيط الاستراتيجي والعمليات ونتائج الأعمال وحسن التوجه والتحسين المستمر والبيئة الخارجية)

، كما يوضح النموذج أن البيئة الخارجية تتكامل مع الثقافة وبيئة العمل ويعتمد تأكيد النجاح على القيادة

والثقافة والقيم المشتركة التي تسهل إزالة العقبات وتسهل تدفق المعرفة والمعلومات والخدمات للمعنيين

وإرضاء الأطراف المختلفة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

قدّم الباحثون في هذا المجال العديد من الدراسات التي تدور حول موضوع الدراسة الحالية، وهناك علاقة تكاملية بين الدراسات السابقة التي أُعدت والدراسة الحالية، فقد تشابهت الدراسة الحالية مع بعض محاور الدراسات السابقة، كالتعرض لدراسة درجة ممارسة القيادة التشاركية ودراسة التميز التنظيمي، والدراسة الحالية تتميز بأنها تدرس العلاقة بين القيادة التشاركية والتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في الخليل، حيث إنّ هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تطبق في فلسطين حسب علم الباحثة.

وقد تمّ اختيار المعلمين عينةً للبحث لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للمديرين بدلاً من اختيار المديرين تقييم أنفسهم؛ إذ ترى الباحثة أنّ الآخرين أقدر على تقييم الشخص من تقييمه لنفسه، هذا أولاً، أما ثانياً: فللمقارنة بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة التي استخدمت وجهة نظر المديرين أنفسهم.

وبلاحظ أنّ الدراسات السابقة كانت تهدف إلى دراسة درجة ممارسة القيادة التشاركية وربطها بمواضيع مختلفة، ودراسة التميز التنظيمي في الموضوعات المختلفة، لكنها اختلفت في تناول المتغيرات، فبعضها تناول مستوى ممارسة القيادة التشاركية، والمعوقات التي تواجهها، وربطها بمتغيرات أخرى، كما

اختلفت في أداة جمع البيانات، وفي مكان إجراء الدراسة وزمانها، وتفاوتت عينات الدراسة من ناحية الكم نتيجة أهداف تلك الدراسات وإجراءاتها، وبعضها الآخر تشابه في بعض المحاور.

وقد استفادت الباحثة من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظريّ والإجراءات المنهجية، وصياغة أسئلة الدراسة وتطوير أدواتها، واختيار مجتمع الدراسة، وعينتها، ونتائجها؛ لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال، ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي، إذ تدرس الباحثة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

وقد ذهبت كل من دراسة الخصاونة (2019)، ودراسة درويش (2019)، ودراسة الشمري

(2018)، ودراسة تقلا (2016)، ودراسة غياسي (Gyasi, 2015)، ودراسة العجمي (2010) لدراسة

القيادة التشاركية، وقد استفادت الباحثة من ذلك في إعداد الأداة، وتوضيح الأهداف.

وفي الدراسات السابقة ارتبط موضوع القيادة التشاركية بعدة مواضيع أخرى، ففي دراسة الخصاونة

(2019) ارتبط مع مستوى الإبداع الإداري، وفي دراسة درويش (2019) ارتبط مع علاقته باتخاذ القرار،

ودراسة الحجيج (2019) ارتبط مع علاقته بالتميز المؤسسي، كما قدمت دراسة الشبل (2019)

إستراتيجية مقترحة لدور القيادة التشاركية في تطوير قيادة المعاهد العلمية، أما دراسة العرايب (2010)

فقد درست دور القيادة التشاركية في حل المشكلات.

أما الدراسات السابقة التي درست موضوع التميز التنظيمي، فقد قامت دراسة الشرفات (2019) بدراسته وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، أما دراسة السلمي (2019) والدرادكة (2017) فدرستا علاقته مع التمكين الإداري، ودراسة الضمور (2016) فقد درست علاقته مع الرشاقة الإستراتيجية، أما دراسة الضحيلة (2019) فقد توجهت لدراسة جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي.

واستفادت هذه الدراسة من الأدوات المستخدمة في العديد من الدراسات، كدراسة الخصاونة

(2019)، ودراسة درويش (2019)، ودراسة الشمري (2018)، ودراسة السلمي (2018)، ودراسة العلي

(2016)، ودراسة الدرادكة (2017)، ودراسة المدهون (2014)، حيث استخدمت جميعها الاستبانة أداة

للبحث، وتمّ الاطلاع أيضاً على كيفية البناء وصياغة الفقرات وكيفية التحقق من خصائصه السيكومترية

(الصدق والثبات والموضوعية وقابلية الاستخدام)، وهناك بعض الدراسات كدراسة براون (2014)

(Brown, استخدمت المقابلة.

واستفادت الباحثة من المناهج المستخدمة في العديد من الدراسات، إذ استخدمت الدراسة الحالية

المنهج الوصفي الارتباطي، ومن هذه الدراسات دراسة الحجيج (2019)، ودرويش (2019)، المنتشري

(2018)، والسلمي (2018)، والدرادكة (2017)، والضمور (2016)، في حين دراسة الشبل (2019)

فقد استخدمت منهج البحث الوثائقي، بينما دراسة الرنتيسي (2015) استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

تنوّعت المتغيرات الديموغرافية للدراسات السابقة، فمنها من استخدم المؤهل العلميّ والتخصّص

والجنس كدراسة شرفات (2019)، والخصاونة (2019)، ودرويش (2019)، والعنزي (2019)، أما

دراسة الغامدي (2018) فقد تطرقت إلى دراسة أثر متغير الدورات التدريبية إضافة للمتغيرات السابقة،

وقد استخدمت دراسة العرايب (2010) متغير المديرية والذي استفادت منه الباحثة في الدراسة الحالية.

وفيما يتعلّق بنتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التشاركية كان هناك تفاوت بين

نتائج الدراسات السابقة، فدراسة الخصاونة (2019)، ودرويش (2019)، والحجيج (2019)، والعنزي

(2019)، والمنتشري (2018)، وغياسي (Gyasi, 2015)، والعجمي (2010)، أشارت إلى أنّ ممارسة

القيادة التشاركية كانت بدرجة عالية، بينما أشارت نتائج دراسات الشبل (2019)، والمخرج (2018)،

وتقلا (2016)، إلى أنّ ممارسة القيادة التشاركية كانت بدرجة متوسطة.

وفيما يتعلّق بنتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التميز التنظيمي فقد كان هناك تفاوت

بين نتائج الدراسات السابقة أيضًا، فدراسة الغامدي (2018)، والسلمي (2018)، أشارت إلى أنّ التميز

التنظيمي كان بدرجة عالية، بينما أشارت نتائج دراسات شرفات (2019)، والدرادكة (2017)، إلى أنّ

التميز التنظيمي كان بدرجة متوسطة، أمّا دراسة الضمور (2016) فقد أشارت إلى أنّ التميز التنظيمي

كان بدرجة منخفضة.

وقد استفادت الدراسة الحالية في التقسيمات (مرتفعة جدًا، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، ومنخفضة جدًا).

وبشكل عام كانت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة على النحو الآتي:

- بناء الإطار النظري وإثراؤه لهذه الدراسة.
- تعريف مصطلحات الدراسة.
- بناء أداة الدراسة المناسبة، وهي الاستبانة وتحديد فقراتها ومجالاتها.
- تسهيل الوصول إلى المراجع وتوثيقها.

وما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تتميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع (درجة ممارسة مديري المدارس

الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة

نظر المعلمين).

2. تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين القيادة التشاركية والتميز التنظيمي لمديري المدارس الحكوميّة

في مديرية تربية الخليل، بينما الدراسات السابقة تناولت مؤسسات أخرى، ولم تربط هذين

المتغيرين مع بعضهما.

3. تطبيق الدراسة على المعلمين، بدلاً من المديرين أنفسهم.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- تمهيد
- منهج الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- * بناء الأداة.
- * صدق أداة الدراسة.
- * ثبات أداة الدراسة.
- إجراءات الدراسة.
- المعالجة الإحصائية.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل منهجية البحث الميدانية وإجراءاته من التعريف بأدوات البحث التي تم إتباعها، وكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، فضلاً عن المجتمع الأصلي للبحث وعينة البحث وإجراءات التطبيق.

منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض الدراسة، ويبين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل وعلاقتها بالتميز التنظيمي، ويساعدنا على فهم الحاضر والواقع، ويتناسب المنهج الوصفي الارتباطي مع طريقة جمع البيانات المعتمدة في الدراسة، واستخدمت الباحثة الاستبانة التي تعتمد في صدق بياناته على عوامل كثيرة ترتبط بأفراد العينة وجدّيتهم في تقديم البيانات (مسألمة، 2018).

متغيرات الدراسة:

احتوت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل: درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية.

المتغيرات الوسيطة (الدخيلة):

- جنس المعلم: وهو المعلم المجيب عن الاستبانة، وهو من مستويين: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي، وهو من مستويين: (بكالوريوس فأقل ، ماجستير فأكثر).
- سنوات الخبرة، وهي من ثلاثة مستويات (أقل من (5) سنوات، من (5-10) سنوات، أكثر من (10) سنوات).

المتغير التابع: التميز التنظيمي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية

الخليل والبالغ عددهم (686) معلماً ومعلمةً في الفصل الأول من العام الدراسي (2021/2020) م،

والجدول الآتي يوضح توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير جنس المعلم.

جدول (1):

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب جنس المعلم

المتغير	العدد	النسبة المئوية
ذكور	303	%44.2
إناث	383	%55.8

المجموع	686	% 100
---------	-----	-------

ومن بيانات الجدول السابق نلاحظ أن عدد الإناث العاملات في قطاع التعليم في مديرية الخليل

يزيد على عدد الذكور العاملين في قطاع التعليم، وذلك بسبب الثقافة السائدة في المجتمع الفلسطيني،

والتي تعتبر أن أفضل وظيفة تناسب الإناث هي التعليم، وعدد ساعات الدوام غير الطويل مقارنةً بوظائف

أخرى، بينما مجال عمل الذكور أوسع بكثير، فيتوزعون ما بين وظائف التعليم، والوظائف الأخرى.

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة الإحصائي بنسبة (30%)، حيث بلغت عينة الدراسة

(206) معلّم ومعلّمة من معلّمي ومعلّمات المدارس الحكوميّة الثانوية في مدارس مديرية الخليل، وقد تمّ

اختيارهم بالطريقة العشوائية الطّبقية، إذ تمّ استخدام القاعدة الآتية:

$$\text{عينة الذكور} = \frac{\text{حجم الذكور في المجتمع الإحصائي} \times \text{حجم العينة الكلي}}{\text{حجم المجتمع الإحصائي}}$$

$$\text{عينة الذكور} = \frac{(206 \times 303)}{(686)} = \frac{(62418)}{(686)} = (91) \text{ معلّمًا.}$$

$$\text{عينة الإناث} = \frac{\text{حجم الإناث في المجتمع الإحصائي} \times \text{حجم العينة الكلي}}{\text{حجم المجتمع الإحصائي}}$$

$$\text{عينة الإناث} = \frac{(206 \times 383)}{(686)} = \frac{(78898)}{(686)} = (115) \text{ معلّمةً.}$$

وتم استرجاع (206) استبانة فقط وذلك بنسبة (100%)، والجدول الآتي يوضّح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب المتغيرات الديموغرافية:

جدول (2):

خصائص العينة الديموغرافية:

الأعداد والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

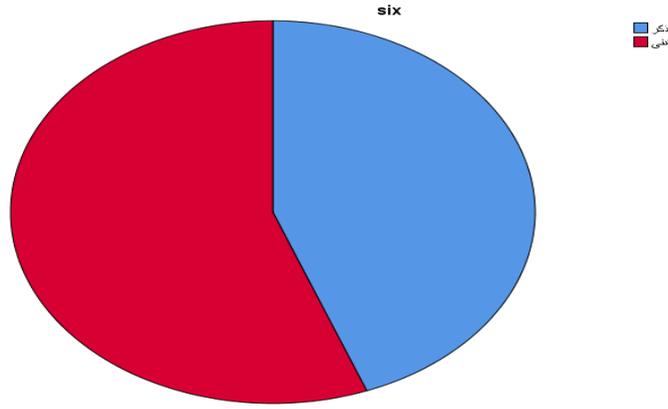
المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	91	44.2
	أنثى	115	55.8
النسبة الكلية		206	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	160	77.7
	ماجستير فأكثر	46	22.3
النسبة الكلية		206	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	72	35.0
	من (5-10) سنوات	39	18.9
	أكثر من (10) سنوات	95	46.1
النسبة الكلية		206	100.0

يتضح من الجدول السابق أن توزيع عينة الدراسة تبعاً للجنس جاء كما يلي:

إن نسبة المبحوثين الإناث احتلت الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (55.8%) بواقع (115) مفردة من مجتمع الدراسة، في حين جاء الذكور في الترتيب الثاني، حيث بلغت نسبتهم (44.2%) بواقع (91) من مجتمع الدراسة، والشكل رقم (5) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

شكل (1):

نسب المعلمين في مجتمع الدراسة في المدارس الثانوية في مديرية تربية الخليل تبعاً لمتغير الجنس



وكما يتضح من الجدول السابق أن توزيع عينة الدراسة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي جاءت كما يلي:

احتل المبحوثون ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل) في المرتبة الأولى بنسبة (77.7%) من

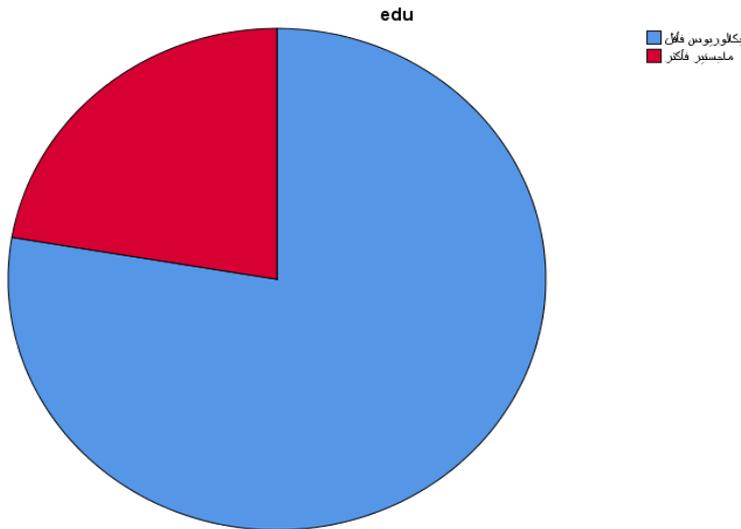
مجتمع الدراسة، بواقع (160) مفردة، في حين احتل المبحوثون ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فأكثر)

المرتبة الثانية بنسبة (22.3%) من مجتمع الدراسة بواقع (46) مفردة، والشكل رقم (2) يبين توزيع أفراد

مجتمع الدراسة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.

الشكل (2):

توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.



وكما يتضح من الجدول السابق أن توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة جاءت كما يلي:

احتل المبحوثون الذين مستوى خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) المرتبة الأولى بنسبة (46.1%)

من مجتمع الدراسة، بواقع (95) مفردة، في حين احتل المبحوثون الذين مستوى خبرتهم (أقل من 5

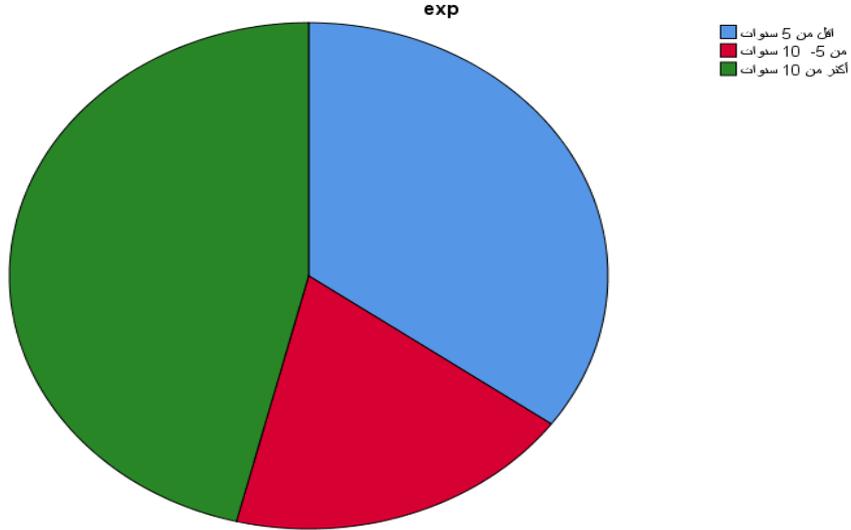
سنوات) المرتبة الثانية بنسبة (35.0%) من مجتمع الدراسة بواقع (72) مفردة، واحتل المبحوثون الذين

مستوى خبرتهم (من 5-10 سنوات) المرتبة الثالثة بنسبة (18.9%) من مجتمع الدراسة بواقع (39)

مفردة، والشكل رقم (3) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الشكل (3):

توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.



أداة الدراسة:

بناء الأداة:

تمّ الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تحوي أدواتٍ مختلفةً ومتنوعةً ذات العلاقة، ومن خلال الاستعانة بدراستي الحجيج (2019)، والضمور (2016)، تمّ إعداد استبانة تُعنى بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وهي مكونة من قسمين: **القسم الأول**: يدرس المعلومات الشخصية عن المفحوص، **والقسم الثاني يتكون من محورين**: الأول يقيس درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين، ويحتوي على (3) مجالات، وهي كالاتي:

- المجال الأول: تفعيل العلاقات الإنسانية، ويحوي (8) فقرات.
 - المجال الثاني: إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية، ويحوي على (10) فقرات.
 - المجال الثالث: تفويض الصلاحيات، ويحوي (8) فقرات.
- والمحور الثاني**: يدرس درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، ويحتوي على (21) فقرة .

وتم استخدَم مقياس ليكرت خماسي التقدير، لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، وقد تمّ اعتماد المعيار التالي في الحكم على درجة كلّ فقرة: حيث قُدّرت فقرات الأداة بخمسة تقديرات، وهي:

(موافق بشدة) وتأخذ (5) درجات، و(موافق) وتأخذ (4) درجات، و(محايد) وتأخذ (3) درجات،

و(معارض) وتأخذ (2) درجتين، ومعارض بشدة وتأخذ (1) درجة واحدة، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (3):

درجات مقياس ليكرت

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

تم تقسيم درجات الاستجابات على عدد الفئات الآتية: (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة،

مرتفعة، مرتفعة جداً)، وذلك على النحو الآتي:

المدى لقيم المقياس = أكبر قيمة في المقياس - أصغر قيمة في المقياس = 5 - 1 = 4

وبما أن عدد الفئات اللازمة لتفسير متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة هو (5) فئات، فيكون طول

الفئة منها:

$$\text{مدى قيم المقياس} = \frac{4}{5} = 0,8$$

عدد قيم التفسير

وعليه تكون الفئات المعتمدة لتفسير متوسطات استجابات أفراد الدراسة على النحو الآتي:

جدول (4):

مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80 - 1.00
منخفضة	2.60 - 1.81

متوسطة	3.40 – 2.61
مرتفعة	4.20 – 3.41
مرتفعة جداً	5.00 – 4.21

وعليه يكون أعلى درجة على الاستبانة هي $(5 \times 47) = (235)$

وأقل درجة يمكن الحصول عليها على الاستبانة هي $(1 \times 47) = (47)$.

والجدول التالي يوضح قوة الارتباط بين المتغيرات:

جدول (5):

قوة الارتباط بين المتغيرات

قوة الارتباط	معامل الارتباط
لا يوجد ارتباط	$r=0$
ارتباط طردي ضعيف جداً	$0 < r < 0.2$
ارتباط طردي ضعيف	$0.20 \leq r \leq 0.39$
ارتباط طردي متوسط	$0.40 \leq r \leq 0.59$
ارتباط طردي قوي	$0.60 \leq r \leq 0.79$
ارتباط طردي قوي جداً	$0.80 \leq r \leq 0.99$
ارتباط طردي تام	$r=1$

(Lehman, 2005)

صدق أداة الدراسة:

تمّ عرض الأداة على مجموعة من المحكّمين من ذوي الخبرة والتخصّص، بلغ عددهم (9) محكّم

ومحكّمة، انظر ملحق رقم (4)، لمعرفة آرائهم حول مدى انسجام الاستبانة ووضوحها وشموليّتها، من

حيث انتماء الفقرات إلى المقياس ككلّ، وانتماء الفقرات إلى المحاور، وتمّ تعديل بعض الفقرات وإعادة

صياغتها، مثل فقرة "يشرك المعلمين في وضع الخطة الإستراتيجية للمدرسة" لتصبح "يشرك المعلمين في

وضع فلسفة ورؤية المدرسة"، وتمّ إضافة بعض الفقرات مثل: "تمنح المدرسة حوافز فردية وجماعية

للمتفوقين بما يعزز فرص الإبداع"، وتمّ حذف البعض الآخر من الفقرات، مثل "يشرك في إعداد الجدول

الدراسي"، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونةً من (47) فقرة، انظر ملحق (3)، وقد تمّ التّحقّق

من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) بين كلّ فقرة من فقرات

الدراسة في كلّ مجال مع الدرجة الكلية لها، وذلك بعد تطبيق الأداة في صورتها الأولية على عينة

استطلاعية حجمها (20) معلّمًا ومعلّمةً من خارج العينة الأصلية، وذلك كما هو موضّح في الجدولين

الآتيين:

جدول (6):

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل

مجال (لمحور القيادة التشاركية)

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	0.666	0.000	10	0.793	0.000	19	0.781	0.000
2	0.737	0.000	11	0.729	0.000	20	0.787	0.000

0.000	0.821	21	0.000	0.807	12	0.000	0.646	3
0.000	0.781	22	0.000	0.872	13	0.000	0.727	4
0.000	0.817	23	0.000	0.764	14	0.000	0.747	5
0.000	0.716	24	0.000	0.821	15	0.000	0.706	6
0.000	0.669	25	0.000	0.844	16	0.000	0.819	7
0.000	0.794	26	0.000	0.801	17	0.000	0.728	8
			0.000	0.576	18	0.000	0.769	9

يتضح من الجدول السابق أنّ جميع فقرات الدراسة تحظى بدرجات ذات دلالة إحصائية مع

الدرجة الكلية لها في مجالات الدراسة، مما يشير إلى أنّ فقرات الدراسة تتمتع بدرجة كبيرة جداً من الصدق، وأنها صالحة لما وضعت لقياسه.

جدول (7):

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل

مجال لمقياس التميز التنظيمي

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	0.664	0.000	11	0.595	0.000
2	0.761	0.000	12	0.587	0.000
3	0.734	0.000	13	0.579	0.000
4	0.762	0.000	14	0.623	0.000
5	0.772	0.000	15	0.804	0.000
6	0.792	0.000	16	0.725	0.000
7	0.717	0.000	17	0.799	0.000

0.000	0.824	18	0.000	0.787	8
0.000	0.848	19	0.000	0.600	9
0.000	0.671	20	0.000	0.499	10
0.000	0.719	21			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة

مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا

في قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل للقيادة التشاركية

وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على

أساسه.

ثبات أداة الدراسة:

تمّ التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة الثبات (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha)

للاتساق الداخلي، حيث تمّ حساب قيمة (ألفا) على محاور الاستبانة والدرجة الكلية كما هو موضح في

الجدول الآتي:

جدول (8):

معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) بين جميع الفقرات مجتمعة

"نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة"

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
القيادة التشاركية	206	26	0.958
التميز التنظيمي		21	0.951

0.974	47	القيمة الكلية للمقياس
-------	----	-----------------------

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة الثبات عند الدرجة الكلية بلغت (97.4%)،

وبذلك تكون الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية ويمكن اعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

إجراءات الدراسة:

1. تحديد مشكلة الدراسة والعنوان مع الأستاذ المشرف، والذي تمثل في "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين".
2. الحصول على موافقة من كلية الدراسات العليا على العنوان من أجل الشروع عمله.
3. عرض الإطار النظري والدراسات السابقة.
4. تحديد مجتمع الدراسة واختيار أفراد عينة الدراسة.
5. إعداد أدوات الدراسة (الاستبانة)، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
6. الحصول على كتاب تسهيل المهمة من إدارة الجامعة، للجهات المعنية (مديرية التربية والتعليم في مدينة الخليل) للحصول على المعلومات والموافقة على توزيع الاستبانة.
7. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على معلمي المرحلة الثانوية في مدينة الخليل إلكترونياً وتدوين البيانات.
8. تحليل بيانات الاستبانات والحصول على النتائج ودلالاتها.

9. عرض الاستنتاجات وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تمّ استخدام التحليل الإحصائي عن طريق برنامج (SPSS)، حيث تمّ

استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وعمل المعالجة الإحصائية

للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة

الموافقة درجة معينة، فأعطيت بدرجة عالية جداً (5) درجات، وبدرجة عالية (4) درجات، وبدرجة

متوسطة (3) درجات، وبدرجة منخفضة (2) درجتين، وبدرجة منخفضة جداً (1) درجة واحده، بحيث كلما

زادت الدرجة كلما زادت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل للقيادة

التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

وقد فحصت فرضيات الدراسة عن طريق اختبار تحليل التباين الثنائي (Tow way analysis)

(of variance)، كما استخدمت معامل الثبات كرونباخ ألفا لحساب ثبات الأداة، واستخدمت معامل

الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتأكد من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك للتأكد

من صدق البناء، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS).

لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ، كما تمّ استخدام (T-test) لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق في متوسطات تقدير درجة ممارسة القيادة التشاركية والتميز التنظيمي تعزى إلى متغيرات (جنس المعلم، المؤهل العلمي)، و تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق في متوسطات تقدير درجة ممارسة القيادة التشاركية والتميز التنظيمي تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، ويمكن إيجاز ذلك بما يلي:

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات دراستها على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)،

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences, Version (26)

وتمّ استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

- التكرارات والأوزان النسبية لمعرفة خصائص أفراد العينة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كلٍ من مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية، والتميز التنظيمي في المدارس الثانوية في محافظة الخليل.
- معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha)؛ لفحص الثبات.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة مدى صدق فقرات المقياس،
ولمعرفة العلاقة بين القيادة التشاركية من جهة وبين التميز التنظيمي من جهة أخرى.
- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent samples T-Test)، لمعرفة الفروق بين
متوسطات عينتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات أو
التوصل إلى قرار يتعلّق بوجود فروق بين المتوسطات أو بعدم وجودها.
- اختبار توكي للمقارنات البعدية، لمعرفة مصدر الفروق.

الفصل الرابع

(عرض نتائج الدراسة)

- تمهيد
- نتائج السؤال الفرعي الأول.
- نتائج السؤال الفرعي الثاني.
- نتائج الفرضية الأولى.
- نتائج الفرضية الثانية.
- نتائج الفرضية الثالثة.
- نتائج السؤال الفرعي الثالث.
- نتائج السؤال الفرعي الرابع.
- نتائج الفرضية الرابعة.
- نتائج الفرضية الخامسة.
- نتائج الفرضية السادسة.
- نتائج السؤال الفرعي الخامس.
- نتائج الفرضية السابعة.

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبارات الفرضيات.

نتائج الدراسة:

• محور السؤال الرئيس للدراسة والذي ينص على:

"ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل للقيادة التشاركية

وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟".

فقد انبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

• نتائج السؤال الفرعي الأول والذي ينص على:

"ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التشاركية

من وجهة نظر معلمهم؟".

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمهم، وذلك

كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول (9) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلميهم

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	يحرص على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات المختلفة	4.21	0.733	مرتفعة جداً
2.	يعمل على توفير مناخ العلاقات الإنسانية	4.11	0.764	مرتفعة
3.	ينادي المعلمين بأحب الأسماء إليهم	4.00	0.916	مرتفعة
4.	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين	3.97	0.858	مرتفعة
5.	يتصف بالصبر في تعامله مع المعلمين	3.81	0.893	مرتفعة
6.	يرسخ العلاقة بين المعلمين وأولياء أمور الطلبة	3.73	0.929	مرتفعة
7.	يعدل في التعامل مع المعلمين	3.69	0.982	مرتفعة
8.	يساعد في حل مشكلات المعلمين الخاصة	3.60	0.946	مرتفعة
الدرجة الكلية لُبعد تفعيل العلاقات الإنسانية				
1.	يوزع المهام الإدارية وفق قدرات المعلمين	3.90	0.889	مرتفعة
2.	يتعاون مع المعلمين في تحديد الاحتياجات للتطوير المهني	3.83	0.868	مرتفعة
3.	يشجع المعلمين في المدرسة على المشاركة في اتخاذ القرارات	3.83	0.969	مرتفعة
4.	يشجع المعلمين على المشاركة في الندوات في المدرسة	3.83	0.853	مرتفعة
5.	يناقش القرارات التي يتخذها بصورة جماعية	3.83	0.982	مرتفعة
6.	يشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المدرسية	3.79	0.894	مرتفعة
7.	يتدارس مع المعلمين الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات	3.72	0.919	مرتفعة
8.	يشرك المعلمين في تنظيم الجداول المختلفة	3.67	0.924	مرتفعة
9.	يشرك المعلمين في وضع فلسفة ورؤية المدرسة	3.61	0.991	مرتفعة
10.	يشارك في برنامج الإشغال عند غياب بعض المعلمين	3.46	1.158	مرتفعة
الدرجة الكلية لُبعد إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية				
1.	يدرّب نائبه على اتخاذ القرار في حال غيابه	4.00	0.978	مرتفعة
2.	يتيح الفرصة لاكتساب المعلمين خبرة تساعدهم في تطوير العمل	3.96	0.828	مرتفعة
3.	يمنح المعلمين الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز الأعمال	3.92	0.896	مرتفعة
4.	يهتم بالتغذية الراجعة عن أداء المعلمين الذين تم تفويضهم	3.90	0.823	مرتفعة
5.	يفوض اللجنة المالية بشراء ما يلزم من احتياجات للمدرسة	3.78	0.952	مرتفعة
6.	يبتعد عن المركزية في اتخاذ القرارات	3.53	1.006	مرتفعة
7.	يفوض أحد المعلمين بإدارة اجتماع مجلس أولياء الأمور	3.33	1.011	متوسطة
8.	يفوض مهامه الروتينية لبعض المعلمين	3.31	0.978	متوسطة
الدرجة الكلية لُبعد تفويض الصلاحيات				
		3.72	0.718	مرتفعة

مرتفعة	0.647	3.78	الدرجة الكلية للقيادة التشاركية
--------	-------	------	---------------------------------

نلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن درجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمهم كانت

مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78) مع انحراف معياري (0.647)، وكان ترتيب الأبعاد كما يلي:

جاء بُعد تفعيل العلاقات الإنسانية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) مع انحراف معياري

(0.636)، وكان أهم الفقرات هذا البُعد والتي كانت في المرتبة الأولى الفقرة (يحرص على التواصل

الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات المختلفة) بمتوسط حسابي (4.21) مع انحراف معياري (0.733)،

وفي المرتبة الثانية الفقرة (يعمل على توفير مناخ العلاقات الإنسانية) بمتوسط حسابي (4.11) مع

انحراف معياري (0.764).

في حين جاء بُعد (إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية) في المرتبة الثانية بمتوسط

حسابي (3.75) مع انحراف معياري (0.731)، وكان أهم الفقرات هذا البُعد والتي كانت في المرتبة

الأولى الفقرة (يوزع المهام الإدارية وفق قدرات المعلمين) بمتوسط حسابي (3.90) مع انحراف معياري

(0.889)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (يتعاون مع المعلمين في تحديد الاحتياجات للتطوير المهني)

بمتوسط حسابي (3.83) مع انحراف معياري (0.868).

وجاء البُعد (تفويض الصلاحيات) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.72) مع انحراف معياري (0.718)، وكان أهم الفقرات هذا البُعد والتي كانت في المرتبة الأولى الفقرة (يدرب نائبه على اتخاذ القرار في حال غيابه) بمتوسط حسابي (4.00) مع انحراف معياري (0.978)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (يُتيح الفرصة لاكتساب المعلمين خبرة تُساعدهم في تطوير العمل) بمتوسط حسابي (3.96) مع انحراف معياري (0.828).

• نتائج السؤال الفرعي الثاني والذي ينص على:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغيرات والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟".

وانبثق عن هذا السؤال الفرضيات الصفرية (الأولى، الثانية، الثالثة)،

وللإجابة عن السؤال السابق قدمت الباحثة نتائج الفرضيات الصفرية الآتية على النحو الآتي:

نتائج الفرضية الصفرية الأولى والتي نصت على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية

تعزى إلى متغير جنس المعلم".

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في متوسطات تقديرات معلّمي

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى

إلى متغير جنس المعلم، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (10).

جدول (1):

نتائج اختبار ت (T-test) للفروق في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم

الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير جنس المعلم

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية	
تفعيل العلاقات الإنسانية	ذكر	91	3.94	0.585	204	1.059	0.146	
	أنثى	115	3.85	0.673				
إشراك مدير المدرسة المعلمين في المهام القيادية	ذكر	91	3.86	0.717		1.898	0.291	
	أنثى	115	3.66	0.734				
تفويض الصلاحيات	ذكر	91	3.77	0.771		0.921	0.059	
	أنثى	115	3.68	0.674				
الدرجة الكلية	ذكر	115	3.86	0.650		1.459	0.358	
	أنثى	91	3.72	0.641				

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم

الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير جنس المعلم في الدرجة الكلية

للمقياس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.358) أي أن هذه القيمة أكبر

من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وكما أشارت المعطيات في الجدول السابق على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية

وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير جنس المعلم، في كل من بُعد

(تفعيل العلاقات الإنسانية، إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية، تفويض الصلاحيات)

نتائج الفرضية الصفرية الثانية والتي نصّت على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس

الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى

متغير المؤهل العلمي".

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في متوسطات تقديرات معلمي

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى

إلى متغير المؤهل العلمي ، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (11).

جدول (2):

نتائج اختبار ت (T-test) للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي)

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
تفعيل العلاقات الإنسانية	بكالوريوس فأقل	160	3.88	0.661	204	-0.612	0.541
	ماجستير	46	3.94	0.541			

						فأكثر	
0.683	0.409-		0.755	3.74	160	بكالوريوس فأقل	مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية
			0.646	3.79	46	ماجستير فأكثر	
0.989	0.014-		0.724	3.72	160	بكالوريوس فأقل	تفويض الصلاحيات
			0.706	3.71	46	ماجستير فأكثر	
0.721	0.358-		0.668	3.77	160	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية
			0.572	3.81	46	ماجستير فأكثر	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

$(0.05 \geq \alpha)$ في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل

لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، في الدرجة الكلية للمقياس،

وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.721) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة

ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وكما أشارت المعطيات في الجدول السابق على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية

وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، في كل من بعد (تفعيل العلاقات الإنسانية، مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية، تفويض الصلاحيات).

نتائج الفرضية الصفريّة الثالثة والتي نصّت على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)".

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في

متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو

موضح في الجدول رقم (12)

جدول (12) :

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تفعيل العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	3.167	2	1.583	4.032	0.019
	داخل المجموعات	79.727	203	0.393		
	المجموع	82.894	205			
إشراك مدير المدرسة المعلمين في	بين المجموعات	2.605	2	1.302	2.472	0.087
	داخل المجموعات	106.969	203	0.527		
	المجموع	109.574	205			

المهام القيادية						
0.023	3.823	1.919	2	3.839	بين المجموعات	تفويض الصلاحيات
		0.502	203	101.923	داخل المجموعات	
			205	105.762	المجموع	
0.028	3.649	1.489	2	2.978	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.408	203	82.820	داخل المجموعات	
			205	85.798	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل

لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، وذلك لأن قيمة الدالة

الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.028) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك

ترفض الفرضية الصفرية.

وكما أشارت المعطيات الوارد في الجدول السابق على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم

الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة) في كل من بعد

(تفعيل العلاقات الإنسانية، مدير المدرسة المعلمين في المهام القيادية، تفويض الصلاحيات).

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسطات تقديرات

معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة

التشاركية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، وذلك كما هو موضح في الجدول (13).

جدول (13):

نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)

المحور	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من (5-10) سنوات	أكثر من (10) سنوات
تفعيل العلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات		*0.35270	0.14362
	من (5-10) سنوات			0.20908-
	أكثر من (10) سنوات			
إشراك مدير المدرسة المعلمين في المهام القيادية	أقل من 5 سنوات		*0.28558	0.20320
	من (5-10) سنوات			0.08238-
	أكثر من (10) سنوات			
تفويض الصلاحيات	أقل من 5 سنوات		*0.31450	*0.27209
	من (5-10) سنوات			0.04241
	أكثر من (10) سنوات			
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات		*0.31513	0.20607
	من (5-10) سنوات			-0.10906
	أكثر من (10) سنوات			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن الفروق كانت بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمستوى

خبرتهم في الدرجة الكلية للقيادة التشاركية بين ذوي مستوى الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10

سنوات) وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات.

ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (14) والذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية:

جدول (14):

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تفعيل العلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	72	4.02	0.614
	من (5-10) سنوات	39	3.90	0.722

0.708	3.90	95	أكثر من (10) سنوات	
0.649	3.67	72	أقل من 5 سنوات	إشراك مدير المدرسة المعلمين في المهام القيادية
0.781	3.61	39	من (5-10) سنوات	
0.740	3.59	95	أكثر من (10) سنوات	
0.627	3.88	72	أقل من 5 سنوات	تفويض الصلاحيات
0.705	3.69	39	من (5-10) سنوات	
0.696	3.63	95	أكثر من (10) سنوات	
0.636	3.89	72	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.731	3.75	39	من (5-10) سنوات	
0.718	3.72	95	أكثر من (10) سنوات	

ويوضح الجدول السابق الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات

تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة

التشاركية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، والتي تشير المعطيات الواردة فيه أن الفروق كانت بين أفراد

عينة الدراسة بالنسبة لمستوى خبرتهم في الدرجة الكلية للقيادة التشاركية لصالح أصحاب الخبرة أقل من

(5) سنوات.

نتائج السؤال الفرعي الثالث والذي ينص على:

"ما مستوى التميز التنظيمي لدى معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل

من وجهة نظرهم؟".

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى

التميز التنظيمي لدى معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة

نظرهم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (15).

جدول (15):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	أعمل بروح القوانين المدرسية	4.37	0.746	مرتفعة جداً
2.	استعد لمواكبة التطورات في نظم التعليم	4.33	0.737	مرتفعة جداً
3.	أعرف الواجبات الملقاة على عاتقي دون صعوبة	4.27	0.799	مرتفعة جداً
4.	أوظف طرائق التدريس الفعالة	4.19	0.777	مرتفعة
5.	أقدر على التوفيق بين كم المناهج والزمن المخصص لها	4.11	0.813	مرتفعة
6.	تعكس ثقافة المدرسة الاحترام المتبادل بين المعلمين والمدير	3.96	0.801	مرتفعة
7.	استفيد من تفويض المدير لي للارتقاء بالمهارات التي أملك	3.96	0.846	مرتفعة
8.	أرى أن المدير يساهم في إيجاد رؤية مستقبلية للمدرسة والعاملين والطلبة	3.94	0.848	مرتفعة
9.	أرى أن المدير يشرك المعلمين في تحقيق أهداف المدرسة	3.88	0.806	مرتفعة
10.	أحرص على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل	3.83	0.843	مرتفعة
11.	أرى أن المدير يمتلك المقدرة على التكيف مع التغييرات والتحويلات، ومواكبتها	3.83	0.904	مرتفعة
12.	أرى أن المدير ينشر قيم المواطنة تجاه المجتمع	3.81	0.884	مرتفعة
13.	يؤكد المدير على ثقافة التفوق على المدارس الأخرى	3.77	0.929	مرتفعة
14.	تعلم ثقافة المدرسة على التوازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين	3.74	0.820	مرتفعة
15.	أرى أن المدير يسعى إلى نشر قيم الإبداع لدى المعلمين	3.73	1.004	مرتفعة
16.	تراعي المدرسة الأبعاد الإنسانية في تقديمها الخدمات للمجتمع المحلي	3.71	0.861	مرتفعة
17.	تعكس ثقافة المدرسة القيم المشار إليها في التوجه الاستراتيجي	3.68	0.816	مرتفعة
18.	أرى أن المدير يسند الوظائف بحسب مقدرة المعلمين بطريقة عادلة	3.65	0.919	مرتفعة
19.	تمنح الثقافة التنظيمية في المدرسة القوة للعاملين لتحقيق أهدافهم	3.63	0.932	مرتفعة
20.	توفر ثقافة المدرسة حزمة إجراءات اجتماعية ترفيحية للعاملين	3.51	1.016	مرتفعة
21.	تمنح المدرسة حوافز فردية وجماعية للمتفوقين بما يعزز فرص الإبداع	3.48	1.044	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى التميز التنظيمي	3.87	0.615	مرتفعة

نلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن مستوى التميز التنظيمي

لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم كان بدرجة

مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87) مع انحراف معياري (0.615)، وكان أهم الفقرات هذا البعد

والتي كانت في المرتبة الأولى الفقرة (أعمل بروح القوانين المدرسية) بمتوسط حسابي (4.37) مع انحراف

معياري (0.746)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (استعد لمواكبة التطورات في نظم التعليم) بمتوسط حسابي

(4.33) مع انحراف معياري (0.737)، وتلاها الفقرة (أعرف الواجبات الملقاة على عاتقي دون صعوبة)

بمتوسط حسابي (4.27)، وانحراف معياري (0.799)، وتلاها الفقرة (أوظف طرائق التدريس الفعالة)

بمتوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.777)، وتلاها الفقرة (أقدر على التوفيق بين كمّ المناهج

والزمن المخصّص لها) بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.813)

وكان أقلها الفقرة (تمنح المدرسة حوافز فردية وجماعية للمتفوقين بما يعزز فرص الإبداع)

بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (1.044)، وتلاها الفقرة (توفر ثقافة المدرسة حزمة إجراءات

اجتماعية ترفيهية للعاملين) بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (1.016)، وتلاها الفقرة (تمنح

الثقافة التنظيمية في المدرسة القوة للعاملين لتحقيق أهدافهم) بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري

(0.932).

نتائج سؤال الدراسة الفرعي الرابع والذي ينص على:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلّمي

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغيرات

(الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)؟".

وانبثق عن هذا السؤال الفرضيات الصفرية (الرابعة والخامسة والسادسة)،

وللإجابة عن السؤال السابق قدمت الباحثة نتائج الفرضيات الصفرية الآتية على النحو الآتي:

نتائج الفرضية الصفرية الرابعة والتي نصّت على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلّمي

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير

جنس المعلم".

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في متوسطات تقديرات معلّمي

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير

(جنس المعلم) ، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (16).

جدول(3):

نتائج اختبار ت (T-test) للفروق في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير (جنس المعلم).

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	درجات	قيمة ت	الدالة
--------	-------	-------	---------	----------	-------	--------	--------

الإحصائية	المحسوبة	الحرية	المعياري	الحسابي			
0.647	0.458	204	0.656	3.90	91	ذكر	التميز
			0.584	3.86	115	أنثى	التنظيمي

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم

الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير (جنس المعلم)، في الدرجة الكلية

للمقياس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.647) أي أن هذه القيمة أكبر

من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

نتائج الفرضية الصفرية الخامسة والتي نصّت على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس

الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل

العلمي".

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في متوسطات تقديرات معلّمي

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير

المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (17).

جدول (17):

نتائج اختبار ت (T-test) للفروق في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم

الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي)

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	درجات	قيمة ت	الدالة
--------	---------------	-------	---------	----------	-------	--------	--------

الإحصائية	المحسوبة	الحرية	المعياري	الحسابي			
0.203	1.277	204	0.624	3.90	160	بكالوريوس فأقل	التميز التنظيمي
			0.580	3.77	46	ماجستير فأكثر	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل

لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، في الدرجة الكلية للمقياس، وذلك لأن قيمة

الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.203) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)،

وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

نتائج الفرضية الصفرية السادسة والتي نصّت على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس

الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير (سنوات

الخبرة)

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في

متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم

التنظيمي تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول

رقم (18).

جدول (18):

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التميز التنظيمي	بين المجموعات	2.332	2	1.166	3.143	0.045
	داخل المجموعات	75.318	203	.371		
	المجموع	77.649	205			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

$(0.05 \geq \alpha)$ متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل

لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة

بهذا المتغير بلغت (0.045) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية

الصفريّة.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسطات تقديرات

معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى

متغير (سنوات الخبرة)، وذلك كما هو موضح في الجدول (19).

جدول (19):

نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)

المحور	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من (5-10) سنوات	أكثر من (10) سنوات
التميز التنظيمي	أقل من 5 سنوات		*0.30255	0.12409
	من (5-10) سنوات			-0.17846
	أكثر من (10) سنوات			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن الفروق كانت بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة

لمستوى خبرتهم في الدرجة الكلية للتميز التنظيمي بين ذوي مستوى الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5-

10 سنوات) وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات.

ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (20) والذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية:

جدول (20):

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التميز التنظيمي	أقل من 5 سنوات	72	3.99	0.531
	من (5-10) سنوات	39	3.69	0.651
	أكثر من (10) سنوات	95	3.86	0.646

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن الفروق كانت بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمستوى

خبرتهم في الدرجة الكلية للتميز التنظيمي بين ذوي مستوى الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10

سنوات، وأكثر من (10) سنوات) وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات.

نتائج السؤال الفرعي الخامس والذي ينص على:

"هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية

وتعليم الخليل للقيادة التشاركية ومستوى التميز التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم؟".

ولإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الخامس تم صياغة الفرضية الصفرية الآتية:

نتائج الفرضية السابعة والتي نصت على:

"لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التشاركية ومستوى التميز التنظيمي للمعلمين من

وجهة نظرهم".

للتحقق من صحة الفرضية السابعة استخدمت الباحثة معامل الارتباط بيرسون (Pearson

Correlation) للعلاقة بين القيادة التشاركية، والتميز التنظيمي وذلك كما هو واضح في الجدول رقم

(21).

جدول (21):

نتائج معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين القيادة التشاركية، والتميز التنظيمي

الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	تفويض الصلاحيات	إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	تفعيل العلاقات الإنسانية	المتغيرات
0.825	0.762	0.767	0.765	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
ارتباط طردي قوي جداً	ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي قوي	قوة الارتباط

نلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في

مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التشاركية بأبعادها (تفعيل العلاقات الإنسانية، إشراك مدير المدرسة المعلمين في المهام القيادية، تفويض الصلاحيات) ومتوسطات التميز التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.825)، وهذا يدل على أن العلاقة طردية قوية جداً، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.0000) وهذا يدل على أن العلاقة دلالة إحصائية، وتمثل قيمة الارتباط عن علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية، لذلك تم رفض الفرضية الصفرية السابعة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

- تمهيد
- مناقشة نتائج الدراسة.
- التوصيات.
- المقترحات.
- الاستنتاجات.
- قائمة المصادر والمراجع العربية.
- قائمة المصادر والمراجع الأجنبية.
- الملاحق.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة،

إضافة إلى عرض التوصيات وبعض المقترحات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول الذي ينص على:

"ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التشاركية

من وجهة نظر معلمهم؟".

نلاحظ من جدول (9) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن درجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمهم

كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78) مع انحراف معياري (0.647)، وكان ترتيب الأبعاد

كما يلي: جاء بُعد تفعيل العلاقات الإنسانية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) مع انحراف معياري

(0.636)، في حين جاء بُعد (إشراك مدير المدرسة المعلمين في المهام القيادية) في المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي (3.75) مع انحراف معياري (0.731)، وجاء البعد (تفويض الصلاحيات) في المرتبة

الثالثة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس ومديراتها بضرورة ممارسة القيادة التشاركية من أجل تطوير أداء المعلمين والقدرة على حل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، من منطلق أنهم قدوة للمعلمين، وكذلك إلى حرصهم على الظهور بمظهر القائد المشارك من خلال ممارسة القيادة التشاركية للقدرة على حل المشكلات واستخدام أساليب جديدة في العمل، وتنمية مهارات العاملين، والخروج بأفضل الأفكار.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلّ من الخصاونة (2019)، ودرويش (2019)، والشمري (2018)، والعجمي (2010)، والتي أظهرت أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية مرتفعة، واختلفت مع نتيجة دراسة كلّ من الشبل (2019)، والمخرج (2018)، وتقلا (2016) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني الذي ينص على:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟".

وحتى تستطيع الباحثة الإجابة عن هذا السؤال، فقد عرضت فرضيات للإجابة عن هذا السؤال:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى والتي نصت على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلّمي

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى القيادة التشاركية تعزى إلى متغير جنس المعلم".

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم

الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير جنس المعلم في الدرجة الكلية

للمقياس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.358) أي أن هذه القيمة أكبر

من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تشابه ممارسات مديري المدارس اتجاه المعلّمين ذكوراً وإناثاً دون

تمييز بينهم، وكذلك إلى أنّ اختلاف الجنس لم يؤثر كون معلّمي المدارس الثانويّة يتمتّعون بقدر كبير من

الثقافة، ويعيشون الظروف العملية نفسها في المدرسة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخصاونة (2019)، ودرويش (2019)، والحجيج (2019)،

وأبو مسامح (2015)، والعجمي (2010) في عدم وجود فروق في متوسطات درجة القيادة التشاركية

لدى المديرين تعزى إلى جنس المعلّم، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة العنزى (2019) التي أظهرت فروقاً

في متوسطات درجة القيادة التشاركية لدى المديرين تعزى إلى جنس المعلم ولصالح الذكور، كما اختلفت مع نتيجة دراسة الصليبي (2015) التي أظهرت فروقاً في متوسطات درجة القيادة التشاركية لدى المديرين تعزى إلى جنس المعلم لصالح الإناث.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية والتي نصت على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى القيادة التشاركية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي".

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديرهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، في الدرجة الكلية للمقياس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.721) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ثقافة المشاركة الموجودة عند مختلف قادة المدارس، فهم يمنحون الجميع فرصة المشاركة في عمليات جمع البيانات والمعلومات من أجل اتخاذ القرار السليم بموافقة الجميع، وتشجيعهم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم والأخذ بها، ومنح الحوافز للجميع دون استثناء، ويعود

ذلك إلى درجة الوعي التي يتمتع بها قادة مدارس مدينة الخليل في أهمية وفائدة التشارك في الإدارة، وتوزيع المهام والأدوار مع المعلمين، بغض النظر عن المؤهل العلمي للمعلم.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخصاونة (2019)، ودرويش (2019)، والحجيج (2019)،

وأبو مسامح (2015)، والعجمي (2010) في عدم وجود فروق في متوسطات درجة القيادة التشاركية لدى المديرين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة والتي نصت على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى القيادة التشاركية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة".

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل

لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، وذلك لأن قيمة الدالة

الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.028) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك

ترفض الفرضية الصفرية، كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول (13) أن الفروق كانت بين أفراد عينة

الدراسة بالنسبة لمستوى خبرتهم في الدرجة الكلية للقيادة التشاركية بين ذوي مستوى الخبرة (أقل من 5

سنوات، ومن 5-10 سنوات) وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ إحساس المعلمين أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) لضرورة

إبداء الرأي وإظهار أفكارهم بالمشاركة في اتخاذ القرار وإثبات أنفسهم، وضرورة إتقان المهام إليهم نظراً

لوجود أصحاب الخبرة الأعلى في المدرسة، فهم في تحدٍّ مع من يفوقهم في الخبرات لبذل مزيد من الجهد

لإثبات الذات، أيضاً من خلال البرامج التدريبية التي يتلقونها لسد الفجوة تبعا للخبرة، إضافة إلى حرص

هذه الفئة على تطبيق استراتيجيات وأساليب فاعلة وحديثة.

واتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة الرنتيسي (2015) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

مستوى القيادة التشاركية لدى المديرين تعزى إلى سنوات الخبرة ولصالح (أقل من 5 سنوات)، واتفقت

نتيجة هذه الفرضية أيضاً مع دراسة تقلا (2016) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة

التشاركية لدى المديرين تعزى إلى سنوات الخبرة ولكن لصالح فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، كما أن

نتيجة هذه الفرضية اختلفت مع نتائج دراسة كلّ من الخصاونة (2019)، ودرويش (2019)، والحجيج

(2019)، والعنزي (2019)، وأبو مسامح (2015)، والعجمي (2010)، حيث أشارت نتائج تلك

الدراسات إلى عدم وجود فروق في مستوى القيادة التشاركية لدى المديرين تعزى إلى سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث، والذي ينص على:

"ما مستوى التميز التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم؟".

نلاحظ من الجدول (15) ومن خلال المعطيات الواردة فيه أن مستوى التميز التنظيمي لدى

معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم كان بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87) مع انحراف معياري (0.615).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ ممارسة المديرين المميزة في أثناء قيادتهم لمدارسهم وإيمانهم

بأهمية التّميز في حل المشكلات ومواجهة التحديات والبحث في أساليب جيدة مبتكرة في العمل، كل هذا

يحفز ويوفر للمعلمين بيئة مناسبة للقيام بأعمالهم بدرجة عالية من الجودة والإتقان، فالمدير المميز يخلق

مناخًا مميّزًا ومعلمين مميزين وبيئة تعليمية مميزة أيضًا، كما وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك قادة

المدارس أن تطبيق مبادئ التميز يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للمعلمين، ويساعد على زيادة القدرة

التنافسية، وتقديم مستوى مميز من الخدمة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلّ من الغامدي (2018)، والسلمي (2018)، والتي أظهرت أنّ

درجة مستوى التميز التنظيمي مرتفعة، واختلفت مع نتيجة دراسة كلّ من الشرفات (2019)، والدرادكة

(2017)، والتي أظهرت أنّ درجة مستوى التميز التنظيمي متوسطة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة

الضمور (2016)، والتي أظهرت أنّ درجة مستوى التميز التنظيمي منخفضة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع والذي ينص على:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغيرات

الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟".

وحتى تستطيع الباحثة الإجابة عن هذا السؤال، فقد عرضت فرضيات للإجابة عن هذا السؤال:

مناقشة نتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي تنص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير

جنس المعلم".

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم

الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير (جنس المعلم)، في الدرجة الكلية

للمقياس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.647) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الطبيعة الإنسانية تسعى إلى التميز بغض النظر عن جنسها، وإلى تشابه ظروف المعلمين ذكوراً وإناثاً، فهم يعيشون في بيئة متشابهة، ويمارسون مهامهم بدرجة عالية من الجودة بغض النظر عن جنس المعلم، إضافة إلى أن البرامج التي تنظمها وزارة التربية والتعليم تستهدف مديري المدارس من كلا الجنسين، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سعي المدارس الثانوية ذكوراً وإناثاً إلى تحقيق التميز التنظيمي، وإلى تشابه ممارسات مديري المدارس اتجاه المعلمين ذكوراً وإناثاً دون تمييز بينهم، وكذلك إلى أنّ اختلاف الجنس لم يؤثر كون معلّمي المدارس الثانويّة يتمتّعون بقدر كبير من التميز، ويعيشون الظروف العملية نفسها في المدرسة، وإلى سعي كلاً من الجنسين إلى تحقيق الأهداف التربوية بطرق مميزة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السلمي (2018)، والدرادكة (2017)، في عدم وجود فروق في متوسطات درجة مستوى التميز التنظيمي تعزى إلى جنس المعلم، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة كل من الشرفات (2019)، والضمور (2016) والتي أظهرت فروقاً في متوسطات درجة مستوى التميز التنظيمي تعزى إلى جنس المعلم ولصالح الإناث.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي تنص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي".

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل

لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، في الدرجة الكلية للمقياس، وذلك لأن قيمة

الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.203) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)،

وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى التدريب والتأهيل التربوي لدى المعلمين والمديرين

جميعاً، نتيجة لاهتمام وزارة التربية والتعليم بذلك، وخاصة معلمي ومديري المرحلة الثانوية مما انعكس

على جودة أداء المعلمين والمدارس وظهور التميز التنظيمي في تلك المدارس، إضافة إلى اهتمام معلم

الثانوية العامة بغض النظر عن مؤهله العلمي بتطوير نفسه، من خلال البرامج المتاحة عبر الانترنت،

والتي أصبحت سهلة الوصول للجميع، وبالأخص أن معلم المرحلة الثانوية يتعامل مع طلبه تحتاح إلى

وعي أكبر في التعامل معهم وتحقيق متطلباتهم.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشرفات (2019)، والسلمي (2018)، في عدم وجود فروق

في تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي

تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2018) والتي أظهرت وجود

فروق في تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم

التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأكثر.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة التي تنص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلّمي

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير

السنوات الخبرة".

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

($0.05 \geq \alpha$) متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل

لمستوى تميزهم التنظيمي تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة

بهذا المتغير بلغت (0.045) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية

الصفريّة، كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول (19) أن الفروق كانت بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة

لمستوى خبرتهم في الدرجة الكلية للتميز التنظيمي بين ذوي مستوى الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات) وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى البرامج والدورات التدريبية المكثفة التي تنظمها وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس والمعلمين الجدد، والمفاهيم والاستراتيجيات المعاصرة التي تتضمنها هذه البرامج، والتي تستهدف مديري المدارس والمعلمين الجدد وخاصة ممن تنقصهم بعض المؤهلات والكفايات التربوية نتيجة عدم الخبرة الكافية بسبب الوضع الجديد في العمل المدرسي، فالدورات التدريبية التي استهدفت المعلمين منذ عملهم في مجال المدرسة، واهتمام الوزارة بالمعلمين وتدريبهم وتحفيزهم بضرورة القيام بأداء تدريسي أفضل، وكذلك إلى متابعة المشرفين لأداء المعلمين وتزويدهم بتغذية راجعة حول أدائهم كون هؤلاء المعلمين جُددًا وحديثي العمل، الأمر الذي أدى إلى تميزهم التنظيمي.

وانتقلت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة العلي (2016) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي تعزى إلى سنوات الخبرة، ولكن كانت لصالح فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)، بينما اختلفت مع نتائج دراسة كلّ من السلمي (2018)، والدرادكة (2017)، حيث أشارت نتائج تلك الدراسات إلى عدم وجود فروق في مستوى التميز التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس والذي ينص على:

"هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية

وتعليم الخليل للقيادة التشاركية ومستوى التميز التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم؟".

وحتى تستطيع الباحثة الإجابة عن هذا السؤال، فقد عرضت الفرضية الآتية للإجابة عن هذا السؤال:

مناقشة نتائج الفرضية السابعة التي تنص على:

"لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التشاركية ومستوى التميز التنظيمي للمعلمين من

وجهة نظرهم".

نلاحظ من الجدول (21) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في

مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التشاركية بأبعادها (تفعيل العلاقات الإنسانية، إشراك مدير المدرسة

للمعلمين في المهام القيادية، تفويض الصلاحيات) ومتوسطات التميز التنظيمي للمعلمين من وجهة

نظرهم، وتمثل قيمة الارتباط عن علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية، لذلك تم رفض الفرضية

الصفريّة السابعة.

وهذا يفسر بأنه كلما كان القائد المدرسي يمارس القيادة التشاركية بشكل أكبر كلما زاد التميز

التنظيمي للمدرسة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الأهمية التي توليها قيادات المدارس التشاركية في

إشراك المعلمين في صنع القرار واتخاذهم وتفويضهم للصلاحيات المختلفة، وتوفير سبل الاتصال وقنواتها مع المعلمين، وتوفير جو يسوده الود والمشاركة مع المعلمين، مما يساعد القادة والعاملين شعورهم بأهميتهم ومكانتهم وبالانتماء الكبير للعمل الذي يقومون به وشعورهم بتميزهم في العمل، وفي تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل، وإنجاز الأعمال بطريقة مميزة غير تقليدية، الأمر الذي أدى إلى التميز بالمنظومة ككل، من إدارة وعاملين وبيئة محيطة.

واتفقت النتيجة مع دراسة الخصاونة (2019)، ودرويش (2019)، والحجيج (2019)، والتي

أظهرت وجود علاقة ارتباطية قوية للقيادة التشاركية ومستوى التميز التنظيمي.

ثانياً: التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فإن الباحثة توصي بالآتي:

1. من نتائج السؤال الرئيس وللحفاظ على أن تكون درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية مرتفعة، لا بدّ

من ضرورة استمرارية التكامل والتشارك بين الإدارة العامة والمعلمين في المدرسة.

2. العمل على تصميم برامج تدريبية تنمّي قدرات المديرين والمعلمين وكفاءاتهم على القدرة على اتخاذ

القرارات، وعدم اقتصار برامج التدريب على الجانب النظريّ، بل تزويدهم بالجانب العمليّ للمشكلات

المتوقّعة حدوثها في المدارس، وتدريب المعلمين على إيجاد حلول لها، وإعداد دورات تدريبية للقيادة

التشاركية من أجل تطوير مهاراتهم في القيادة التشاركية في جميع المجالات.

3. العمل على توفير قسم خاصّ بالأمر المدرسية على مواقع التواصل الالكترونيّة الخاصة بالمدارس، التي

تختصّ بالتواصل بين البيت والمدرسة، بحيث يُعنى هذا القسم بالأمر والمشكلات التي تحصل أو قد

تحصل داخل المدرسة، وكيفية التعامل مع تلك الأمور، وإمكانية الوقاية من المشكلات فيما إذا حدثت،

ومشاركة أولياء الأمور في اقتراح بعض الأفكار التي قد تسهم في تميز المدرسة، والعمل على توفير

قاعدة اتصال تكنولوجيّ بين المدارس والمديريات والإدارات التعليميّة تستخدم وقت الأزمات، ووضع خطط

إجرائية منسّقة يتمّ توزيعها على المدارس والعمل بها في حال الأزمات.

4. زيادة الوعي وتوجيه المديرين نحو إدارة المسؤوليات الواقعة على عواتقهم واتخاذ القرارات، وتحمل نتائج

تلك القرارات، وعدم إلقاء اللوم على المعلمين والطلبة.

5. تقديم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين المميزين، وتشجيع مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل للعمل

على تحسين بيئة العمل وزيادة الاهتمام بالمخرجات التعليمية، وتشجيع التنافس بين المعلمين لتطوير

أدائهم نحو الجودة والإتقان والتميز.

6. تعزيز التفاعل الإيجابي لمديري المدارس الثانوية مع المعلمين وإشراكهم في الابتكار والتعرف إلى ما في

جعبتهم من أفكار مميزة.

7. تشجيع التواصل بين مديري المدارس الثانوية لتبادل الخبرات من أجل تعزيز مفهوم القيادة التشاركية

وإيجابياتها على جودة أداء المعلمين.

8. زيادة تفويض الصلاحيات وزيادة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

9. عقد لقاءات وندوات بين مديري المدارس والمعلمين بتنسيق من مديرية التربية والتعليم والحديث عن

الأساليب الإدارية الحديثة بما فيها القيادة التشاركية.

الاستنتاجات:

من خلال نتائج الدراسة فقد تم وضع تصور عن أهمية القيادة التشاركية والتميز التنظيمي:

1. أنّ من يدير القرارات المدرسية يجب أن يكون من المدرسة وليس من خارجها، ولكن استخدام الشورى والمشاركة مع الأشخاص سواء من داخل المدرسة، أو من المجتمع المحلي وخارجها.
2. على مدير المدرسة أن يأخذ بمبدأ القياس والاستفادة من الخبرات السابقة.
3. لا يفضل إنكار المشكلات أو كبتها (بمعنى إخفائها أو تأجيلها) فقد تتطور، بل يجب دراستها ومعرفة أسبابها ومواجهتها مع الأفراد العاملين في المدرسة.
4. لا يفضل بخس أفكار المعلمين أو التقليل من شأنها من خلال اللامبالاة.
5. لا يفضل إطالة حل المشكلات التي تواجه المدرسة فان عامل السرعة عامل حاسم على سير الأهداف المدرسية.

المقترحات:

تقترح الباحثة إجراء بعض الدراسات في المجال، ومن ذلك:

- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة على قادة المدارس الابتدائية، وإدخال متغيرات أخرى، مثل: النمو المهني، دافعية المعلمين، اتخاذ القرار، للكشف عن علاقتها بالقيادة التشاركية.
- إجراء مزيد من الدراسات حول دور القيادة التشاركية في الحد من مقاومة التغيير لدى المعلمين في المدارس الحكومية.
- إجراء مزيد من الدراسات حول أنماط القيادة الأخرى وعلاقتها بالتميز التنظيمي في ميدان التعليم المدرسي والجامعي، مع إجراء المقارنات بين الأنماط القيادية.

قائمة المصادر والمراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- الإبراهيم، عدنان بدري. (2011). الإدارة - تربوية مدرسية صفية-، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن.
- إبراهيم، مفيدة محمد. (1997). القيادة التربوية في الإسلام، دار مجدلاوي، الأردن.
- أحمد، إبراهيم احمد. (2002). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
- أسعد، نديم. (2015). "القيادة التشاركية"، <http://leadershipdimensions.org/articleDetails.aspx?id=301>
- إسماعيل، ذكي مكي. (2009). أصول الإدارة والتنظيم، ط (2)، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، السودان.
- الأشرم، نجاح فارس إسماعيل. (2016). "درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الإستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- البحابصة، شعيب حسين. (2014). "درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلمهم وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- البخاري، محمد. (2002). صحيح البخاري، ط (1)، دار ابن كثير، دمشق.
- البرادعي، بسيوني. (1999). صديقي المدير والتفويض، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- بسيوني، بسمة عدنان. (2009). خماسية التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة.

- البناء، هالة. (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة، ط (1)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- تقلا، رزان محمد (2016). "درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- توفيق، حسن. (1969). "عملية اتخاذ القرار"، مؤتمر القادة الإداريين، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الدورة الثالثة عشرة ، (3/15 - 1969/4/17)، القاهرة.
- الجمل، سمير سليمان. (2019). الوصول إلى التميز التنظيمي، دار العماد للنشر والتوزيع، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2017). "التجمعات السكانية في مديرية تربية الخليل حسب نوع التجمع، وتقديرات أعداد السكان"،
http://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/hebroa.htm
- جواد، شوقي؛ والخرشة، ياسين. (2008). "المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز - دراسة تحليلية في البنوك الاردنية"، المؤتمر العربي الأول ادامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: عمان، الأردن.
- حجازي، جولتان حسن وقشوع، شادي. (2020). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية: المجلد التاسع، العدد الثاني. ص ص (690-709).
- الحجيج، سمية عودة (2019). "القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

- حرب، حسام الدين خليل. (2011). "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية- دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة-"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الحربي، قاسم بن عائل. (2008). القيادة التربوية الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الحربي، قاسم بن عائل. (2004). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، مكتبة الرشد، الرياض.
- حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر، عمان.
- حريم، حسين. (1995). سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- الخالدي، صالح عابر بشيت. (2012). "دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الخصاونة، فؤاد شبيب. (2019)، درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية: العدد (43)، ص ص (656-676).
- خنجي، زكريا. (2020). المنهج النبوي في القيادة والإدارة - القدرة على الشورى وتبادل الآراء، أخبار الخليج، البحرين.
- خيرى، أسامة. (2014). التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن.
- دحلان، حاتم. (2006). التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية (المفهوم، المبررات، الفوائد، المعوقات)، مركز القطان للبحث والتطوير، فلسطين.

- درادكة، أمجد محمود. (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث: المجلد (31)، العدد (8)، ص ص (1257-1296).
- درويش، زينب مفلح. (2019)، القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس مديرية تربية الخرج وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: المجلد (27)، العدد (5)، ص ص (310-341).
- الدويك، تيسير. (2001). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن.
- ذكرى، عبد الخالق. (1967). الوسائل العلمية الحديثة التي تساعد على اتخاذ القرار، مؤتمر القادة الإداريين، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالقاهرة، الدورة السادسة، (9/9 - 10/5/1967)، القاهرة.
- ربيع، هادي مشعان. (2006). المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي، الأردن.
- الرفاعي، محمد حسين. (2009). "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا.
- الرنتيسي، محمد سمير. (2015). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- زايد، عادل. (2003). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الزعبي، طراد برجس. (2012). "مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

- السبيعي، دينا محمد. (2014). "التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الإحساء - الواقع وسبل التطوير -"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل، السعودية.
- السعودي، موسى. (2008). أثر تطبيق مفهوم إدارة اجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن - دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: مجلد (4)، عدد (3)، ص ص (57-74).
- السلمي، خالد عبد الرحمن. (2018). العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية: المجلد (11)، العدد (19)، ص ص (103-148).
- السلمي، علي. (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- السلمي، علي. (1970). الإدارة العلمية، دار المعارف، مصر.
- السيد، رضا. (2007). عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة.
- الشبل، يوسف عبد الرحمن. (2019)، تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، مجلة البحث العلمي في التربية: المجلد (7)، العدد (20)، ص ص (161-198).
- الشرفات، امنا فهد. (2019). "مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية المفرق وعلاقته بالاغتراب الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشريف، محمد شاكر. (2006). "حقيقة الشورى بين الاتباع والادعاء". <http://books.islam-db.com/>.
- الشماليه، نانسي عبد الله. (2004). "تأثير سلوكيات الدور الاضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

- الشمري، سامي عواد. (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية: العدد (3)، ص ص (57-113).
- الصلاحي، سعود بن موسى. (2008). "درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الصليبي، عائد مصطفى. (2015). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلمهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الضمور، معتصم محمد. (2016). "الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- الطيب محمد، النوار. (2015). اتخاذ القرار في العملية الإدارية، الضياء للمؤتمرات والدراسات. السودان.
- عابدين، محمد عبد القادر. (2011). الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، الأردن.
- العامري، محمد علي شيبان. (2013). "تعريف الإدارة وأهميتها"، <https://sst5.com/Article>
- عبد الله، إسلام. (2007). "التميز الإداري في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم"، <http://midad.com/article/210044>
- عبده، علي عبد المجيد. (1970). اللجان في التنظيمات الإدارية، دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية: العدد (19)، ص ص (66-87).
- عبد العظيم، حسين سلامة. (2006). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، ط (1)، دار الفكر للطابع المركزية، الأردن.

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

- العجمي، ناصر محمد. (2010). "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- العرابيد، نبيل أحمد. (2010). "دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.

- عسكر، عبد العزيز محمد. (2012). "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري

المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.

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

- العلي، علي محمد. (2016). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمديرية تربية

الطائف من وجهة نظر قادتها، المجلة التربوية الدولية المتخصصة: المجلد (5)، العدد (9)، ص ص (553-593).

- العنزي، طلال غربي. (2018). "درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة

في مديرية تربية الجھراء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

- غازي، علي علي. (2014)، الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات

لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة المدير الناجح- سلسلة التميز: العدد (3)، ص ص (8-12).

- الغامدي، ريم احمد. (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر

المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية: المجلد (3)، العدد (2)، ص ص (317-333).

- الفحيلة، إبراهيم زيد. (2019). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية: المجلد (2)، العدد (20)، ص ص (456-423).
- فليه، فاروق وعبد المجيد، محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- القريوتي، محمد. (2003). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، الأردن.
- القبسي، هناء محمود. (2010). الإدارة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة، ط (1)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- الكردي، أحمد. (2004). الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة.
- أبو الكشك، محمد نايف. (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة، ط (1)، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.
- كنعان، نواف. (2009). اتخاذ القرارات الإدارية، ط (1)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- اللوقان، محمد فهاد. (2011)، "إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية - تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- ماير، نورمان. (1964). علم النفس في الصناعة، ترجمة الدكتور كمال دسوقي. مكتبة دار الفكر العربي، القاهرة.
- المحرج، عبد الكريم أحمد. (2018). واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية، مجلة البحث العلمي في التربية: المجلد (7)، العدد (19)، ص ص (717-677).

- المدهون، محمود عطا. (2014). "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء التنظيمي" دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- مسالمة، بسيم. (2018)، "أنواع مناهج البحث العلمي"، <https://mawdoo3.com>
- أبو مسامح، أحمد عبدالكريم. (2015). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- مصطفى، إبراهيم والزيات، أحمد وعبد القادر، حامد و النجار، محمد. (1985)، المعجم الوسيط، ط (3)، دار عمران، الأردن.
- معمري، محمد. (2019). "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- المغازي، اسراء. (2013). التميز وتحقيق رضا العمال، مجلة تواصل: العدد (46)، ص ص 45-54.
- مغاري، تيسير عبد القادر. (2009). "تمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.
- مليكة، لويس كامل. (1969). أبعاد التغيير الإداري في إطار سلوكي، مجلة الإدارة: العدد (4)، الرياض.
- مليكة، لويس كامل. (1963). سيكولوجية الجماعات والقيادة، ط (2)، مكتبة دار النهضة المصرية، القاهرة.

- المنتشري، علية عبد الله. (2018). درجة ممارسة قائدات مدارس مديرية تربية القنفذة للقيادة التشاركية وأثرها على الأداء المدرسي، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (15)، العدد (19)، ص (55-97).
- منظومة التميز الحكومي، (2020). "التميز المؤسسي"، <https://sustainability-excellence.com>
- نشوان، يعقوب حسن. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان، الأردن.
- النعيمي، محمد عبد العال؛ وصوبص، راتب جميل. (2008). تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- هاشم، زكي. (1973). الجوانب السلوكية في الإدارة، ط (1)، دار المعارف، مصر.
- الهللات، صالح علي. (2014)، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط (1)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

المصادر والمراجع الأجنبية:

- Brown, A. (2014). **Organizational paradigms and sustainability in excellence: From mechanistic approaches to learning and innovation**, International Journal of Quality and Service Sciences, V (6), page, (181-190).
- Gyasi, K. (2015). " **Participative Leadership Practice in Junior High Schools and Actions to Improve the Practice: A Case Study of Sekyere South District**". Unpublished Thesis Master, University of Jyvaskyla, Ghana.
- Saada, I. (2013). " **Using applying leadership criterion of EFQM excellence model in higher education institution-ucas as a case a study**". Unpublished Thesis Master, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Natalya. V, Tatiana. S, and Ludmila. B (2008). **Self-Assessment as a tool for achieving excellence in higher education**, 11th QMOD Conference. Quality Management and Organizational Development, Mordovian State University, Sweden, Helsingborg , (20-22 August; 2008), p p (151-162).
- Zinke, F. (2013). " **The Relationship between Shared Leadership, Teacher SelfEfficacy, and Student Achievement. Dissertation Archive**". Unpublished Thesis Master, University of Southern Mississippi, Hattiesburg, Mississippi.
- Sharma. A, and Talwar. B (2007) . **Evaluation of Universal Business Excellence Model in Corporating Vedic Philosophy**, Measuring Business Excellence, V (11), No (3), p p (4-20).
- Shelton, C. Darling, J. & Walker, W. (2010). **Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills**. LTA, V (1), No (2), p p (46-63).

- Pfiffner, J. and Presthus, N. (1960). **Public administration**. The Roland Press, New York.
- McGregor, D. (1960). **The Human side of Enterprise**, McGraw–Hill Book Co. New York.
- Nigro, F. (1965). **Modern public administration**, Harper and Row publishing, New York.
- Borghini, E.C. (2013). **Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation**, the journal of creative behavior, Vol (31), No (1), P.P (226–289).
- Daft, R. (2000). "**Management**", The Dryden press, p (22), New York.
- Kandula, S,R. (2002). **Strategic human Resource Development**, Meenakshi Printers Delhi, Delhi.

الملاحق

ملحق (1): خطاب المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
برنامج الإدارة التعليمية

استبانة للتحكيم

حضرة الدكتور: _____ المحترم/ة.

- مكان العمل : _____.
- الرتبة العلمية : _____.

تحية طيبة، وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين)، حيث تمّ تطوير استبانة من قسمين، القسم الأول: يدرس المعلومات الشخصية عن المفحوص، والقسم الثاني يتكون من محورين: الأول يقيس درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين، والثاني: يدرس درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين.

لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة فيما إذا كانت صالحة أو غير صالحة، ومدى انتماء كلّ فقرة إلى المجال المحدد لها، وبنائها اللغويّ، وأي اقتراحات أو تعديلات أخرى ترونها مناسبةً لتحقيق هدف الدراسة الحالية، علماً بأنّ بدائل الإجابة عن فقرات الاستبانة هي: (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة).

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ملاك برادعي

إشراف: د. كمال مخامرة.

ملحق (2): أداة الدراسة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



الاستبانة

حضرة المعلم/المعلمة، تحية طيبة، وبعد:

الاستبانة المرفقة هي جزء من دراسة تجريها الباحثة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين" لنيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل، وسأكون شاكراً لكم إذا تكرمتم بالإجابة عن الأسئلة المتضمنة في الاستبانة بكل جدية ومهنية، كما أنّ نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم وإخلاصكم في الإجابة، وللإشارة، فكل المعلومات المقدمة ستحظى بالعناية والائتمان والسرية لغايات البحث العلمي فقط، مع خالص الامتنان وبالغ التقدير لتجاوبكم وإسهامكم في انجاز هذا البحث العلمي.

- القيادة التشاركية :

"هي تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة، والمشاركة في تحمل المسؤولية معها، حيث تسهم في مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية، وفي صنع واتخاذ القرار" (الحري، 2008).

- التميز التنظيمي:

"هو التفرد والتفوق في تقديم المخرجات بكفاءة وفعالية، وبما يلبي ويتجاوز احتياجات وتوقعات المتعاملين والجهات المعنية، وذلك من خلال منهجيات واليات عمل مطبقة، تضمن التحسين المستمر في كافة جوانب الأداء" (المغازي، 2013).

الباحثة: ملاك برادعي

المشرف: د. كمال مخامرة.

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بوضع الإشارة (x) أمام ما يناسبك :

جنس المعلم		ذكر ()	أنثى ()		
عدد طلبة المدرسة		أقل من (500) ()	أكثر من (500) ()		
سنوات الخبرة		أقل من 5 سنوات ()	من (5-10) سنوات ()	أكثر من (10) سنوات ()	
المديرية		شمال الخليل ()	الخليل ()	جنوب الخليل ()	يطا ()

القسم الثاني:

المحور الأول : قياس درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

الرقم	المجال الأول: تفعيل العلاقات الإنسانية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	الانتماء					لا تنتمي
1	يحرص على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات المختلفة.					
2	يسهم في توفير مناخ العلاقات الإنسانية.					
3	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.					
4	يتصف بالصبر في تعامله مع المعلمين.					
5	ينادي المعلمين بأحب الأسماء لهم.					

					6	يرسخ العلاقة بين المعلمين وأولياء أمور الطلبة.
					7	يتحلى بالعدل بين المعلمين
					8	يساعد في حل مشكلات المعلمين الخاصة بهم.
					9	يقضي جزءًا من وقته مع المعلمين في أثناء الاستراحة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الثاني: إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	
لا تنتمي		تنتمي		الانتماء		
					10	يوزع المهام الإدارية وفق قدرات المعلمين
					11	يشرك المعلمين في تنظيم الجداول المختلفة
					12	يشجع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات
					13	يتعاون مع المعلمين في تحديد الاحتياجات للتطوير المهني
					14	يشجع المعلمين في المدرسة على المشاركة في اتخاذ القرارات
					15	يشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المدرسية
					16	يناقش القرارات التي يتخذها بصورة جماعية

					17	يتساعد مع المعلمين في حل المشكلات الإدارية
					18	يتدارس مع المعلمين الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات
					19	يشرك المعلمين في وضع الخطة الإستراتيجية للمدرسة
					20	يشترك في برنامج الإشغال في حالة غياب بعض المعلمين
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الثالث: تفويض الصلاحيات	
لا تنتمي		تنتمي		الانتماء		
					21	يشترك في إعداد الجدول الدراسي
					22	يمنح المعلمين الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز الأعمال
					23	يدرّب مساعده على اتخاذ القرار في حال غيابه.
					24	يتيح الفرصة لاكتساب المعلمين خبرة تساعدهم في تطوير العمل.
					25	يهتم بالتغذية الراجعة عن أداء المعلمين الذين تم تفويضهم.
					26	يفوض اللجنة المالية بشراء ما يلزم من

		احتياجات للمدرسة.
27		يفوض أحد المعلمين بإدارة اجتماع مجلس أولياء الأمور.
28		يفوض مهامه الروتينية لبعض المعلمين.
29		يبتعد عن المركزية في اتخاذ القرارات.

المحور الثاني: دراسة درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر

المعلمين..

الرقم	المجال الأول:	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	الانتماء	لا تنتمي	تنتمي			
30	يدعم المدير المعلمين في تحقيق أهداف المدرسة.					
31	ينشر المدير قيم المسؤولية المجتمعية تجاه المجتمع.					
32	يسهم المدير في إيجاد رؤية مستقبلية للمدرسة والعاملين و الطلبة.					
33	يمتلك المدير المقدرة على التكيف مع التغييرات والتحولات، ومواكبتها وتطوير أهدافها.					

					يسعى المدير إلى نشر قيم الإبداع لدى المعلمين	34
					ينشر المدير قيم المواطنة تجاه المجتمع	35
					يسند المعلم الوظائف بحسب مقدرة المعلمين وبطريقة عادلة	36
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الثاني: تميز المرؤوسين.	
لا تنتمي		تنتمي			الانتماء	
					أحرص على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل	37
					استفيد من تفويض المدير لي للارتقاء بالمهارات التي أملك	38
					أعرف الواجبات الملقاة على عاتقي دون صعوبة	39
					أوظف طرائق التدريس الفعالة.	40
					استعد لمواكبة التطورات في نظم التعليم	41
					أعمل بروح القوانين	42

					المدرسية	
					أقدر على التوفيق بين كمّ المناهج والزمن المخصّص لها.	43
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الثالث: تميز الهيكل التنظيمي.	
لا تنتمي		تنتمي			الانتماء	
					يدعم الهيكل التنظيمي القوة و الكفاءة في تحديد نقاط القوة والضعف	44
					يستوعب الهيكل التنظيمي للمدرسة التغيرات المحيطة	45
					توفر الإستراتيجية في المدرسة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة	46
					تتكامل الوحدات الأساسية في هيكل المدرسة لتأدية واجباتها	47
					تحظى عملية تطوير و تصميم الهيكل بدعم الإدارة العليا	48
					ينظم الهيكل التنظيمي العمل بطريقة تشاركية، والتعاون مع بعض الهيئات والمؤسسات المجتمعية في سبيل تحقيق الأهداف التربوية	49
					تسخر المدرسة الهيكل التنظيمي في وحدة الهدف الكلي، إضافة إلى أهداف	50

					المجتمع	
					51 يوفر الهيكل التنظيمي مناخًا ايجابيًا، وتوفر الاستقلالية للعاملين لتأدية الأعمال	
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الرابع: تميز الثقافة التنظيمية.	
					الانتماء	
					لا تنتمي	
					تنتمي	
					52 يؤكد المدير على ثقافة التفوق على المدارس الأخرى	
					53 تعمل ثقافة المدرسة على التوازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين	
					54 تعكس ثقافة المدرسة القيم المشار إليها في التوجه الاستراتيجي	
					55 توفر ثقافة المدرسة حزمة إجراءات اجتماعية ترفيهية للعاملين	
					56 تراعي المدرسة الأبعاد الإنسانية في تقديمها الخدمات للمجتمع المحلي	
					57 تمنح الثقافة التنظيمية في الجامعة القوة للعاملين لتحقيق أهدافهم	
					58 تعكس ثقافة المدرسة الاحترام المتبادل بين المعلمين والمدير	

ملحق (3): أداة الدراسة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



الاستبانة

حضرة المعلم/المعلمة، تحية طيبة، وبعد:

الاستبانة المرفقة هي جزء من دراسة تجريها الباحثة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين" لنيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل، وسأكون شاكراً لكم إذا تكرمتم بالإجابة عن الأسئلة المتضمنة في الاستبانة بكل جدية ومهنية، كما أنّ نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم وإخلاصكم في الإجابة، وللإشارة، فكل المعلومات المقدمة ستحظى بالعناية والائتمان والسرية لغايات البحث العلمي فقط، مع خالص الامتنان وبالغ التقدير لتجاوبكم وإسهامكم في انجاز هذا البحث العلمي.

- القيادة التشاركية :

"هي تفاعل الفرد عقلياً وفعالياً في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة، والمشاركة في تحمل المسؤولية معها، حيث تسهم في مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية، وفي صنع واتخاذ القرار" (الحري، 2008).

- التميز التنظيمي:

"هو التفرد والتفوق في تقديم المخرجات بكفاءة وفعالية، وبما يلبي ويتجاوز احتياجات وتوقعات المتعاملين والجهات المعنية، وذلك من خلال منهجيات واليات عمل مطبقة، تضمن التحسين المستمر في كافة جوانب الأداء" (المغازي، 2013).

الباحثة: ملاك برادعي

المشرف: د. كمال مخامرة.

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بوضع الإشارة (x) أمام ما يناسبك :

جنس المعلم	ذكر ()	أنثى ()	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل ()	ماجستير فأكثر ()	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ()	من (5-10) سنوات ()	أكثر من (10) سنوات ()

القسم الثاني: محاور وفقرات الاستبانة

- المحور الأول : القيادة التشاركية

الرقم	المجال الأول: تفعيل العلاقات الإنسانية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يحرص على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات المختلفة					
2	يعمل على توفير مناخ العلاقات الإنسانية					
3	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين					
4	يتصف بالصبر في تعامله مع المعلمين					
5	ينادي المعلمين بأحب الأسماء إليهم					
6	يرسخ العلاقة بين المعلمين وأولياء أمور الطلبة					
7	يعدل في التعامل مع المعلمين					
8	يساعد في حل مشكلات المعلمين					

					الخاصة
					المجال الثاني: إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية
					1 يوزع المهام الإدارية وفق قدرات المعلمين
					2 يشرك المعلمين في تنظيم الجداول المختلفة
					3 يشجع المعلمين على المشاركة في الندوات في المدرسة
					4 يتعاون مع المعلمين في تحديد الاحتياجات للتطوير المهني
					5 يشجع المعلمين في المدرسة على المشاركة في اتخاذ القرارات
					6 يشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المدرسية
					7 يناقش القرارات التي يتخذها بصورة جماعية
					8 يتدارس مع المعلمين الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات
					9 يشرك المعلمين في وضع فلسفة ورؤية المدرسة
					10 يشارك في برنامج الإشغال عند

					غياب بعض المعلمين
					المجال الثالث: تفويض الصلاحيات
					1 يمنح المعلمين الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز الأعمال
					2 يدرّب نائبه على اتخاذ القرار في حال غيابه
					3 يتيح الفرصة لاكتساب المعلمين خبرة تساعدهم في تطوير العمل
					4 يهتم بالتغذية الراجعة عن أداء المعلمين الذين تم تفويضهم
					5 يفوض اللجنة المالية بشراء ما يلزم من احتياجات للمدرسة
					6 يفوض أحد المعلمين بإدارة اجتماع مجلس أولياء الأمور
					7 يفوض مهامه الروتينية لبعض المعلمين
					8 يبتعد عن المركزية في اتخاذ القرارات

- المحور الثاني : التميز التنظيمي:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
-------	---------	------------	-------	-------	-------	------------

					أرى أن المدير يشرك المعلمين في تحقيق أهداف المدرسة	1
					أرى أن المدير يساهم في إيجاد رؤية مستقبلية للمدرسة والعاملين والطلبة	2
					أرى أن المدير يمتلك المقدرة على التكيف مع التغييرات والتحول، ومواكبتها	3
					أرى أن المدير يسعى إلى نشر قيم الإبداع لدى المعلمين	4
					أرى أن المدير ينشر قيم المواطنة تجاه المجتمع	5
					أرى أن المدير يسند الوظائف بحسب مقدرة المعلمين بطريقة عادلة	6
					أحرص على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل	7
					استفيد من تفويض المدير لي للارتقاء بالمهارات التي أمتلك	8
					أعرف الواجبات الملقاة على عاتقي دون صعوبة	9

					أوظف طرائق التدريس الفعّالة	10
					استعد لمواكبة التطورات في نظم التعليم	11
					أعمل بروح القوانين المدرسية	12
					أقدر على التوفيق بين كمّ المناهج والزمن المخصّص لها	13
					يؤكد المدير على ثقافة التفوق على المدارس الأخرى	14
					تعمل ثقافة المدرسة على التوازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين	15
					تعكس ثقافة المدرسة القيم المشار إليها في التوجه الاستراتيجي	16
					توفر ثقافة المدرسة حزمة إجراءات اجتماعية ترفيحية للعاملين	17
					تراعي المدرسة الأبعاد الإنسانية في تقديمها الخدمات للمجتمع المحلي	18
					تمنح الثقافة التنظيمية في المدرسة القوة للعاملين لتحقيق أهدافهم	19

					20	تعكس ثقافة المدرسة الاحترام المتبادل بين المعلمين والمدير
					21	تمنح المدرسة حوافز فردية وجماعية للمتفوقين بما يعزز فرص الإبداع

ملحق (4):

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	مكان العمل	الرتبة العلمية
محمد عجوة	جامعة الخليل	أستاذ مساعد
بلال مخامرة	جامعة فلسطين التقنية	أستاذ مساعد
سمير أبو زنيد	جامعة الخليل	أستاذ دكتور
محمود أبو سمرة	جامعة القدس / أبو ديس	أستاذ دكتور
عبد المنعم الرجبي	جامعة الخليل	أستاذ دكتور
محمود اطميزه	جامعة فلسطين الأهلية	أستاذ مساعد
يحيى الرفاعي	جامعة الخليل	ماجستير
شروق حسان	جامعة الخليل	ماجستير

ماجستير	جامعة الخليل	أريج صلاح
---------	--------------	-----------

ملحق (5):

كتاب طلب تسهيل مهمة باحث صادر عن جامعة الخليل

Ref.

بسمه العالی

الرقم : م.خ/ 04 ت/ 2021

Date

التاريخ : 2021/01/24

حضرة السيد مدير التربية والتعليم / الخليل/ المحترم.

الموضوع: تسهيل مهمة (توزيع استبيان)

بعد التحية ...

تقوم الطالبة ملاك يوسف البرادعي بإجراء دراسة بعنوان:
"درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل للقيادة التشاركية
وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين".

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب/ة المذكور/ة والتعاون لإتمام دراسته /ا.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

عميد كلية التربية

د. كمال مخامرة

ح. كمال مخامرة
2021/01/24





الرقم: و ت / ١٣ / ٢٧
التاريخ: 2021/ 01 / 27م

لمن يهمه الأمر

" تسهيل مهمة بحثية "

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

" ملاك يوسف نعيم البرادعي "

من جامعة الخليل للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر

المعلمين أنفسهم في وسط الخليل"

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مديرية الخليل.
- ت/ يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات بالتنسيق مع " منسق البحث والتطوير والجودة " في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر
/مدير مركز البحث والتطوير التربوي/



نسخة:

عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين.

السيد مدير عام التربية والتعليم (الخليل) المحترم.

د. كمال مخامرة المشرف على الدراسة - بريد الكتروني Kamaim@hebron.edu

(7):

التدقيق اللغوي للرسالة