



ISSN: 2957-3874 (Print)
Journal of Al-Farabi for Humanity Sciences (JFHS)
<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/95>
مجلة الفارابي للعلوم الإنسانية تصدرها جامعة الفارابي



مستوى الإدارة التشاركية لدى مديري المدارس دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي تربية الكرخ الثانية

م.م. مرضى خالد جراد

الجامعة المستنصرية كلية التربية الأساسية

**The level of participatory management among school principals: a field study
from the point of view of teachers of the Second Karkh Education Directorate**

Assistant Lecturer. Duha Khalid Jarad

Al-Mustansiriya University - College of Basic Education

doha.khaled@uomustansiriyah.edu.iq

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي التعرف الى مستوى الإدارة التشاركية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي تربية الكرخ الثانية فضلا عن التعرف الى دلالة الفروق حسب متغير الجنس (مدارس بنين-مدارس اناث) وللتأكد من ذلك اتبعت الباحثة المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على أداة الاستبانة (الإدارة التشاركية) والتي أعدتها الباحثة لهذا الغرض ، اذ قامت الباحثة بتوزيع الاداة على (٢٠٠) معلم ومعلمة في تربية الكرخ الثانية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإدارة التشاركية لدى مديري المدارس جيد وفقاً لوجهة نظر المعلمين. و توجد فروق طفيفة وليست جوهرية بين مدارس البنين ومدارس البنات في تبني الإدارة التشاركية، مما يعكس توحيد السياسات الإدارية. كما تعكس هذه النتائج إدراك المديرين لأهمية الإدارة التشاركية وتأثيرها الإيجابي على بيئة العمل المدرسية.الكلمات المفتاحية : الإدارة التشاركية ، مديري المدرس ، المعلمين ، تربية الكرخ الثانية.

Abctract

The current research aims to identify the level of participatory management among school principals from the point of view of teachers in the Second Karkh Education Directorate, as well as to identify the significance of differences according to the gender variable (boys' schools - girls' schools). To confirm this, the researcher followed the descriptive approach by relying on the questionnaire tool (participatory management), which was prepared for this purpose. The researcher distributed the questionnaire to (200) male and female teachers in the Second Karkh Education Directorate. The study concluded that the level of participatory management among school principals is good according to the teachers' point of view. There are slight, but not fundamental, differences between boys' schools and girls' schools in adopting participatory management, which reflects the unification of administrative policies. These results also reflect the principals' awareness of the importance of participatory management and its positive impact on the school work environment. Keywords: Participatory management, school principals, teachers, Karkh II Education.

مشكلة البحث

العملية التربوية هي عملية إنسانية تهدف إلى تحقيق غايات تخدم الإنسان، وهي تنفذ من خلال مؤسسات تربوية يديرها أفراد، ونظراً لأن قيادة النظام التربوي تتعامل مع مختلف جوانب العملية التربوية من خلال الإنسان، فمن الضروري أن يتفق القادة التربويون على فهم واعٍ لكيفية قيادة الأفراد. يجب أن يكون هذا الفهم مبنياً على التعامل مع الإنسان بما يعزز استعداده لبذل أقصى ما لديه من جهد، عن قناعة ورضا، أثناء ممارسة دوره المكلف به (الطويل ،٢٠٠١: ١٤٧) ونتيجة للتغيرات المتسارعة التي يشهدها المجتمع العراقي في هذه المرحلة من تاريخه على المستويات

السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ينعكس تأثير هذه التطورات بشكل مباشر على النظام التعليمي وجميع عملياته. فالنظام التعليمي لا يمكن أن يعيش بمعزل عن هذه المتغيرات، ولا يمكنه تجاهلها؛ بل يجب أن يتفاعل معها بوعي وحكمة، من خلال قيادة وإدارة قادرة على وضع هذه التغيرات في سياقها الصحيح، وفق رؤية واضحة ومخطط لها، وأهداف محددة وقابلة للتحقيق. فقد فرضت هذه التطورات الحاجة إلى وجود إدارة قوية، تشاركية وتعاونية ومرنة، تستطيع مواجهة التحديات بنجاح، وكذلك ضرورة وجود أفراد يتمتعون بالخبرة والمعرفة والحكمة، ولديهم القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين. وفي الوقت نفسه، شهد علم الإدارة تطوراً واسعاً في المفاهيم والدراسات التطبيقية، نتيجة لما تفرضه الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من متطلبات. فالإدارة العلمية الفعالة والواعية أصبحت ضرورة لتحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها المؤسسات والمنظمات الإدارية. كما أن التطورات العلمية المتسارعة توفر إمكانيات هائلة لحل المشكلات وتقديم خدمات جديدة ومتطورة لم يكن الإنسان يحلم بها سابقاً. (الداعور ، ٢٠٠٧ : ٤) ومن خلال ما سبق يتبين أن أسلوب الإدارة التشاركية هو أحد الأساليب الإدارية التي فرضت نفسها على واقع المؤسسات والإدارات التربوية نظراً للأعباء والمسؤوليات العديدة التي يتحملها المدير ، لذلك لا يمكن للمدير أو القائد تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال المختلفة مهما بلغت قدراته دون المرؤوسين في تنفيذ الأعمال المختلفة. وتعد المؤسسة المشتركة عاملاً رئيسياً في نجاح الترويج والفعالية في تحقيق أهدافها (العراييد ، ٢٠١٠ : ٣٣). وعلى الرغم من الفوائد العديدة للإدارة التشاركية، إلا أن تطبيقها في مدارس التعليم الابتدائي في العراق قد يواجه عقبات تتعلق بالبنية التنظيمية، والثقافة الإدارية السائدة، ومستوى الوعي بأهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، فقد لا تزال بعض المدارس تعتمد على الإدارة التقليدية، والتي فيها تكون القرارات مركزية ويقتصر دور المعلمين على التنفيذ فقط، مما قد يؤثر على الحافز الوظيفي ومستوى الأداء التعليمي لذلك، يتمحور هذا البحث حول دراسة مدى تطبيق الإدارة التشاركية في المدارس الابتدائية العراقية إضافة إلى تقديم مقترحات لتعزيز هذا النهج الإداري في المستقبل. ومن هذا المنطلق فإن مشكلة البحث الحالي تكمن في الإجابة عن التساؤل الآتي : ما هو مستوى الإدارة التشاركية لدى مديري المدارس في تربية الكرخ الثانية من وجهة نظر المعلمين؟

أهمية البحث

تُعد الإدارة التشاركية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وهي تقوم على مبدأ الثقة العالية بالعاملين داخل المنظمة. وتركز هذه الإدارة على إشراك الأفراد في تحمل المسؤولية والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. ففلسفة الإدارة التشاركية تعتمد على قيام القائد بعرض المشكلات على مرؤوسيه، ومناقشتها معهم، ثم اتخاذ القرار بشكل جماعي، مما يعزز شعور الأفراد بالمسؤولية والانتماء النفسي والعاطفي لأنشطة المجموعة التي يعملون فيها. تركز الإدارة التشاركية على التأثير في العاملين داخل المنظمة لتقييم أمور العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بمصالحهم، بما يعزز الشعور بالمسؤولية ويحفزهم على التفوق والتعاون والانسياب في أداء المهام. كما تسهل هذه الإدارة مهمة القائد، حيث يقوم بدور التوجيه والتحفيز في بيئة تشاركية تعتمد على الاتصال الإداري الفعال، وتقييم الأداء، والمشاركة في صنع القرار يُعد هذا النوع من الإدارة فعالاً بشكل خاص عندما تكون القوى العاملة ذات خبرة وكفاءة، وقادرة على أداء المهام بشكل مستقل مع الحد الأدنى من الإشراف، ما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة. (حسين وآخرون ، ٢٠٢٠ : ٨٤) وتبرز أهمية القيادة التشاركية في المدارس من خلال تأثيرها الإيجابي على عدد من العوامل والمتغيرات المهمة، فقد أكدت نتائج دراسة البقمي وعطية (٢٠١٨) على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة مدارس البنين الحكومية بمحافظة تربة والروح المعنوية لدى المعلمين، وأشارت نتائج دراسة النوشان (٢٠١٩) إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التشاركية لدى المديرات وسلوك المواطن التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة القصيم، ووضحت نتائج دراسة درويش (٢٠١٩) "أنه توجد علاقة طردية بين مستوى ممارسة قائدات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات"، وأشارت نتائج دراسة العجمي (٢٠٢٠) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة التشاركية ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين. لذا هي أسلوب إداري يعتمد على التعاون بين الموظفين ويهدف إلى بناء الالتزام وتحفيز المبادرات داخل فرق العمل. يتطلب هذا الأسلوب من المدير تفويض جزء من سلطاته وتفويض المسؤوليات للموظفين، بحيث يتم اتخاذ القرارات بشكل مشترك بين أعضاء الفريق. يتم تعزيز التعاون بين الموظفين من خلال تبادل المعرفة والمعلومات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة. وترى الباحثة أن الإدارة التشاركية ليست مجرد مشاركة في الأنشطة اليومية ولكن تشمل أيضاً التفاعل مع القرارات التي تؤثر على المستقبل الاستراتيجي للمؤسسة. من الناحية العملية، يمكن للمؤسسات الاستفادة من إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الكبرى التي قد تؤثر على مستقبل الشركة، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال زيادة الشفافية وتعزيز الالتزام. ومن هنا تكمن أهمية البحث الحالي في أنه ممكن أن تساهم نتائجه في لفت أنظار القائمين على إدارات المدارس الى الدور الذي يمكن أن تؤديه الإدارة التشاركية في مجال تحسين أداء العاملين، الامر الذي يستدعي ضرورة رفع مستوى الادارة

التشاركية في المدارس ، ومراعاة الظروف والعوامل المؤثرة على تطبيقها. كما تسهم الدراسة على المستوى التطبيقي من خلال النتائج التي ستصل إليها، فتفيد المؤسسات التعليمية في الوقوف على أهمية الإدارة التشاركية اذ تعد المدارس من أهم المؤسسات التي تحتاج لقيادة تشاركية لاستثمار وتوحيد جهود العاملين فيها سعيا لتجويد وتطوير العمل وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

اهداف البحث

يهدف البحث الحالي التعرف الى:

- مستوى الإدارة التشاركية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي تربية الكرخ الثانية
- دلالة الفروق حسب متغير الجنس (مدارس بنين-مدارس اناث)

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بمستوى الإدارة التشاركية لدى مديري المدارس الابتدائية في تربية الكرخ الثانية من وجهة نظر المعلمين للعام الدراسي ٢٠٢٥-٢٠٢٦.

تحديد المصطلحات

الإدارة التشاركية ، وقد عرفت بأنها

- أسلوب إداري يعتمد على تعاون الموظفين ويهدف إلى تعزيز الالتزام وتطوير المبادرات داخل فرق العمل. لتحقيق هذا الهدف، يقوم المدير بتفويض جزء من صلاحياته، ويشارك الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحلول التي يجب تبنيها، وتعتمد الإدارة التشاركية على مجموعة من المحاور الأساسية، منها: تفويض الصلاحيات، تحفيز الفرق، وتعزيز التعاون بين الأعضاء، كما تؤدي المشاركة الفعالة إلى زيادة شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة، من خلال المسؤوليات الموكلة إليهم، مما يعزز التفاعل والتعاون ويحفز الأداء الجماعي (جمال الدين وثابت، ٢٠٠٢: ٢١).
- تتضمن المستوى الذي يتقاسم فيه العاملون المعلومات والمعرفة والنتائج والنفوذ داخل المنظمة. فهي لا تقتصر على مجرد التحكم بالموارد لتنفيذ مهام محددة، بل تشمل القدرة على التأثير في اتخاذ القرارات على مستوى وحدة العمل وفي المنظمة ككل، مما يعزز شعور الأفراد بالمسؤولية والمشاركة الفعالة في جميع جوانب العمل (Mihai,2009:33).
- تعرفها الباحثة بأنها : أسلوب قيادة يعتمد على إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية والإدارية. يتعاون المدير مع المعلمين في تحديد الأهداف التربوية ووضع الخطط وتنفيذها، مما يعزز روح المشاركة والمسؤولية لديهم، مما يساهم في تحسين بيئة العمل المدرسي وتحقيق نتائج تعليمية أفضل.
- التعريف الاجرائي للبحث : هو الدرجة التي يحصل عليها المجيب (المعلم) على مقياس الإدارة التشاركية، الذي يقيس مدى مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية داخل المدرسة.

الفصل الثاني جانب نظري ودراسات سابقة

المبحث الأول : جواب نظرية

مفهوم الادارة التشاركية تُعد الإدارة التشاركية من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، سواء بشكل عام أو بشكل خاص، نظراً لتأثيرها المتبادل بين القائد ومروسيه، وما توفره لهم من قدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات، ولكي تكون هذه الإدارة فعالة، يجب أن يشارك فيها أفراد قادرون على تقديم وجهات نظر متنوعة ومن خلفيات مختلفة، كما ينبغي أن يكون هناك تمثيل كافٍ يمنح العاملين الشعور بالحرية والتمكين للمشاركة في هذه العملية، ومن أبرز العوامل التي تؤثر على نجاح الإدارة التشاركية العامل الثقافي، الذي يشكل الإطار الذي يُمكن الأفراد من ممارسة هذه الأساليب بشكل فعال (Kathe: 2014: 2) هناك جدل معرفي في توضيح مفهوم الادارة التشاركية بين الباحثين، فالبعض يرى بأن الادارة التشاركية نابعة من الفرد الذي بدوره يتمتع بخبرات ومهارات عالية ، أو بالدور المتعلق بالتأثير في تحديد الاهداف والسلوكيات (السعيد ، ٢٠١٩: ١٢٢) فالإدارة التشاركية أسلوب حر و صادق للغاية لإدارة الفريق من تبادل الأفكار بحرية بين المجموعة ومناقشتها علنا يُعطى مقعد لجميع الافراد على الطاولة ، بذلك يؤدي الى زيادة التفاعل فيها. كما أنها الاسلوب المثالي للقيادة وهو الذي يأخذ مدخلات الافراد الآخرين في حساباته ويشجعهم على المساهمة كمجموعة ويشعرهم بانهم أكثر ملائمة وملتزمون بعملية صنع القرار (popovici,2012:127) . وتعرف على أنها عملية اتخاذ القرارات المشتركة أو على الأقل تقاسم النفوذ في اتخاذ القرارات من قبل الرئيس ومروسيه Pell&Majuli,2014 (451:) كما إن الادارة التشاركية هي لجوء المدير الى الفريق للحصول على المدخلات والافكار والملاحظات بدلا من اتخاذ القرارات بمفرده، وهو

أسلوب الادارة الذي يعمل فيه القائد عن كتب مع أعضاء الفريق ، مع التركيز على بناء العلاقات والتواصل ، فالإدارة التشاركية في مسعى المدير الأشرار الآخرين في اتخاذ القرارات والذي يؤدي بدوره الى زيادة الالتزام والتعاون ومن ثم حصوله على قرارات نوعية افضل وأكثر نجاحا (Kathe,2014:62) ويمكن القول بأن الادارة التشاركية هي ذلك النمط الإداري الذي يقوم على مشاركة القائد للمرؤوسين مشاركة ملموسة داخل المؤسسة في صنع القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة، ومهامها، ومشكلاتها (الشمري واللوقان ، ٢٠١٨:٨٣) لذلك فإنها دعوة المدير للمرؤوسين وإشراكهم في مناقشة وتحليل المشاكل الإدارية التي تواجههم، والمشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لهم، يخلق الثقة لديهم ليقوم المدير بإشراكهم في وضع الحلول المناسبة للمشاكل الإدارية، ونلاحظ أن الإدارة التشاركية تتضمن ما يلي: تساهم في تشجيع المعلمين على المشاركة في وضع الأهداف وتحقيقها، وتشجعهم على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية، وتعطي فرصاً أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى أفضل الحلول (حماد ، ٢٠١٦ : ١١). ومن هنا ترى الباحثة أن الإدارة التشاركية تتجاوز مجرد توفير الموارد لتنفيذ المهام. بدلاً من ذلك، تشمل القدرة على التأثير في صنع القرارات على جميع مستويات المنظمة. هذه القدرة على المشاركة في القرارات تؤدي إلى خلق بيئة أكثر تفاعلاً، حيث يتمكن الموظفون من التأثير في القرارات التنظيمية، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والمشاركة. **أهداف الإدارة التشاركية** تسعى الإدارة في مفهومها الواسع نحو تحقيق الكثير من الأهداف، منها ما يهدف إلى تحقيق جوانب فنية ، والبعض الآخر يتعلق بالجوانب الإدارية ، وسوف نتناول أهداف الإدارة التشاركية. تهدف الإدارة التشاركية إلى تحقيق المشاركة ، وهذا ما أشار اليه (عامر والمصري ، ٢٠١٦) في انها تهدف الى :-

١. تحفيز الروح المعنوية وتعزيز بيئة العمل: من خلال المساهمة في رفع معنويات العاملين من خلال ترسيخ مناخ يسوده الود والتفاهم بين المديرين والموظفين، مما يعزز العلاقات المهنية الإيجابية. وضمان فعالية القرارات المتخذة عبر إشراك الموظفين في عملية صنع القرار ، مما يساهم في تقليل مقاومتها وزيادة التزامهم بتنفيذها بفعالية.

٢. تنمية مهارات القيادة وتحمل المسؤولية : من طريق تطوير قدرات الموظفين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات من خلال تشجيعهم على تقديم آرائهم والمشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار داخل المنظمة.

٣. تعزيز التفكير الاستراتيجي وتحقيق الكفاءة التشغيلية: من خلال تحفيز الموظفين على التفكير العميق في المشكلات وتحليلها بدقة من أجل اتخاذ قرارات تحقق المصلحة العامة للمؤسسة. ودعم استغلال الموارد بشكل أكثر كفاءة، وخفض التكاليف التشغيلية، مما يساهم في رفع معدلات الإنتاج وتحسين جودة الأداء المؤسسي(عامر والمصري ، ٢٠١٦ : ١٠٣).

أهمية الإدارة التشاركية تتبع أهمية الادارة التشاركية باستخدام المنظمة لمواردها ومشاركتها مع العاملين والقيام بتنسيق الجهود وبما يخدم المنظمة ويساهم في تحقيق نجاحها فنجاح المنظمة يرتكز من مبادئها ، وان أهمية العمل التشاركي يجعل من العاملين يعملون بروح الفريق وبروح واحدة مما يشعرون بروح التحدي مما يجعلهم يبذلون أقصى الطاقات لتحقيق أهدافهم(المخلاتي ، ٥٠ : ٢٠٠٨)ومما يزيد أهمية الادارة التشاركية انها تساعد على تمكين العاملين في المستويات الدنيا والتي تؤثر بدورها على ادائهم بتوليد مستويات عالية من الثقة بين الموظفين والرئيس والتي بدورها تزيد من الأداء بزيادة الدافع ، وانها تسعى الى زيادة الالتزام وزيادة التعاون ومن ثم يؤدي الى الحصول على قرارات ذات نوعية افضل واكثر نجاحا ، وفضلا عن ما سبق فإن القرار المشترك يشعر العاملين بالعدالة والانصاف ويحقق جودة عالية بالقرار المتخذ وبأسرع وقت ممكن ويولد بذلك درجة عالية من الرضا مما يزيد من الدافعية.(Mesut: 2016.84)لذا تتجلى أهمية الإدارة التشاركية في ارتفاع مستوى الثقة بالفريق ، مما يؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف ، وتقوم فلسفة هذا الاتجاه على أن يقوم القائد بعرض المشكلات على مرؤوسيه ثم مناقشتها ثم اتخاذ قرار جماعي بشأن خطوات معالجتها، وبهذا يعبر عن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بحيث تتم المشاركة النفسية والعاطفية للفرد في أنشطة المجموعة التي يعمل فيها، وتتمثل جوانب أهمية الإدارة التشاركية فيما يلي:

١. تساعد في الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع العاملين في المدرسة.

٢. تؤكد على التحليل المنطقي في حل المشكلات.

٣. تعود العاملين في المدرسة على الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.

٤. تساعد على مواجهة الصراع التنظيمي في المدرسة.

٥. تساعد على تقديم حوافز سلبية وإيجابية للمعلمين في المدرسة.

٦. تساعد على إشراك العاملين في إعداد الخطط الاستراتيجية وفي اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

خصائص وسمات الإدارة التشاركية

تتميز القيادة التشاركية بعدة خصائص تميزها عن غيرها من الأنماط القيادية الأخرى، من أبرزها القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تتوافق مع احتياجات الجماعة، نتيجة الاتصال المستمر والاحتكاك المباشر مع العاملين. كما تقوم هذه القيادة على غرس روح الثقة والمودة بين الأفراد، مما يعزز رضاهم ويقوي انتماءهم لمؤسساتهم. إضافة إلى ذلك، تشجع القيادة التشاركية على تعزيز القيم الإيجابية وظهور ثقافة تنظيمية تركز على السلوك الإيجابي الهادف، بما يسهم في نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستقرار والاستمرار (عبد الرسول، ٢٠١٠: ١٢٢). لذا أن القيادة التشاركية تتميز عن غيرها من أنماط القيادة بمجموعة من الخصائص، تشمل:

- الحرية في إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب.
- سيادة جو من المحبة بين جميع أفراد التنظيم
- سيادة الاحترام المتبادل بين القائد والعاملين.
- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي للجميع.
- تعامل القائد مع المرؤوسين بكل حكمة وتأن.
- العمل في فريق مع احترام خصوصية الفرد (العصيمي، والقرشي، ٢٠٢١: ٧٥٢)

مبادئ الإدارة التشاركية

١. تعبئة العاملين: تركز الإدارة بالمشاركة على جعل العاملين جزءاً أساسياً في تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة، من خلال عملية متابعة مستمرة. فالمؤسسة، مثلما هي في حالة حركة ونمو دائم، تساهم مشاركة العاملين الفعالة في تحقيق هذا التقدم المستمر.
٢. وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين: تعتمد هذه السياسة على خلق بيئة عمل تعزز التواصل، وتتيح الفرص للاستماع للآخرين، وتدعم التعاون والتبادل. الهدف هو تحقيق إنجاز شخصي ضمن إطار مشروع جماعي. كما تعتمد على إنشاء هياكل تشجع على تطوير هذا السلوك الشخصي ضمن الفريق أو المجموعة
٣. تفويض السلطة تتطوى الإدارة بالمشاركة على تفويض السلطة ففي الواقع، المشاركة تعنى تقاسم سلطات الإدارة في مختلف المستويات التنظيمية، وتعتبر الثقة أمراً أساسياً لتقاسم السلطة، ولكن يجب دعمها بمعايير محددة تسمح للمسؤولين بمعرفة إلى أي مدى يمكن للعاملين تطبيق السلطة المفوضة لهم.

٤. حل المشاكل في المكان الذي نشأت فيه: من الضروري معالجة المشاكل في مستواها الأصلي لتجنب تفاقمها ومنع ظهور صراعات داخل المؤسسة قد تؤثر سلباً على العلاقات بين العاملين والإدارة. هذا النوع من التوتر قد يضر بأهداف المؤسسة بشكل عام.
٥. تطبيق إجراءات للتحكم في العمل: يجب منح العاملين حرية ارتكاب الأخطاء، حيث يساعد ذلك في تعلمهم من تجاربهم وأخطاء زملائهم. من الضروري أيضاً تجنب أسلوب العقاب عند وقوع الأخطاء، لأن ذلك قد يثبط حافز العاملين على التجربة والإبداع في العمل. (العميان، ٢٠٠٤: ٤١)

البحث الثاني : دراسات سابقة

١. دراسة (الرفاعي، ٢٠٠٩) عنوان الدراسة "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة دراسة ميدانية إحصائية عن مدى تطبيق الإدارة بالمشاركة في إحدى الشركات التي تعمل في مجال الاتصالات"
- هدفت الدراسة التعرف على دور المرؤسين في عملية اتخاذ القرارات من خلال مشاركتهم فيها وتأثير ذلك على دوافعهم ورغبتهم في العمل أكثر وتقديم الأفضل للمنظمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القرارات التي تتخذ من قبل العاملين ترفع من مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة، كما أنها تزيد من الدافعية وترفع الروح المعنوية لديهم ولها أثر كبير على رفع مستوى أدائهم ونتاجيتهم.

٢. دراسة (العجمي، ٢٠٢٠) عنوان الدراسة: "درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شروية للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين" هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شروية للقيادة التشاركية، واستكشاف علاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. كما سعت الدراسة إلى فحص وجود علاقة ارتباطية بين مستوى ممارسة القيادة التشاركية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانتين لجمع البيانات: الأولى لقياس القيادة التشاركية، والثانية لقياس مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين. وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من ١٦٢ معلماً ومعلمة (٧٨ معلماً و ٨٤ معلمة)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة التشاركية في محافظة شرورة كانت عالية. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التشاركية تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة التدريسية. واستناداً إلى النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة أسلوب القيادة التشاركية، نظراً لدوره الإيجابي في تحقيق أهداف المدرسة وتعزيز تحفيز المعلمين.

٣. دراسة (كمال الدين، ٢٠٢٢) عنوان الدراسة : "واقع الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج ، والتعرف على معوقات تطبيق الإدارة التشاركية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج ، وقد أجري البحث في كل من إدارة : طهطا التعليمية ، وسوهاج التعليمية ، وجرجا التعليمية، وتكونت عينة البحث من (٦٣٠) عضواً من أعضاء مجلس إدارة المدرسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، واستخدمت الاستبانة التي تكونت من (٤٠) وتضمنت واقع استخدام الإدارة التشاركية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، واقع تحقيق مجلس إدارة المدرسة لأهدافه واختصاصاته ومعوقات تطبيق الإدارة التشاركية في إدارة المدرسة، وتوصلت نتائج البحث إلى أن درجة استخدام الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة المدرسة كانت متوسطة بمجملها. وأن معوقات استخدام الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج كانت كبيرة بمجملها.

٤. دراسة (Jing, W. 2010) عنوان الدراسة: **School Leadership in Two Countries: Shared leadership in American and Chinese High Schools** هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات الإدارة التشاركية في المدارس الثانوية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والصين، وشملت مجتمع الدراسة المدارس الثانوية في هذين البلدين، حيث تم اختيار (٣٦) مدرسة ثانوية في كل دولة. وسعت الدراسة إلى مقارنة ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية في أمريكا والصين، وفحص مدى تأثير العوامل الوطنية والتنظيمية والثقافية في تلك الممارسات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الأمريكية يمارسون القيادة التشاركية بدرجة أعلى من مديري المدارس الصينية، باستثناء بعد "بناء الثقة"، الذي يمارسه المديرون الصينيون بدرجة أكبر. كما بينت النتائج عدم وجود فروق فردية تعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة التشاركية، وكذلك عدم وجود علاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية والخبرة الوظيفية للمديرين. مناقشة الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية عند مراجعة الدراسات السابقة، يتبين أن هناك اتفاقاً عاماً على أهمية الإدارة التشاركية وتأثيرها الإيجابي على بيئة العمل والأداء التنظيمي. فقد اشارت دراسة الرفاعي (٢٠٠٩) أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ترفع من مستوى العلاقات الإنسانية وتحسن من دافعيتهم للعمل، كما وجدت دراسة العجمي (٢٠٢٠) علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة التشاركية ودافعية الإنجاز للمعلمين ، وقد أظهرت دراسة (Jing, W. 2010) وجود فروق بين المدارس الأمريكية والصينية في تطبيق القيادة التشاركية، حيث كانت أعلى في المدارس الأمريكية باستثناء بُعد بناء الثقة، وهو ما يضيف بُعداً ثقافياً لممارسة الإدارة التشاركية. كما ركزت دراسة كمال الدين (٢٠٢٢) على معوقات تطبيق الإدارة التشاركية، حيث أشارت إلى أنها لا تزال تواجه تحديات في بعض السياقات، وهو ما يمكن أن يكون مجالاً لدراسات مستقبلية لتحديد العوامل المؤثرة في نجاحها. بالمقارنة مع الدراسة الحالية فإنها تضيف بُعداً جديداً في فهم تأثير النوع الاجتماعي على الإدارة التشاركية. كما تسلط الضوء على أهمية الاستمرار في دعم هذا النهج من خلال سياسات تنظيمية وبرامج تدريبية لتعزيز فعاليته في المدارس.

الفصل الثالث منهجية البحث وإجراءاته

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي والذي يسعى التعرف على الوضع الحالي للظاهرة المدروسة كما هي في الواقع ومن ثم الوصف الدقيق. أولاً- مجتمع البحث وعينه : يتمثل مجتمع البحث بمعلمي المدارس الابتدائية في تربية الكرخ الثانية وللعام الدراسي (٢٠٢٥-٢٠٢٦) ، وقد اختيرت العينة وفق الطريقة (العشوائية البسيطة)، وتكونت من (٢٠٠) معلم ومعلمة ، بواقع (١٠٠) معلم ، و(١٠٠) معلمة والجدول رقم (١)

يوضح ذلك. جدول رقم (١) يوضح عينة البحث

العدد	الجنس		نوع المدارس	المديرية
	ذكور	انثى		

١١٢	١٨	٩٤	مدارس البنين	تربية الكرخ
٨٨	٨٢	٦	مدارس البنات	الثانية
٢٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع	

ثانيا- اداة البحث : بعد الاطلاع على الادبيات التي تناولت الإدارة التشاركية لم تجد الباحثة على حدود علمها أي مقياس يتناول المتغير وعينة البحث بشكل مباشر على البيئة العراقية ، لذا عمدت الباحثة الى اعداد مقياس الإدارة التشاركية والذي تكون من (٢٨) عبارة موزعة على اربع مجالات وهم (مجال اتخاذ القرار - مجال التواصل التنظيمي - مجال العمل الجماعي - مجال التحفيز والتقدير) وقد تم اعداد هذا المقياس من طريق الاطلاع على الدراسات السابقة والادبيات التي تناولت الإدارة التشاركية فضلا عن الاستعانة بأراء المختصين في هذا المجال وتوجيه سؤال استطلاعي لهم يتضمن تزويد الباحثة ببعض العبارات التي تتعلق بمتغير الادارة التشاركية لدى مديري المدارس.

ثالثا- الخصائص السيكومترية

أ- الصدق الظاهري لكي تكون الأداة موضوعية أكثر ودقيقة وقابلة للتطبيق، يجب أن تتصف بالصدق، وهذا يعني أن الأداة تقيس فعلياً ما تم تصميمه للقياس وليس لشيء آخر. لذا عرضت الباحثة الاداة والبالغ عدد عباراتها (٣٢) عبارة على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (١٤) من ذوي الخبرة والتخصص ، لمعرفة آرائهم فيما يتعلق بصلاحياتها للاستخدام او اقتراح التعديلات ومن ثم تدوينها لما يرونها مناسباً. وبعد ذلك قامت الباحثة بالتحقق من ردود السادة المحكمين وذلك بحساب قيمة مربع كاي، علما انه تم حذف (٤) فقرات لئيلغ عدد فقرات الأداة بشكلها النهائي مكون من (٢٨) فقرة . والجدول رقم (٢) يوضح ذلك جدول رقم (٢) يوضح قيم مربع كاي لاتفاق المحكمين على مقياس الإدارة التشاركية

مستوى الدلالة .٠٠٥	قيمة مربع كاي		عدد الموافقين	ملاحظة	رقم الفقرات
	الجدولية	المحسوبة			
داله	٣،٨٤١	١٤	—	١٤	١-٣-٤-٥-٧-٨-٩-١٠-١١-١٢-١٣-١٤-١٥-١٦-١٧-١٨-١٩-٢١-٢٢-٢٣-٢٤-٢٥-٢٦-٢٧-٢٨-٢٩
داله	٣،٨٤١	٧،١٤٣	٢	١٢	٢-٣-٤-٥-٧-٨-٩-١٠-١١-١٢-١٣-١٤-١٥-١٦-١٧-١٨-١٩-٢١-٢٢-٢٣-٢٤-٢٥-٢٦-٢٧-٢٨-٢٩
غير داله	٣،٨٤١	١،١٤٣	٩	٥	٦-٧-٨-٩-١٠-١١-١٢-١٣-١٤-١٥-١٦-١٧-١٨-١٩-٢١-٢٢-٢٣-٢٤-٢٥-٢٦-٢٧-٢٨-٢٩

ب- عينة التحليل الاحصائي : لغرض حساب الخصائص السايكومترية لاداة البحث قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية قوامها (١٤٠) معلم ومعلمة من معلمي تربية الكرخ الثانية ، لتحليل فقراتها وقوة تمييزها وعلاقة الفقرة بالدرجة الكلية للاداة.

١. القوة التمييزية للفقرات قامت الباحثة بحساب القوة التمييزية لفقرات المقياس من طريق ترتيب درجات افراد عينة التحليل الاحصائي والتي بلغت (١٤٠) معلم ومعلمة ترتيباً تنازلياً من الدرجة العليا الى الدرجة الدنيا ، وبعد ذلك قسمت هذه الدرجات الى مجموعتين عليا ودنيا ، اذ تكونت كل مجموعة من (٢٧٪) من اجمالي افراد العينة ، اذ بلغت المجموعة العليا (٣٨) فرد والمجموعة الدنيا (٣٨) ، ومن ثم حسبت قيمة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ومتوسط درجات المجموعتين لكل فقرة من فقرات الأداة ، وعند مقارنة القيمة التائية المستخرجة مع القيمة التائية الجدولية البالغة (١،٩٩) عند مستوى دلالة (٠،٠٥) ودرجة حرية (٧٤) ، وجدت الباحثة ان جميع الفقرات داله احصائياً، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

القيمة التائية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموعة	رقم الفقرة	القيمة التائية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموعة	رقم الفقرة
6.886	0.162	4.97	عليا	15	7.445	0.489	4.63	عليا	1
	0.784	4.08	دنيا			0.722	3.58	دنيا	

2	عليا	4.74	0.446	9.300	16	عليا	4.82	0.457	6.831
	دنيا	3.50	0.688			دنيا	3.74	0.860	
3	عليا	4.37	0.883	6.689	17	عليا	4.82	0.457	6.412
	دنيا	3.00	0.900			دنيا	3.79	0.875	
4	عليا	3.76	1.025	5.936	18	عليا	4.26	0.891	5.264
	دنيا	2.47	0.862			دنيا	3.18	0.896	
5	عليا	4.82	0.393	8.509	19	عليا	4.66	0.534	6.061
	دنيا	3.82	0.609			دنيا	3.79	0.704	
6	عليا	4.71	0.460	7.772	20	عليا	4.87	0.343	10.293
	دنيا	3.55	0.795			دنيا	3.47	0.762	
7	عليا	4.18	1.010	3.106	21	عليا	4.76	0.490	6.418
	دنيا	3.45	1.058			دنيا	3.63	0.970	
8	عليا	4.39	0.755	5.944	22	عليا	3.39	1.001	2.588
	دنيا	3.37	0.751			دنيا	2.84	0.855	
9	عليا	4.63	0.541	7.038	23	عليا	4.95	0.226	5.158
	دنيا	3.50	0.830			دنيا	4.11	0.981	
10	عليا	4.76	0.431	6.538	24	عليا	4.84	0.370	6.071
	دنيا	3.79	0.811			دنيا	4.00	0.771	
11	عليا	4.63	0.589	8.301	25	عليا	4.24	0.820	6.493
	دنيا	3.26	0.828			دنيا	3.05	0.769	
12	عليا	4.63	0.489	8.478	26	عليا	4.92	0.273	10.033
	دنيا	3.39	0.755			دنيا	3.55	0.795	
13	عليا	4.97	0.162	6.927	27	عليا	4.79	0.413	6.168
	دنيا	3.95	0.899			دنيا	3.95	0.733	
14	عليا	4.87	0.343	7.668	28	عليا	4.55	0.828	5.500
	دنيا	3.76	0.820			دنيا	3.45	0.921	

٢. علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للاداء لمعرفة ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس بالدرجة الكلية للمقياس استعملت الباحثة معامل ارتباط بيرسون ، اذ تحذف الفقرة التي يكون معامل ارتباطها بالمقياس منخفضا ، ويتم الإبقاء على الفقرات التي يكون معامل ارتباطها بالمقياس عاليا ، وقد بينت معاملات الارتباط ان جميع فقرات المقياس داله احصائيا ، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك جدول رقم (٤) يوضح علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للاداء

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
٠.285*	٢٢	٠.788**	١٥	٠.672**	٨	0.713**	١
٠.671**	٢٣	٠.694**	١٦	٠.782**	٩	0.796**	٢
٠.696**	٢٤	٠.635**	١٧	٠.767**	١٠	٠.572**	٣
٠.716**	٢٥	٠.493**	١٨	٠.797**	١١	٠.605**	٤

٥	٠.752**	١٢	٠.768**	١٩	٠.716**	٢٦	٠.863**
٦	٠.788**	١٣	٠.787**	٢٠	٠.836**	٢٧	٠.708**
٧	٠.400**	١٤	٠.800**	٢١	٠.689**	٢٨	٠.544**

رابعاً- ثبات الاداة للتأكد من ثبات الاداة اختارت الباحثة عينة عشوائية استطلاعية من مجتمع البحث والتي تكونت من (٥٠) معلم ومعلمة وذلك لحساب ثبات الاداة وقد استخدمت الباحثة :

١-طريقة التجزئة النصفية : تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على تقسيم فقرات الاختبار إلى جزئين، بحيث يتم تجزئته إلى نصفين، ويحصل على كل فرد على درجة لكل قسم. يتم تقسيم ذلك من خلال تقسيم الفقرات وفقاً لأرقامها، حيث تُخصص الفقرات ذات الأرقام الفردية لقسم آخر، في حين تُخصص الفقرات ذات الأرقام الزوجية في القسم الآخر. وقد وجدت الباحثة أن قيمة معامل الثبات للأداة جيد وكاف لأغراض البحث حسب ما هو موضح في الجدول رقم (٥) الاتي جدول رقم (٥) يوضح ثبات الاداة وفق طريقة التجزئة النصفية

معامل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان-براون
0.789	0.882

٢- طريقة الفا كرونباخ (الاتساق الداخلي) : اذ تعد من الطرق الأكثر استخداماً، حيث يمكن الوثوق بنتائجها، وقد وجدت الباحثة أن قيمة معامل الثبات للأداة جيد وكاف لأغراض البحث اذ بلغ معامل ثبات الاداة وفق هذه الطريقة كما هو موضح في الجدول رقم (٦).جدول رقم (٦) يوضح ثبات الاداة وفق طريقة الفاكرونباخ

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
28	0.819

خامساً- تطبيق الاداة : بعد ان انتهت الباحثة من إجراءات صدق الاداة وثباتها وإخراجها بشكلها النهائي عمدت الى توزيعها على عينة البحث حيث استمرت من (٢٠٢٥/١/٥) إلى (٢٠٢٥ /١/٩) وقد تم توزيع (٢٠٠) نسخة واستعادتها كاملاً دون فقد او حذف أي نسخة منها ، علماً ان الاداة بصورتها النهائية تكونت من (٢٨) عبارة ، يتم الاجابة عليها من قبل العينة من طريق خمسة بدائل توضح القيام بالدور(أوافق بشدة - أوافق - محايد- لا أوافق - لا أوافق بشدة)، ويتم إعطاء الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١). بمعنى انه (كلما ارتفعت درجة العينة على المقياس فأن ذلك يشير الى ان مدير المدرسة وحسب رأي العينة يتمتع بمستوى جيد من الإدارة التشاركية ، وكلما انخفضت الدرجة فأن ذلك يشير الى ان مدير المدرسة لا يسعى الى الإدارة التشاركية. وتشير الباحثة ان اعلى درجة ممكن ان يحصل عليها المقياس هي (١٤٠) درجة ، وان أدنى درجة ممكن ان يحصل عليها المقياس هي (٢٨) درجة ، بمتوسط فرضي يبلغ (٨٤) درجة.

الوسائل الإحصائية

استعانت الباحثة ببرنامج التحليل الاحصائي spss وذلك لاستخراج (معامل ارتباط بيرسون - معامل ارتباط سبيرمان براون - الفاكرونباخ - المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري -الاختبار التائي لعينة واحدة - الاختبار التائي لعينتين مستقلتين)

الفصل الرابع

تفسير النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرضاً لأبرز ما توصلت اليه الباحثة ، والذي يتعلق في الاتي

الهدف الاول: - مستوى الإدارة التشاركية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي تربية الكرخ الثانية ، لذا سعت الباحثة الى حساب (T Test لعينة واحدة) وجدول رقم (7) يفسر ذلك:

جدول رقم (7) يوضح نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة

مستوى الدلالة	القيمة الجدولية	القيمة المحسوبة	درجة الحرية	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة
---------------	-----------------	-----------------	-------------	--------------	-------------------	-----------------	------------

200	117.18	10.462	84	199	44.845	1.984	0.05
-----	--------	--------	----	-----	--------	-------	------

يتضح من الجدول السابق ان المتوسط الحسابي لأفراد العينة على أداة البحث مستوى الإدارة التشاركية لدى مديري المدارس قد بلغ (117.18) درجة، بانحراف معياري قدره (10.462) درجة . وعند مقارنة متوسط العينة مع المتوسط النظري البالغ (84) درجة اتضح أن المتوسط الحسابي للعينة اكبر من المتوسط النظري . وللتعرف الى دلالة الفروق بين المتوسطات استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة، وتبين وجود فرق ذو دلالة إحصائية. اذ بلغت قيمة T (44.845) وبمقارنتها بالجدولية البالغة (1.984) درجة، يتضح أن قيمة T اكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (n-1=99) . وتفسر الباحثة ذلك أن مستوى الإدارة التشاركية لدى مديري المدارس جيد وفقاً لوجهة نظر المعلمين، وقد يكون ذلك بسبب ان لدى مديري المدارس وعي بأهمية الإدارة التشاركية وتأثيرها الإيجابي على بيئة العمل المدرسية، مما يدفعهم إلى تطبيق ممارسات تعزز من إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات ، وهذا ما جعل المديرين يتبنون ممارسات إدارية تعزز من مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار، وتشجع على التعاون والشفافية داخل المدرسة،

الهدف الثاني : التعرف الى دلالة الفروق حسب متغير الجنس (مدارس بنين-مدارس اناث)، ولغرض التأكد قامت الباحثة بحساب الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وجاءت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (8)

جدول رقم (8) يوضح نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين

مستوى الدلالة	القيمة الجدولية	القيمة المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	العينة
مدارس							
بنين				9.680	118.13	112	بنين
بنات	0.05	1.984	198	11,319	115.95	88	بنات

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي (المدارس البنين) على أداة البحث قد بلغ (118.13) درجة، بانحراف معياري قدره (9.680) درجة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لعينة (المدارس البنات) (115.95) درجة، بانحراف معياري قدره (11,319) درجة. وللتعرف على أهمية الفروق بالنسبة لمدارس البنين ومدارس البنات استخدمت الباحثة اختبار (T) لعينتين مستقلتين ، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، اذ بلغت قيمة T المحسوبة (1.467) ، وبمقارنتها بقيمة الجدولة تبين أن قيمة T المحسوبة اصغر من الجدولية والتي بلغت (1.984)، وبمستوى دلالة (0.05). ودرجة الحرية (n-2=98). وترى الباحثة من خلال النتائج الإحصائية، أن الفروق بين مدارس البنين ومدارس البنات في مستوى الإدارة التشاركية طفيفة ، مما يعني أنه لا توجد اختلافات جوهرية بين الجنسين في تبني هذا النمط الإداري لمدارس، ف سواء كانت المدارس للبنين أو البنات، فإنه تعمل ضمن إطار تنظيمي موحد يعتمد على مبادئ الادارة التشاركية كجزء من الممارسات الإدارية الحديثة، مما يقلل من احتمالية وجود فروق جوهرية بين الجنسين. لذا فمن الطبيعي أنه لا توجد فروق كبيرة بين مدارس البنين ومدارس البنات في تطبيق الإدارة التشاركية

الاستنتاجات:

١. تشير النتائج إلى أن مستوى الإدارة التشاركية لدى مديري المدارس الابتدائية جيد وفقاً لوجهة نظر المعلمين.
٢. توجد فروق طفيفة وليست جوهرية بين مدارس البنين ومدارس البنات في تبني الإدارة التشاركية، مما يعكس توحيد السياسات الإدارية.
٣. تعكس هذه النتائج إدراك المديرين لأهمية الإدارة التشاركية وتأثيرها الإيجابي على بيئة العمل المدرسية.

التوصيات:

١. تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني للمديرين في مجال الإدارة التشاركية لضمان استدامة هذا النهج.
٢. تعزيز ثقافة المشاركة في صنع القرار داخل المدارس من خلال ورش العمل والبرامج التفاعلية.
٣. إجراء تقييم دوري لممارسات الإدارة التشاركية لقياس أثرها على أداء المعلمين والطلاب.
٤. تعزيز التواصل بين المديرين والمعلمين لتسهيل عمليات اتخاذ القرار التشاركي وزيادة الشفافية.

المقترحات

١. دراسة دور التكنولوجيا في تعزيز الإدارة التشاركية في المدارس.

٢. استكشاف تأثير الإدارة التشاركية على الرضا الوظيفي للمعلمين.

٣. دراسة أثر الثقافة التنظيمية للمدارس على تطبيق ممارسات الإدارة التشاركية.

٤. دراسة تهدف الى كشف الفروق في تطبيق الإدارة التشاركية بين المدارس الحكومية والخاصة.

المصادر

١. البقمي، فيحان عطية محمد (٢٠١٨) درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين المجلة العلمية. ٣٤ (١١). ٥٢٣-٤٩٧
٢. جمال الدين ، محمد المرسي ، ثابت، عبد الرحمان إدريس (٢٠٠٢) الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر
٣. حسين ، رازاو عبدالخالق، ورحمان ، نهايت سعدي ، و ولي ، أحلام إبراهيم (دور الإدارة التشاركية في فعالية القرارات الإدارية : دراسة تحليلية لآراء عينة في شركة كورك تيليكوم ، مجلة جامعة جيهان -أربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، مجلد ٤ ، عدد ٢ ، ٨٤-٩٩.
٤. حماد، فادي احمد سعيد (٢٠١٦): واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة". رسالة ماجستير جامعة القدس المفتوحة - فلسطين.
٥. الداعور ، سعيد خضر (٢٠٠٧) : دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ، فلسطين
٦. درويش، زينب (٢٠١٩) درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات النفسية والتربوية، ٢٧ (٥) ٣٤١-٣١٠
٧. ربيع ، هادي مشعان (٢٠٠٨م). تطوير الإدارة المدرسية ، الأردن، عمان ، دار الواصل للطباعة والنشر والتوزيع.
٨. الرفاعي ، محمد حسين (٢٠٠٩) : الادارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والادارة دراسة ميدانية إحصائية عن مدى تطبيق الادارة بالمشاركة في احدى شركات القطاع الخاص والتي تعمل في مجال الاتصالات، رسالة دكتوراه كلية الآداب جامعة سانت كليمانتس.
٩. الزبيدي، مصطفى علي عدنان. (٢٠٢٠). آراء بعض الفلاسفات التربوية في تربية الطفل (دراسة تحليلية). مجلة كلية التربية بالمنصورة , ١١٢ (٢)، ٦٨٥-٦٣٧.
١٠. السعيد، صفاء سعدون (٢٠١٩) دور القيادة التشاركية في تقليل التسييس التنظيمي : بحث تحليلي في جامعة كربلاء، مجلة الوارث للبحث العلمي (Vol. 1) (No. 1) December
١١. الشمري، سامي عواد واللوكان محمد بن فهاد (٢٠١٨)، (واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين) المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية العدد (٣) ابريل (٢٠١٨)
١٢. الطويل ، هاني عبد الحميد (٢٠٠٦) ط:٤ الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، دار، عمان .واصل للنشر .
١٣. عامر ، طارق عبد الرؤف، والمصري، ايهاب عيسى (٢٠١٦) : صناعة واتخاذ القرار ، القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
١٤. عبد الرسول ، محمود أبو النور (٢٠١٠) علاقة المشاركة في صنع القرار بالأتماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر، مجلة كلية التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، ٢٧٤.
١٥. العجمي، هادي (٢٠٢٠) درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شروره للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، ٢٨ (٤) ٧٢٨-٧٥٠
١٦. العرابيد ، نبيل (٢٠١٠): دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر بغزة.
١٧. العصيمي، خالد بن محمد حمدان و القرشي، عصام حسين (٢٠٢١) درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة الطائف للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ٩٤، أكتوبر .
١٨. العميان ، محمود سليمان (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط ٢، عمان ، الاردن.
١٩. كمال الدين ، احمد رمضان (٢٠٢٢) : واقع الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج ، مجلة شباب الباحثين - كلية التربية جامعة سوهاج ، العدد ١٣، أكتوبر.

٢٠. المخلافي، أمل محمد (٢٠٠٨) الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة . الأردن، عمان : جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

٢١. مصطفى علي عدنان. (٢٠٢٣). رؤية نظرية لدور مرحلة التعليم الابتدائي في تحقيق الأمن الفكري على وفق مفهوم التربية الامنية. مجلة النكاء , ١٧ (٣٦), ٧٩-١٠٢.

المصادر الأجنبية

1. Jing, W. (2010). School Leadership in Two Countries: Shared leadership in American and Chinese High Schools. (Unpublished doctoral dissertation). Arizona State University, Arizona
 2. Kathe murdoug, (2014) , Participative Leadership: What it Is and When it Works Best , APRIL 23,
 3. Mesut Saganek, 2016, Participatory leadership and orientation towards change Organizational Citizenship: The Intrinsic Mediation Effect, Eurasian Journal of Educational Research, No. 62, 181-194
 4. Mihai A. (2009), Improving Knowledge Sharing in an Open Informal Network: Knowledge Management in Open Coffee, Maitrise in Computing (Knowledge Management), Technology, Ireland
 5. Rogiest, S. & Segers, G. & Witteloostuigin, (2018) Matchmaking in Organizational Change : Does every Employee Value Participatory Leadership? an Empirical Stud, Scandinavian Journal of Management, Vol. 34, Issue 1; March, 2018 p4
- Sources
1. Al-Buqami, Fayhan Atiyah Muhammad (2018) The degree of practice of participatory leadership by school leaders in Turba Governorate and its relationship to the morale of teachers. Scientific Journal. 34 (11). 497-523
 2. Jamal al-Din, Muhammad al-Mursi, and Thabit, Abd al-Rahman Idris (2002). Strategic Management. Alexandria: University House for Publishing and Distribution, Egypt.
 3. Hussein, Razaw Abd al-Khaliq, Rahman, Nihayat Saadi, and Wali, Ahlam Ibrahim. The Role of Participatory Management in the Effectiveness of Administrative Decisions: An Analytical Study of the Opinions of a Sample in Korek Telecom Company. Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences, Volume 4, Issue 2, pp. 84-99.
 4. Hammad, Fadi Ahmad Saeed (2016). The Reality of Participatory Management and Decision-Making at Al-Quds Open University. Master's Thesis, Al-Quds Open University, Palestine.
 5. Al-Da'our, Saeed Khader (2007). The Role of the High School Principal as an Educational Leader in the Gaza Governorates and its Relationship to the School's Organizational Culture from the Teachers' Perspective. Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Palestine.
 6. Darwish, Zainab (2019). The Degree of Practice of Female High School Principals. 7. Rabee, Hadi Mishaan (2008). Developing School Administration. Amman, Jordan: Dar Al-Wael for Printing, Publishing and Distribution.
 8. Al-Rifai, Muhammad Hussein (2009). Participative Management and its Impact on Employees and Management: A Statistical Field Study on the Extent of Participative Management Implementation in a Private Sector Telecommunications Company. PhD Dissertation, Faculty of Arts, St. Clements University.
 9. Al-Zaydi, Mustafa Ali Adnan (2020). Views of Some Educational Philosophies on Child Rearing (An Analytical Study). Journal of the Faculty of Education, Mansoura University, 112 (2), 637-685.
 10. Al-Saeedi, Safaa Saadoun (2019). The Role of Participative Leadership in Reducing Organizational Politicization: An Analytical Study at the University of Karbala. Al-Warith Journal. For Scientific Research (Vol. 1) (No. 1) December
 11. Al-Shammari, Sami Awad and Al-Luqan, Muhammad bin Fahad (2018), (The Reality of Participative Leadership among Secondary School Leaders in Hail City and Ways to Develop It from the Teachers' Perspective) (Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, Issue (3), April (2018))
 12. Al-Taweel, Hani Abdul Hamid (2006), 4th Edition: Educational Administration and Organizational Behavior, Dar, Amman: Wael Publishing.
 13. Amer, Tariq Abdul Raouf and Al-Masri, Ihab Issa (2016): Decision Making and Taking, Cairo: Tayba Foundation for Publishing and Distribution.
 14. Abdul Rasoul, Mahmoud Abu Al-Nour (2010), The Relationship between Participation in Decision Making and the Leadership Styles of Primary School Principals in Egypt, Journal of the Faculty of Education, Egyptian Society for Comparative Education, 274.

15. Al-Ajami, Hadi (2020), The Degree of Leadership Practice by Public School Leaders in Sharurah Governorate Participation and its relationship to teachers' achievement motivation. Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies, 28(4), 728-750.
16. Al-Arabid, Nabil (2010): The role of participatory leadership in the directorates of education in solving the problems of secondary school principals in the Gaza Governorate. Master's thesis, Al-Azhar University in Gaza.
17. Al-Osaimi, Khalid bin Muhammad Hamdan and Al-Qurashi, Issam Hussein (2021): The degree to which directors of education offices in Taif Governorate practice participatory leadership from the perspective of supervisors. Journal of Young Researchers in Educational Sciences, Issue 9, October.
18. Al-Amian, Mahmoud Suleiman (2004): Organizational behavior in business organizations. Dar Wael for Publishing and Distribution, 2nd edition, Amman, Jordan.
19. Kamal Al-Din, Ahmed Ramadan (2022): The reality of participatory management in the management of the second cycle of basic education schools: A field study in Sohag Governorate. Journal of Young Researchers - Faculty of Education, Sohag University, Issue 13. October.
20. Al-Makhlafi, Amal Muhammad (2008). Leadership Styles of Public and Private School Principals in Sana'a from the Teachers' Perspective and Their Relationship to Job Satisfaction. Unpublished Master's Thesis. Amman, Jordan: Middle East University for Graduate Studies.
21. Mustafa Ali Adnan (2023). A Theoretical Perspective on the Role of Primary Education in Achieving Intellectual Security According to the Concept of Security Education. Al-Zakaa Journal, 17 (36), 79-102.