

دور ممارسة المديرين للقيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين

سناء علي محمد الخطاطبة (*)

تاريخ الاستلام

2022/8/3

تاريخ القبول

2022/10/9

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى دور ممارسة المديرين للقيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت الاستبانة من (23) فقرة مقسمة إلى ثلاث مجالات هي: (التميز البشري، التميز المجتمعي، المشاركة في الأدوار القيادية)، وتكونت عينة الدراسة من (175) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور ممارسة المديرين للقيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.76)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور ممارسة المديرين للقيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة ولصالح (10 سنوات فأكثر). وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحقيق المشاركة الفاعلة للمعلمين في اتخاذ القرارات والأفكار المتميزة التي تهدف إلى النهوض بمستوى التميز للمدرسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، التميز المؤسسي، قائد المدرسة.

(*) وزارة التربية والتعليم الأردنية

The Role of Principals' Practice of Participatory Leadership in Achieving Institutional Excellence from the Teachers' Point of View

Abstract

This study aimed to recognizing the role of principals' practice of participatory leadership in achieving institutional excellence from the teachers' point of view. The study adopted the descriptive survey method, and a questionnaire for collecting data, the study questionnaire consisted of (23) paragraph divided to three pivots, (Human excellence, societal excellence, participation in leadership roles). The sample of the study consisted of (175) female and male teachers. The findings of study showed that the role of principals' practice of participatory leadership in achieving institutional excellence from the teachers' point of view was (high) with a mean (3.76). In addition, the finding also showed that there were not any significant differences in role of principals' practice of participatory leadership in achieving institutional excellence is attributable to teacher gender variable, While there are statistically significant differences in the estimates of the study sample members due to the experience variable and in favor of (10 years or more).In light of the results, the study recommended the need to pay attention to achieving the active participation of teachers in making distinguished decisions and ideas that aim to raise the level of excellence for the school.

Keywords: Participatory Leadership, Institutional Excellence, School Leadership.

مقدمة

تشهد مجتمعاتنا تطورًا معلوماتيًا ومعرفيًا وتكنولوجيًا في مختلف المجالات، الأمر الذي فرض على مؤسسات المجتمع التوجه نحو تحقيق معايير الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، والمؤسسات التعليمية جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسات، وحتى تستطيع المدارس تحقيق التميز المؤسسي في جميع أدوارها وأعمالها، وتحقيق أهدافها التربوية بالمستوى المطلوب، يجب أن يتحلى مدير المدرسة وقائدها بروح قيادية مرنة وتعاونية وداعمة للعاملين معه، وأن يتشارك القائد القرارات مع العاملين معه في المدرسة دون تعصب أو تحيز لرأيه.

ونظرا للتغيرات المتسارعة وظهور اتجاهات تربوية حديثة، أصبحت الإدارات المدرسية بحاجة ماسة إلى أنماط قيادية تناسب هذه التطورات، وتمكنهم من تحقيق الأهداف التربوية بأعلى مستويات التميز المدرسي، ومن الأنماط القيادية الجديدة النمط القيادي التشاركي، والذي تظهر من خلاله أهمية التفاعل بين القائد والمرؤوسين؛ إذ إن القائد يتشاور مع المرؤوسين قبل اتخاذ القرارات ويستمع لنصائحهم ويراعي مشاعرهم (سادلر، 2008).

وأضاف الصليبي (2015) أن القيادة التشاركية تعتبر من اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، وتقوم فلسفة هذا الاتجاه على الأعمال التشاركية التي يقوم بها القائد مثل عرض المشاكل على مرؤوسيه، ثم التناقش حولها، واتخاذ القرار ووضع خطط العلاج بشكل جماعي؛ إذ يتم الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد ضمن مجموعته؛ مما يزيد من دافعيته نحو تحقيق الأهداف، وتحمل المسؤولية الجماعية.

ويتشارك مدير المدرسة والمعلمين في ظل هذا النمط القيادي في العمليات القيادية مثل: عملية اتخاذ القرارات، والاتصال الإداري، وتقويم الأداء، وتعنى هذه القيادة بتفاعل القائد والمعلمين في مواقف العمل الجماعي، ويشعر المعلمون بالمسؤولية تجاه القرارات التي شاركوا في اتخاذها، كما ويشجعهم التشارك على القيام بعملهم على أكمل وجه، ويستثير دافعيتهم لإنجاز مهامهم؛ لقناعتهم بالمسؤولية تجاه القرارات التي اتخذوها بالتشاور مع قائدهم (الحربي، 2008). وتقوم القيادة التشاركية على مشاركة كافة العاملين في كل خطوات العمل بدءا من صياغة الأهداف المرجو تحقيقها، ثم عملية اتخاذ القرارات، ووضع الخطط وتنفيذها، وانتهاءً بعملية التقويم (السعود، 2007).

وتساعد القيادة التشاركية في التخلص من المركزية المطلقة للإدارة، وتركيز السلطة بيد المدير فقط، فهي تسهم في تدريب العاملين على تحمل المسؤولية، والمشاركة في وضع الأهداف والخطط لتنفيذها، وتأخذ بيدهم نحو تحقيق النمو الإداري (المحرج، 2017).

وتتبع أهمية القيادة التشاركية في المدرسة بأنها تمكن مدير المدرسة من الاستفادة من آراء الآخرين، وحل الخلافات بينهم بشكل فعال، كما أن القيادة التشاركية تؤثر على المعلمين فهي تنمي مهاراتهم في صياغة القرار، وتشكل لهم دافعا قويا لتنفيذ القرارات التي ساهموا باتخاذها برغبة وحماس، وبأفضل المستويات، كما أن عملية التشارك تساعد على وضوح الرؤيا لدى القائد والمرؤوسين، وتمنحهم القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة، وتزيد من قدرتهم على التجدد والتطوير من معارفهم ومهاراتهم (دحلان، 2018).

وتستند القيادة التشاركية على مجموعة من الأسس؛ إذ يتمكن قائد المدرسة من خلالها النهوض بمدرسته، ومن ضمن هذه الأسس إقرار مدير المدرسة بالفروق الفردية بين المعلمين والعاملين في المدرسة، والمحافظة عليها وتشجيعها؛ إذ يقوم القائد التشاركي بتفويض بعض الواجبات والمهام للعاملين والمعلمين بما يتناسب مع قدراتهم وخبراتهم، وتحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم، بحيث يكون التشارك عن طريق مشاركتهم في تحديد السياسات ورؤى المدرسة ورسالتها، والأهداف التربوية بعيدة وقصيرة المدى، واتخاذ القرارات وتقويم النتائج إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ، والاعتماد على الترغيب والإقناع والابتعاد عن الترهيب وأسلوب العقاب، والحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة واحترام الآخرين وتشجيع العمل التعاوني بعيدا عن الأنانية وحب الذات (المحرج، 2017).

وذكر ربيع (2009) أن القائد التربوي التشاركي يتسم بمجموعة من الصفات الشخصية والقيادية، فهو شخص يتمتع بقوة الشخصية، ويمتلك حسا عاليا بالمسؤولية، ويؤمن بالعلاقات الإنسانية، وهو شخص ذكي، ويمتلك ثقافة واسعة، ويتعامل مع الآخرين بلباقة، كما أنه يتمتع بالطلاقة والقدرة على التعبير، وشرح التعليمات والتوجيهات للمرؤوسين بشكل واضح، ويؤمن بمبدأ العمل التعاوني وبأهمية التواصل والتشارك مع الآخرين، كما أنه يتحمل مسؤولية القرارات التي تم اتخاذها مع المرؤوسين، ويؤمن بأهمية النمو المهني للمعلمين، ويعمل جاهدا على توفير فرص التطوير والنمو المهني لهم ويشجعهم على ذلك.

وترى الباحثة أن القيادة التشاركية تعد من أهم مداخل القيادة التربوية الحديثة الناجحة، فهي تركز على العمل الجماعي والتعاوني بين كافة أفراد المدرسة، من مدير وعاملين ومعلمين، والقيادة التشاركية تتيح للقائد مشاركة الآخرين لأفكارهم، والاستماع لحلول متنوعة للمشكلات التي تواجه العملية التعليمية، والوصول بعد التشاور لأفضل الحلول والمقترحات؛ مما ينعكس على أداء المعلمين ويعزز لديهم ثقتهم بأنفسهم، وإثارة دافعيتهم نحو العمل والتطوير من مهاراتهم ومعارفهم، كما أن القيادة التشاركية تعزز روح الإنتماء عند المرؤوسين تجاه مدرستهم، فهم يسعون لتحقيق الأهداف التربوية بأعلى المستويات، واعتبار أن نجاح المدرسة ما هو إلا انعكاس لأفكارهم وجهودهم؛ لذا يطمحون نحو التميز بأدائهم في جميع مهامهم.

وشهدت وظائف الإدارة المدرسية تغيرا وتطورا في طبيعة المهام التي يؤديها مدير المدرسة، فقد أصبحت بالإضافة إلى المهام التقليدية التي يؤديها مديرو المدارس عملية إنسانية تتمحور حول الطالب، وتسعى إلى توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي، والبدني، والروحي، وتعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق النمو والتميز (المحمادي، 2013).

وللقيادة المدرسية دور مهم وفاعل في تحقيق التميز المؤسسي، ويمكن لسلوكيات القيادة الخاصة أن تؤثر على تصورات العاملين بخصوص بيئة عملهم، إضافة إلى تأثيرها على مستوى الإبداع لدى المرؤوسين، وغرس الثقة بنفوسهم تجاه قائدهم، وعلى تطوير مهاراتهم التشاركية والتواصل مع الآخرين (Gupta, 2004).

ويتحمل مدير المدرسة مسؤولية كبيرة في سبيل تحقيق التميز المؤسسي لمدرسته، فهو يعمل على نشر ثقافة الابتكار والإبداع والتميز، ويشجع العمل الإبداعي والمبدعين، ويسعى إلى اكتشاف المواهب والطاقات الإبداعية؛ لتحقيق أداء متميز للموهوبين والمبدعين، ويقدم الدعم الكافي للنشاطات التعليمية والتربوية والبحثية وخلق بيئة عمل تنافسية؛ بهدف تحقيق التميز في الأداء المدرسي (Bananate, 2013).

ويعرف التميز المؤسسي بأنه الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات، والموارد المتاحة توظيفا فعالا ومتميزا بشكل يجعلها متفوقة ومنفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية، وللتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد من أهمها التميز في القيادة، والالتزام، والتخطيط الاستراتيجي، والثقة، وجودة العمليات (العلفي، 2013).

والتميز المؤسسي هو بمثابة حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق المؤسسة من خلاله مستويات عالية وغير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإدارية، بما يحقق نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويحقق الرضا لكافة عناصر المؤسسة (السلمي، 2001).
والمدرسة التي تحقق تميزاً في أدائها تتمتع بمجموعة من الخصائص أهمها، قبول الأعمال الصعبة وتحمل المصاعب والأزمات والقدرة على مواجهتها، كما يعد توفر القيادة ذات الكفاءة العالية التي تعمل كمثال يحتذى به في تحفيو التميز والتشجيع عليه، وتؤمن المدرسة المتميزة بأهمية التدريب والاهتمام بالنمو المهني للعاملين فيها، والاهتمام بالانحياز نحو العمل، من خلال الخروج عن أنماط القيادة البيروقراطية، واستخدامها لنظام رقابة ضمنية ومرنة، باتباع المركزية واللامركزية، وتوطيد العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع المدرسي ككل، عن طريق تشجيع القائد للعمل التعاوني، والتشارك في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وصياغة الأهداف التربوية ووضع خطط التنفيذ والتقييم (الحارثي، 2020).

وفي رأي الباحثة أن التميز المؤسسي لم يعد خياراً للمؤسسات التعليمية، بل هو مطلب ملح وضروري، ونظراً لأهمية دور مدير المدرسة في عمليات الإصلاح والتطوير والنهوض بمستوى المدرسة، لا بد له من التخلص من أنماط الإدارة التقليدية والتحول نحو أنماط قيادية تلبي حاجات المجتمع المدرسي وتواكب التطورات، ولأن أساس النجاح هو التعاون، فلا بد للمدير من التوجه نحو التشارك مع الآخرين في أداء بعض المهام الإدارية، وكسب ثقة المرؤوسين ومحبتهم، وهذا لا يتأتى للمدرسة إلا من خلال نمط قيادي يوفر ذلك.

مشكلة الدراسة

تعد القيادة المدرسية من أهم مرتكزات نجاح المدارس واستمراريتها؛ إذ يقوم القائد بتنظيم أمور المدرسة وتوجيه المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة، الأمر الذي يتطلب وجود قادة يتميزون بالخبرة والمهارات المناسبة ويتحملون مسؤولية التكيف مع التطورات والتغيرات التي يشهدها القطاع التربوي، خاصة مع تغير أدوار الإدارة وتعهدها، وحتى تتمكن المدارس من ترسيخ ثقافة الجودة والتميز في الأداء المؤسسي؛ بهدف تحقيق التميز والمحافظة على مستويات أداء متميزة، وقد اهتمت وزارة التربية والتعليم في الأردن بتطبيق المفاهيم الأساسية لأنظمة الجودة والتميز ضمن عملياتها الرئيسية وخدماتها وممارساتها الأساسية، إلا أن هناك بعض التحديات التي تواجهها المدارس في سبيل

الوصول إلى أعلى مستويات الأداء في التميز والإبداع، كتمسك مديري المدارس في أنماط الإدارة التقليدية، وهذا الأمر الذي لاحظته الباحثة من خلال عملها كمعلمة، ومن خلال اطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية الحديثة، فقد أوصت العديد من الدراسات بأهمية تبني القيادة التشاركية لدورها الفاعل في مساعدة الطلبة على حل المشكلات، وتحسين أداء العملية التعليمية. ومن هنا تبلورت مشكلة البحث لدى الباحثة في التعرف إلى دور ممارسة المديرين للقيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي.

أسئلة الدراسة

ستجيب الدراسة عن الأسئلة الآتية:

- 1) ما دور ممارسة المديرين للقيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الجامعة/عمان؟
- 2) هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور ممارسة المديرين للقيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغيري (الجنس، والخبرة التدريسية)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

- 1) التعرف إلى دور ممارسة المديرين للقيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الجامعة/عمان.
- 2) الكشف عن دلالات الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور ممارسة المديرين للقيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي تبعا لمتغيري (الجنس، والخبرة التدريسية).

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من جانبين اثنين:

- الأهمية النظرية: من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري المتعلق بالأنماط القيادية التي يجب أن يمارسها مدير المدرسة، كما ستسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على مستوى التميز المؤسسي في المدارس.
- الأهمية العملية: من المتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة مديرو المدارس من خلال توجيه أنظارتهم نحو أهمية القيادة التشاركية، وتعرف أهم الأسس التي تقوم عليها، وتغيير وجهة نظرهم حول تشارك عملية صنع القرار مع العاملين في المدرسة، كما من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة المعنيون في وزارة التربية والتعليم من خلال تعرف مستوى فهم وإدراك المديرين والمعلمين لمفهوم التميز المؤسسي، والمعايير التي تحدد مستوياته في المدارس.

حدود الدراسة ومحدداتها

- (1) الحد الموضوعي: دور ممارسة المديرين للقيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي.
- (2) الحد البشري: معلمو المدارس.
- (3) الحد المكاني: المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الجامعة في العاصمة عمان.
- (4) الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2022.

محددات الدراسة:

تتمثل محددات الدراسة في مدى توفر مؤشرات الصدق والثبات في أداة الدراسة، وفي مدى تمثيل عينة الدراسة للمجتمع الذي تمثله، وموضوعية المستجيبين على فقرات أداة الدراسة.

مصطلحات الدراسة

القيادة التشاركية: مشاركة العاملين في المدرسة وبعض أعضاء المجتمع المحلي في إدارة المدرسة وفي صنع القرارات المرتبطة بها، عن طريق تفويض القائد بعض صلاحياته للعاملين معه، مع

تحفيزهم واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية، في ظل توفر نظام فعال للاتصالات في المدرسة (المخرج، 2018).

وعرفت الباحثة إجرائياً: بأنها ما يقوم به مديرو المدارس الحكومية في تربية قسبة عمان الأولى من أدوار قيادية تهدف إلى إشراك العاملين في المدرسة والمعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ووضع الخطط والأهداف التربوية للمدرسة.

التميز المؤسسي: يعرف بأنه "الأنشطة التي يبتكرها وينظمها مدير المدرسة بالتعاون مع المرؤوسين من أجل الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وتميز الأداء في المدرسة ومستوى مخرجات متميز يعمل على تحقيق أو يفوق رغبات وتوقعات جميع المستفيدين" (الشوا، 2016: 13).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة والتي تتصف بالتفوق والإبداع والابتكار في الأداء والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات بما يميز مدرسته عن غيرها، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة (الاستبانة) للتميز المؤسسي.

الدراسات السابقة

دراسة أبو جربوع (2022) التي هدفت التعرف إلى أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي في جامعة غزة، والكشف عن العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (125) أكاديمي و(52) إداري، أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة اليقظة الاستراتيجية لدى العاملين في جامعة غزة مرتفعة جداً، وأن نسبة اليقظة الاستراتيجية لدى العاملين جاءت بدرجة مرتفعة وأشارت الدراسة إلى أن نسبة التميز المؤسسي جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين مستوى اليقظة الاستراتيجية لدى العاملين وبين مستوى التميز المؤسسي.

هدفت دراسة النوفل (2021) التعرف إلى درجة ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج أدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، من خلال معرفة الواقع والمعوقات، وتقديم بعض المقترحات التي تسهم في الرفع من ممارستهم لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (196) مديراً. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسة للأدوار القيادية في ضوء مدخل القيادة

التشاركية جاءت بدرجة عالية، وأن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المعوقات، وموافقون على المقترحات المناسبة لرفع مستوى الممارسة للأدوار القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. بينما هدفت دراسة المخلفي (2021) التعرف إلى درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة وقد اشتملت على محورين هما: (إسهام العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دور القائد والبيئة المدرسية في التميز المؤسسي)، وتكونت عينة الدراسة من (100) قائد، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة جاءت بدرجة كبيرة كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة ولصالح (10 سنوات وأكثر).

وهدف دراسة الهلسة والروايضة (Al-Halaseh & Rawadyeh, 2020) التعرف إلى أثر القيادة الفاضلة في التميز المؤسسي في جامعة مؤتة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (384) عضو هيئة تدريس في جامعة مؤتة، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية للقيادة الفاضلة في التميز المؤسسي، كما يدرك أعضاء هيئة التدريس أن الفضيلة هي الثقة والرحمة والنزاهة لدى قادة الجامعة.

هدفت دراسة الخوالدة (2020) التعرف إلى دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (158) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس تعزى للجنس والخبرة على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد.

وهدف دراسة العمرات (2020) التعرف إلى العلاقة بين الممارسات المهنية لمديري المدارس وتعزيز التميز المدرسي في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (250) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أن مستوى الممارسات المهنية لمديري المدارس جاء عالياً، كما بينت النتائج أن مستوى التميز المدرسي جاء عالياً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً

بين الممارسات المهنية لمديري المدارس وبين التميز المدرسي، وأن هناك أثر ذو دلالة احصائية للممارسات المهنية في تعزيز التميز المدرسي.

هدفت دراسة الحجيج (2019) إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مآدبا ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (338) مساعدا ومعلما، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة لجمع البيانات، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية كانت مرتفعة، وأن مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كانت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية، والتميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

هدفت دراسة تاركان (Tarkan, 2016) الكشف عن تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية في منطقة نهر هدسون في ولاية نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (481) من المعلمين، أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية تطبق في المدارس الابتدائية في منطقة نهر هدسون في ولاية نيويورك.

هدفت دراسة بيك (Beck, 2014) التعرف إلى مدى التزام المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز. تكونت عينة الدراسة من (220) من مديري المدارس، تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز كانت مرتفعة، كما توصلت إلى وجود فروق في ضوء متغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق في ضوء متغير سنوات الخبرة لصالح المديرين الأعلى خبرة، بينما لم توجد فروق في ضوء متغير المؤهل العلمي.

هدفت دراسة جوليل ونورباکش (Goleil & Noorbakhsh, 2014) التعرف إلى العلاقة بين التميز المؤسسي والدعم التنظيمي لمعلمي التربية البدنية بمحافظة البرز في إيران، وتحققا لذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (250) معلما ومعلمة، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم التنظيمي والتميز المؤسسي.

التعليق على الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت محور التميز المؤسسي في المدارس، ودور عدد من المتغيرات في مستوى تحققه في المدارس، فقد هدفت دراسة أبو جربوع (2022) التعرف إلى أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي في جامعة غزة، بينما هدفت دراسة المخلفي (2021) التعرف إلى درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة، وهدفت دراسة الهلسة والروايضة (Al-Halaseh &Rawadyeh, 2020) التعرف إلى أثر القيادة الفاضلة في التميز المؤسسي في جامعة مؤتة، وهدفت دراسة العمرات (2020) التعرف إلى العلاقة بين الممارسات المهنية لمديري المدارس وتعزيز التميز المدرسي في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين، هدفت دراسة الحجيج (2019) إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مأدبا ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، وهدفت دراسة بيك (Beck, 2014) التعرف إلى مدى التزام المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا بتحقيق الأداء المتميز، وهدفت دراسة جوليج وتوريخش (Goleil &Noorbakhsh, 2014) التعرف إلى العلاقة بين التميز المؤسسي والدعم التنظيمي لمعلمي التربية البدنية بمحافظة البرز في إيران. أما الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية فقد هدفت دراسة الخوالدة (2020) التعرف إلى دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق، وهدفت دراسة تاركان (Tarkan, 2016) الكشف عن تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية في منطقة نهر هدسون في ولاية نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت دراسة النوفل (2021) التعرف إلى درجة ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج أدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

بينما هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى دور ممارسة المديرين للقيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الجامعة في العاصمة عمان.

أما موقع الدراسة الحالية بين هذه الدراسات فإنها تميزت بتناول دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الجامعة في العاصمة عمان، وذلك في ضوء بعض المتغيرات، اما عينة الدراسة فتكونت من (175) معلما من المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الجامعة في العاصمة عمان.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وإعداد أسئلتها، وكيفية تطوير أداة الدراسة واختيار عينتها، وتحديد أهم النقاط التي تناولها الإطار النظري، وفي الإجراءات الإحصائية لمعالجة البيانات.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ نظراً لملاءمته لمشكلة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة في العاصمة عمان في العام الدراسي 2021-2022، حيث بلغ عدد المدارس المختارة (74) مدرسة حكومية، وبلغ عدد المعلمين (1899) معلماً ومعلمة. ذلك حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في العاصمة عمان للعام الدراسي (2021-2022).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (175) معلماً ومعلمة، منهم (85) معلمة، و(90) معلماً، وقد تم إختيار المدارس (52) مدرسة عشوائياً من مدارس الذكور والإناث، وذلك باختيار المدرسة كوحدة اختيار (عينة عنقودية) Cluster sample في الدراسة حيث بلغ عدد المدارس في العينة (52)، منها (25) مدارس للذكور، و(27) للإناث، ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة (175) فرداً حسب متغيري الدراسة، وهما: الجنس، والخبرة التدريسية.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والخبرة التدريسية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	معلمة	85	49%
	معلم	90	51%
	المجموع	175	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	78	45%
	أكثر من 10 سنوات	97	55%
	المجموع	175	100.0

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، ولأغراض تطويرها تم العودة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كدراسة أبوجربوع (2022) ودراسة العمرات (2020) ودراسة المخلفي (2021) في بناء أداة الدراسة بصورتها الأولية التميز المؤسسي في ضوء القيادة التشاركية، وتكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (27) فقرة حسب تدرج ليكرت الخماسي. مدرجة بتدرج ليكرت الخماسي بدءاً من (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً) وتم إعطاؤها الأوزان الآتية مقابل كل تدرج (1,2,3,4,5).

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة؛ فقد تم عرضها على مجموعة مكونة من (10) مُحكِّمين في مجال الاختصاص، في عدد من الجامعات الأردنية حيث طُلب إليهم إبداء آرائهم حول الأداة من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل فقرة للأداة، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الباحثة الفقرة التي أجمع عليها (8) محكمين فأكثر أي ما نسبته (80%) من المُحكِّمين. حيث تم حذف (3) فقرات هي: (5، 10، 17)، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وتقسيم الاستبانة إلى ثلاث مجالات، وبهذا أصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (23) فقرة، موزعة على ثلاث مجالات هي:

- البعد الأول: التميز المؤسسي، وله (8) فقرات.
- البعد الثاني: التميز في المشاركة في الأدوار القيادية، وله (10) فقرات.
- البعد الثالث: التميز المجتمعي، وله (5) فقرات.

صدق البناء لأداة الدراسة

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (20) معلما ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وللتحقق من صدق بناء أداة الدراسة " التميز المؤسسي في ضوء القيادة التشاركية" فقد تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للأداة، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2): معاملات الارتباط لأداة الدراسة

معامل ارتباط بيرسون لأداة "التميز المؤسسي في ضوء القيادة التشاركية"					
معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
*.46	*.46	13	*.52	*.45	1
** .63	** .63	14	** .72	** .78	2
** .76	** .76	15	*.44	*.55	3
** .69	** .69	16	** .79	** .90	4
** .69	** .69	17	** .71	*.48	5
** .82	** .82	18	*.55	** .71	6
** .82	** .82	19	** .72	** .79	7
** .83	** .83	20	** .71	** .83	8
** .68	** .68	21	*.47	** .69	9
** .87	** .87	22	*.48	*.52	10
** .88	** .88	23	*.55	** .65	11
			** .67	** .84	12

* دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

** دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

ثبات أداة الدراسة

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات الإعادة؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته (test-retest) بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في جدول (3).

الجدول (3): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لأداة الدراسة

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		الأداة
	الإعادة	الاتساق الداخلي	
8	0.93	0.90	التميز البشري
10	0.91	0.92	التميز المشاركة في الأدوار القيادية
5	0.91	0.86	التميز المجتمعي
23	0.92	0.89	الأداة ككل

يبين الجدول (3) أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي للأداة تراوح من (0.86-0.90)، في حين أن قيمة ثبات الإعادة للأداة قد بلغت (0.92). وجميعها قيم مقبولة تربوياً.

المعيار الإحصائي

من أجل تحليل البيانات والتعرف على دور ممارسة المديرين للقيادة التشاركية وتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الفقرات، وذلك حسب الدرجات الآتية: درجة (1) تعبر عن قليلة جداً، درجة (2) تعبر عن قليلة، درجة (3) تعبر عن متوسطة، درجة (4) تعبر عن كبيرة،

درجة (5) تعبر عن كبيرة جداً، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة؛ تم استعمال المعيار الإحصائي الآتي:
أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة، ولتحديد درجة الموافقة، فقد حددت الباحثة ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

$$\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)} \\ \text{عدد الفئات المطلوبة (3)}$$

$$1.33 = 3 / (5-1) \text{ (طول الفئة)}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.
والجدول (4) يوضح المقياس في تحديد مستوى الملاءمة للمتوسط الحسابي؛ وذلك للإفادة منه عند التعليق على المتوسطات الحسابية.

الجدول (4): مقياس تحديد مستوى الملائمة للوسط الحسابي

الوسط الحسابي	درجة التقييم
2.33 - 1	منخفضة
3.67 - 2.34	متوسطة
5 - 3.68	مرتفعة

المعالجات الإحصائية:

ولأغراض المعالجة الإحصائية، ومن ثم الإجابة عن أسئلة الدراسة، تم إدخال البيانات على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليلها. وللإجابة عن السؤال الأول تم استخدام الإحصاءات الوصفية المتمثلة بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأداء عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات أداة (مقياس) الدراسة، وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار (Independent sample T-Test) لمعرفة أثر متغير الجنس والخبرة التدريسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الجامعة في دور ممارسة القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي.

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة

1. الجنس، وله فئتان؛ هما: (ذكر، أنثى).
2. الخبرة التدريسية؛ وله مستويان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

ثانياً: المتغير التابع

- دور ممارسة القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي.

نتائج الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: " ما دور ممارسة المديرين للقيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الجامعة/عمان؟"، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات أداة (الاستبانة) الدراسة، والجدول (5) يبين ذلك:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدور
1	1	المشاركة في الأدوار القيادية	3.79	0.65	مرتفع
2	2	التميز البشري	3.77	0.65	مرتفع
3	3	التميز المجتمعي	3.72	0.49	مرتفع
		الأداة ككل	3.76	0.60	مرتفع

يلاحظ من الجدول (5) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور ممارسة المديرين للقيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة تقدير مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري

(0.60)، وعلى مستوى الأبعاد فقد حصل بعد "المشاركة في الأدوار القيادية" على أعلى تقدير وبمستوى دور مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.799 وانحراف معياري (0.65)، تلاه بعد "التميز البشري" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.65)، وأخيرا جاء بعد "التميز المجتمعي"، وقد حصل على تقدير مرتفع أيضا، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.49). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن ممارسة المديرين للقيادة التشاركية يسمح للمعلمين المشاركة في اتخاذ القرارات وإعطاء أفكار متميزة، وتشجعهم على الإبداع وتنمية قدراتهم واستغلال مواهبهم للمساهمة في التميز المؤسسي في مدرستهم، وأن ممارسة القيادة التشاركية تعزز انتماء المعلمين لمدرستهم؛ مما يدفعهم للعمل بجد والتطوير من ذاتهم ومن معارفهم ومهاراتهم، وأن يسعوا دوما لتحقيق أفضل المستويات وتحقيق التميز لمدرستهم. كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية قادرة على وضع رؤية مستقبلية لتطوير الأداء المدرسي، وتحقيق الأهداف، وتعزيز العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين معلمي المدرسة، كما قد تعزى النتيجة إلى أن المعلمين يرون أن قادة مدارسهم يمتلكون القدرة على إدراك الواقع المدرسي، ومدى الحاجة إلى التغيير والتطوير، ووقوفهم على وضع مدارسهم الحالي، ورغبتهم بتطويره وتحسينه للوصول إلى المعدلات المطلوبة من تطوير الأداء. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبوجربوع (2022)، ودراسة النوفل (2021)، ودراسة المخلفي (2021)، ودراسة الخوالدة (2020).

وتم استخراج كل مجال لوحده على النحو الآتي:

البعد الأول: التميز البشري

فيما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التميز البشري، وذلك كما يُظهره الجدول (6).

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التميز البشري مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوظيف
1	5	يعمل مدير المدرسة على تطوير قدرات العاملين من خلال توظيف برامج معدة لذلك.	3.89	1.08	مرتفعة
2	2	يمنح العاملين صلاحيات كافية لتمكينهم من انجاز مهامهم.	3.87	1.03	مرتفعة
3	8	يطلع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.	3.84	0.64	مرتفعة
4	7	يضع خططا وبرامج للتنمية المهنية المستدامة في ضوء نتائج التقييم الذاتي للأداء المدرسي.	3.79	0.48	مرتفعة
5	1	يولي اهتماما واضحا بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.	3.75	0.44	مرتفعة
6	8	يشرك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها.	3.71	0.50	مرتفعة
7	6	يسعى مدير المدرسة على تحقيق الاستقرار والتوافق النفسي بين أعضاء المجتمع المدرسي.	3.67	0.50	متوسطة
8	4	يعطي العاملين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم.	3.65	0.52	متوسطة
		المتوسط الحسابي لبعده التميز البشري ككل	3.77	0.65	مرتفعة

يظهر من الجدول (6) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحقيق " التميز البشري" كأحد أبعاد التميز المؤسسي جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.65-3.89)، وقد حصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يعمل مدير المدرسة على تطوير قدرات العاملين من خلال توظيف برامج معدة لذلك" على أعلى تقدير، وبانحراف معياري (1.08)، قد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية تطوير الذات لدى المعلم، وأهمية ملاحقة التغييرات والتطورات في القطاع التربوي وأن هذا لا يتم إلا من خلال برامج وورش تدريبية معدة خصيصا لذلك. بينما حصلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يعطي العاملين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم" على أقل تقدير، وبانحراف معياري (0.65).

ربما تعزى النتيجة إلى أن قرارات التقييم تتم من خلال معايير محددة من الوزارة ولا يستطيع مدير المدرسة تغييرها؛ لذا فهو ملزم بتطبيقها.

البعد الثاني: التميز في المشاركة في الأدوار القيادية

فيما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التميز في المشاركة في الأدوار القيادية، وذلك كما يُظهره الجدول (7).

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التميز في المشاركة في الأدوار القيادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوظيف
1	3	يتساعد مع المعلمين في حل المشكلات الإدارية.	3.90	1.14	مرتفعة
2	5	يشرك المعلمين في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	3.87	1.11	مرتفعة
3	7	يشرك المعلمين في تنظيم الجداول المختلفة.	3.83	0.75	مرتفعة
4	6	يشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المدرسية.	3.81	0.40	متوسطة
5	10	يستثمر مدير المدرسة خبرة المعلمين في عملية صنع القرار.	3.79	0.54	متوسطة
6	2	يتعاون مع المعلمين في تحديد الاحتياجات للتطوير المهني.	3.76	0.53	متوسطة
7	1	يعقد مدير المدرسة دورات تدريبية للمعلمين حول عملية اتخاذ القرارات.	3.75	0.50	متوسطة
8	8	يناقش المعلمين في الآثار المترتبة على القرارات.	3.72	0.48	متوسطة
9	4	يشترك المعلمين في صياغة رسالة ورؤى المدرسة.	3.69	0.53	متوسطة
10	9	يشترك في برنامج الإشغال في حالة غياب بعض المعلمين.	3.67	0.51	متوسطة
		الدرجة الكلية لبعء التميز في المشاركة في الأدوار القيادية	3.79	0.65	مرتفعة

يظهر من الجدول (7) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحقيق " التميز في المشاركة في الأدوار القيادية" كأحد أبعاد التميز المؤسسي جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.67- 3.90)، وقد حصلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يتساعد مع المعلمين في حل المشكلات الإدارية" على أعلى تقدير، وبانحراف معياري (1.14)، قد تعزى هذه النتيجة إلى أن خبرة مدير المدرسة في العمل الإداري أكبر من خبرة المعلمين وأنهم يلجأون إليه بشكل كبير لمساعدتهم في حل المشكلات الإدارية التي يواجهونها. بينما حصلت الفقرة رقم (9) والتي تنص على " يشارك في برنامج الإشغال في حالة غياب بعض المعلمين" على أقل تقدير، وبانحراف معياري (0.51). تعزى النتيجة إلى أن مديري المدارس يلقون بمهام الإشغال على عاتق المعلمين؛ لكثرة الأعباء والمهام التي يقومون بها.

البعد الثالث: التميز المجتمعي

فيما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التميز المجتمعي، وذلك كما يُظهره الجدول (8).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التميز المجتمعي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوظيف
1	5	يحرص المدير على بناء علاقات جيدة مع المجتمع المحلي.	3.78	0.42	مرتفعة
2	1	يعقد أنشطة جماهيرية متنوعة (احتفالات، ندوات، معارض).	3.75	0.54	مرتفعة
3	2	يتيح مرافق المدرسة للأنشطة المجتمعية.	3.71	0.53	متوسطة
4	4	يستطلع مدير المدرسة آراء المجتمع المحلي عن أداء المدرسة.	3.69	0.50	متوسطة
5	3	يوفر نظاما سهلا لاستقبال شكاوى واقتراحات المجتمع المحلي.	3.66	0.48	متوسطة
		الدرجة الكلية لبعد التميز المجتمعي ككل	3.72	0.49	مرتفعة

يظهر من الجدول (8) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحقيق " التميز المجتمعي" كأحد أبعاد التميز المؤسسي جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.66- 3.78)، وقد حصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يحرص

المدير على بناء علاقات جيدة مع المجتمع المحلي " على أعلى تقدير، وبانحراف معياري (0.42)، وقد تعزى النتيجة إلى إدراك المعلمين للجهد الذي يبذله مدرء المدارس في تحقيق الشراكة المجتمعية، ويدرك كل من المعلمين والمدرء أهمية دور المجتمع في تطوير العملية التعليمية. بينما حصلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يوفر نظاما سهلا لاستقبال شكاوى واقتراحات المجتمع المحلي " على أقل تقدير، وبانحراف معياري (0.48). قد تعزى النتيجة إلى كثرة الواجبات الملقاة على عاتق مدير المدرسة وأنه لا يجد وقتا كافيا للاستماع إلى شكاوى واقتراحات أولياء الأمور.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: " هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور ممارسة المديرين للقيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغيري (الجنس، والخبرة التدريسية)؟" للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (t-test) لمعرفة دور ممارسة المديرين للقيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير: الجنس: (ذكر، أنثى)، ومتغير الخبرة (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) والجدول (9) يبين تلك القيم.

الجدول (9): نتائج تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس والخبرة

المتغير	فئة المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	3.41	1.50	173	0.13
	أنثى	3.22			
الخبرة التدريسية	10 سنوات فأقل	3.39	2.76	173	0.01
	أكثر من 10 سنوات	3.12			

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور ممارسة المديرين للقيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الجامعة تعزى لمتغير الجنس، قد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين ذكورا وإناثا يدركون بنفس الدرجة أهمية التشارك في العمل وأن رأي المجموعة أفضل بكثير من الرأي الواحد، كما قد تعزى النتيجة إلى أن عملية تعيين مدرء المدارس الحكومية

تتم بعد أن يتلقى مدير المدرسة مجموعة من التدريبات والاختبارات التي تتطلب أن يمتلك مجموعة من الصفات القيادية التي تجعل منه قائداً تشاركياً، كما قد تعزى النتيجة إلى أن المعلمين ذكورا وإناثا يشعرون بالمسؤولية تجاه طلابهم ومدارسهم فيسعون دوماً لتحقيق التميز في أدائهم. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخوالدة (2020).

بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور ممارسة المديرين للقيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الجامعة تعزى لمتغير الخبرة التدريسية ولصالح الخبرة التدريسية (10 سنوات فأقل). تعزى النتيجة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة الأطول (10 سنوات فأكثر) يمتلكون خبرة عملية أكبر في مجال عملهم، ولديهم قدرة على التواصل بفعالية أكبر مع مدير المدرسة، كما أن المديرين يهتمون بأراء واقتراحات المعلمين ذوي الخبرة التدريسية الأطول، ويستفيدون منها في إثراء مجالات التميز التي تسعى إليها المدرسة، كما أن المعلمين ذوي الخبرة التدريسية الأطول خضعوا لدورات تدريبية أكثر تمكنوا عن طريقها من اكتساب خبرات إضافية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما قد تعزى النتيجة إلى توجه المدارس نحو بناء مجتمعات التعلم المهنية التي أثبتت فاعليتها في تطوير العملية التعليمية، والتي تستند إلى التشارك والتعاون، فتتكون اتجاهات إيجابية لدى المعلمين ولدى قائد المدرسة نحو التشارك في العمل القيادي. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المخلفي (2020)، بينما اختلفت مع دراسة الخوالدة (2020).

التوصيات

في ضوء النتائج توصي الباحثة بـ:

- 1) الاهتمام بتحقيق المشاركة الفاعلة للمعلمين في اتخاذ القرارات والأفكار المتميزة التي تهدف إلى النهوض بمستوى التميز للمدرسة.
- 2) عقد دورات تدريبية للمعلمين من أجل تشجيعهم على التميز في العمل.
- 3) إجراء المزيد من الدراسات حول الممارسات القيادية التي تحقق التميز المؤسسي للمدارس.
- 4) إجراء دراسات تتناول المعوقات التي تحول دون ممارسة المديرين للقيادة التشاركية في المدارس.

المراجع العربية

- أبو جربوع، يوسف. (2022). أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التميز المدرسي: دراسة حالة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع (76)، 76-92.
- الحارثي، عيده. (2018). القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحجيج، سمية. (2019). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- الحربي، قاسم. (2008). القيادة التربوية الحديثة. الجنادرية للنشر والتوزيع: عمان.
- الخالدة، علاء. (2020). دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق: دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية بمحافظة المفرق/ الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(38)، 93-104.
- دحلان، حاتم. (2004). التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية (المفهوم، المبررات، الفوائد، المعوقات). مجلة رؤى التربية، (21)، 1-19.
- ربيع، هادي. (2009). المدير المدرسي الناجح. ط1، مكتبة المجتمع العربي: عمان.
- سادلر، فيليب. (2008). القيادة (ترجمة هدى فؤاد)، مجموعة النيل العربية: القاهرة.
- السعود، راتب. (2008) الإشراف التربوي مفهومه ونظرياته وأساليبه. ط2، طارق للخدمات المكتبية: عمان.
- السلمي، علي. (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة. دار غريب للطباعة والنشر: القاهرة.
- الشوا، عفت. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الصليبي، عائد. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية - غزة.

- العلفي، هدى. (2013). القيادة التحويلية" مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات". الدار الهندسية: القاهرة.
- المحرج، عبد الكريم. (2017). القيادة التشاركية. ملتقى المعاهد القرآنية الاول، للفترة من - 24 25 شباط، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المحمادي، خالد. (2013). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم تاقري.
- المخلفي، عبد الله. (2021). درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة . المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، مكة المكرمة، 22-38.
- النوفل، محمد. (2021). واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. المجلة العلمية لكلية التربية-جامعة أسيوط، (2)27، 406-449.

المرجع الأجنبية

- Al-Halaseh,R.,Rawadyeh,W.(2021).The Impact of virtuous leadership in organizational excellence as perceived by the acadimic staff at mutah university, Mutah for reasearch and studies–Humanities and social sciences serries, 35(5), 13–36.
- Bananate, J.(2013). An intitititional giide for enterprise development organizations. Newyork, the seep network.
- Beck, R .(2014). Elementary school in californias commitment to achieving outstanding performance. Journal of researcher, 6(2), 25–41.
- Goleij, N., Noorbakhsh, M .(2014). The relationship between perceived organaizational excellence and organazational support: Acase stydy. Indian Journal of fundemental and applied life sciencess, 4(54), 221–226.
- Gipta, V., Macmillian, I., surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership developing and measuring acroos–cultural construction. Journal of Business venturing, 19(2), 241–260.
- Tarkan, T. (2016). A comparative analysis of participatory leadership practice of elementary school principals between public and non–public schools. A doctoral research project, Estevez school of education, the sage college, Hudson River region new–york.