



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص القيادة التربوية

دور القيادة التشاركية في تعزيز الابتكار لدى مديري المدارس الحكومية بالأردن

إعداد الطالبة/

إسراء مثقال حمد الصانع

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

تشهد مؤسسات في العصر الحالي العديد من التغيرات والتحولات في شتى مجالات الحياة نتيجة للثورة المعلوماتية؛ مما يؤثر في المؤسسات باختلاف أحجامها ونشاطها، وبالأخص المؤسسات التعليمية، حيث تشكل المدارس ركنا أساسيا في الانظمة التربويه نظرا للمهام الاساسيه والحيويه التي تقوم بها في اعداد النشا وتربيته الاجيال في مجالات الانشطه والعمليات التعليميه يقع على عاتقها تنفيذ السياسات التعليميه وخطط وبرامج تنميه المجتمع.

إن المؤسسات التعليمية في كل المجتمعات أحد الركائز الوطنية، التي تسهم بشكل أساسي في نهضة المجتمعات، وتنعكس نتائجها على النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وهي كغيرها من المؤسسات التي تتعرض لتحديات عديدة تمثلت في الثورة المعرفية والتكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية؛ مما فرض عليها نوعا من الصراع والتنافس لتحقيق أفضل مستويات الأداء والإنتاج، التي تلبي طموح المستفيدين سواء كانوا داخليين أو خارجيين وتحقيق رغباتهم، وخلق فرص تتطلب وجود مدير فعال لتحقيق اهدافها المدير يلعب دورا هاما في اكساب العاملين بالمدرسه الكثير من الخبرات والمهارات الوظيفيه من خلال العمليات القياديه التي يقوم بها(عبيد,2008).

ويتوقف نجاح المؤسسات على القيادة والاداره المتبعة، ومدى امتلاك المدير القائد للمهارات الادارية والفنية والانسانية، إن القيادة هي العقل والقلب النابض معا في كل المنظمات الخدمية والانتاجية في جميع مستويات الادارة العليا والوسطى والدنيا وما يتخلل من وظائف الادارة فيها من تخطيط وتنظيم وتنسيق واشراف وتقويم، وان لها تاثير عالي على المنظمة ومواردها البشرية وعملياتها ومخرجاتها الخدمية او الانتاجية، ومن الجدير بالذكر أن أسلوب القيادة هو مزيج من الصفات والمهارات والسلوكيات التي يستخدمها القادة اثناء تفاعلهم مع الموظفين، فالقائد يؤدي دورا هاما في تحديد الاهداف ورسم السياسات والتاثير في مرؤوسيه وحثهم على العمل وتوجيههم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الاهداف(Lussier & Achua,2004).

أن القيادة هي المحرك الرئيس لمواجهة هذه التغيرات، حيث إنها من أبرز الأمور التي تعتمد عليها المؤسسات في نجاحها وتحقيق أهدافها، ويرتبط نجاحها بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المؤسسة، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، والصفات القيادية والشخصية والمهارات التي يمتلكها، حيث أصبحت الحاجة ماسة إلى قادة متميزين لديهم الخبرات والمهارات المناسبة، والقدرة على تحمل المسؤولية للتكيف مع ما هو متطور وجديد، والقيام بالدور القيادي المطلوب مع نمو المؤسسات وتطورها وتعدد أدوارها وتعتها (حمادات،2006).

ولسنوات عديده نموذج قائد المدرسه المنفرد هو السائد حيث ان قياده الفرديه بممارساتها المختلفه هي من يُسير التعليم المدرسي ويسيطر على مجرياته وفقا للمعتقدات التقليديه من خلال اساليب اكثر ديمقراطيه وتشاركيه ،كما اصبح مفهوم قياده التشاركيه مقبولا على نطاق واسع واستخدمه الاكاديميون والممارسون ومع تطور الفكر القيادي في القرن العشرين ظهرت اتجاهات حديثه في القياده كالقياده الموقفية، والتحويلية، والإبداعية، والتشاركية؛ لتحل محل النظريات التقليدية كنظرية السمات والرجل العظيم (Harris,2013).

والقياده التشاركيه نمط حديث من أنماط القياده، وتتمثل مجالاتها في تفويض السلطة، والمشاركه في اتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانيه حيث يُشارك فيه القائد مرؤوسيه في عمليه صنع القرار الإداري، ومشاورتهم، واحترام شخصياتهم، واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعيه لتحقيق أهداف المؤسسه (أحمد،2017)، وتعتمد القياده التشاركيه في المؤسسات التعليميه على إشراك القائد العاملين في عمليه التخطيط الهادف، واتخاذ القرارات الإداريه، ومنح الموظفين الصلاحيات؛ بما يشعرهم بأهميتهم وينمي الثقة لديهم، من حيث إقامة علاقات إنسانيه معهم، وتحفيزهم على إتقان العمل والتعاون والانسجام؛ مما يؤدي إلى كسب احترام العاملين وودهم للقائد، ويتطلب ذلك أن يكون للقائد قدرات خاصه في سلوكه الإداري المتميز، وأن يكون لديه إرادة قويه قادره على اكتشاف نقاط القوة والضعف وتسخيرها؛ لاستثمار الفرص والحد من المخاطر مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمه المخطط لها (Jean,2018).

وقد أوصت العديد من الدراسات بأهميه الأخذ بأسلوب القياده التشاركيه في المؤسسات التعليميه، ومنها دراسات: (الحجيج، 2019؛ الرويثي، 2018؛ الشمري، 2020؛ الشمري والوقان، 2018)، حيث إن ممارسة القياده التشاركيه – بوصفها أحد أهم الاتجاهات الإداريه الحديثه – يُحقق العديد من المزايا داخل المؤسسات التعليميه، خاصه مع التغيرات التي تحدث داخل بيئه العمل، وما تفرضه هذه التغيرات من تحديات تستلزم مشاركه المرؤوسين في مواجهه هذه التحديات، ولما يكون له من أثر إيجابي في المرؤوسين وتحقيق الأهداف المنشوده للمؤسسه وتعزيز الابتكار لدى المدراء (العراييد، 2010).

وتسعى المؤسسات المختلفه في الوقت الراهن إلى تبني مفهوم التميز والابتكار ، وهو أحد المفاهيم الحديثه القائمة على فكر الجوده الشامله، التي أثبتت نجاحها في ميادين متعددّه؛ حيث إن المؤسسات المبتكرة تسعى إلى تحقيق رسالتها ورؤيتها من خلال التخطيط لنتائج متوازنة تلبي احتياجات كافه الأطراف المعنيه على المدين القصير والطويل والعمل على فحصها، والنظر إلى ما هو أفضل، وتحقيق الميزه التنافسيه من خلال استيعاب حاجاتهم، والاستثمار في القدرات الداخليه من عناصر ماديّه وبشريّه وتكنولوجيه وتحسينها بشكل مستمر (أحلام، 2017).

وترى الباحثة بأن المدير القائد يمثل أحد أركان المنظومة التربوية التعليمية، بل إنه القلب النابض لها، والعنصر الفاعل فيها، وأكثرها تأثيراً في بقية العناصر، ويظهر ذلك جلياً من خلال الأدوار المتعددة التي يقوم بها، ويؤديها وبشكل مستمر في البيئة التعليمية، لذا كان من اللازم أن يحظى بمزيد من العناية والاهتمام بشكل يرقى إلى مستوى الدور الكبير الذي يؤديه في هذه المنظومة.

واستلزم ذلك إجراء تطورات وتحديثات شاملة ومستمرة في جوانب المنظومة التربوية والتعليمية بشكل منظم ومتكامل لمواجهة التغيرات والمستجدات الحديثة، لتشمل بالتالي المدير كمحور رئيس ومؤثر في هذه المنظومة من حيث اختياره وإعداده الإعداد السليم، وتدعيمه بالكفايات اللازمة في جوانب مختلفة تشمل الجانب المهني والتخصصي والثقافي والتربوي قبل الخدمة وأثناءها لتقدير مدى كفاءته، وبالتالي يمكن التمييز بين المدرء الذين يحتاجون إلى تدريب ومتابعة، والآخرين الذين يحتاجون إلى إثراء وتوجيه، وإن المدير الناجح ينظر بعيون معلميه وطلابه، ويفكر بعقولهم، يفخر بنجاحهم؛ لأنه يشعر بأنه جزء من هذا النجاح، ويكون مرحاً هادئاً، اجتماعياً معهم، من التصرف والتفكير، متجدداً ومواكباً لعصره، يؤمن أن الطلاب هم الهدف، فيشارك زملاءه المعلمين عمليات البناء والتوجيه والتقييم، ليبقى الطلاب في جو تعليمي متميز وبيئة تربوية نقية (القرشي، 2013).

وقد ظهرت تنظيمات إقليمية ومحلية، أخذت على عاتقها مهمة تفعيل مفهوم الابتكار بين المؤسسات المختلفة، وذلك بوضع نماذج وجوائز مستندة على مجموعة من المعايير محددة سلفاً، ولكل معيار درجات خاصة به تُمكن المدرء من إجراء تقييم ذاتي والتعرُّف على أوجه القصور في الأداء (السوسي، 2015).

كما قد جاءت توصيات دراسة شحاتة (2021)، التي طالبت بضرورة التطلع إلى المستقبل ونشر ثقافة تعزيز الابتكار في المؤسسات التعليمية، ودراسة العنزي (2019)، التي أكدت ضرورة استخدام نماذج الابتكار المؤسسي؛ مما يخدم العملية التربوية، ودراسة الشوا (2016) التي أكدت ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم لثقافة الابتكار لدى مديري المدارس، ودراسة الحية (2015)، التي أكدت ضرورة تحقيق التميز في جميع الأنشطة والأعمال التعليمية.

مشكلة الدراسة:

تسعى المملكة الأردنية الهاشمية من خلال رؤيتها التعليمية إلى تعزيز القيادة التشاركية في المدارس، وتأتي هذه الرؤية ضمن إطار تطوير التعليم وتحسين نتائجه بما يتماشى مع التحديات والتغيرات في القرن الواحد والعشرين، وقد أكدت الورقة النقاشية السادسة التي نشرها جلالة الملك عبدالله الثاني (2016) بعنوان "سيادة القانون أساس الدولة المدنية". تتناول جلالته في هذه الورقة أهمية بناء ثقافة القيادة التشاركية في مؤسسات الدولة كجزء من تعزيز مبدأ سيادة القانون، والذي يمثل ركيزة أساسية لتحقيق العدالة والمساواة، وتأتي هذه الرؤية ضمن إطار تطوير التعليم وتحسين نتائجه بما يتماشى مع التحديات والتغيرات في القرن الواحد والعشرين، ان توجيهات جلالة الملك عبدالله الثاني لوزارة التربية والتعليم والتي تعكس رؤيته الواضحة بأن القيادة التشاركية تمثل وسيلة فعالة لتحقيق تعليمٍ عادلٍ وشامل يلبي تطلعات الأردن، حيث يكون للمعلمين والمجتمع وأولياء الأمور دور في تحسين جودة التعليم.

وعلى المستوى العملي هناك (100) نموذج وجائزة مستخدمة في (81) دولة، منها: نموذج التَّميُّز والابتكار لادارة الجودة بأوروبا EFQM، (European Foundation for Quality Management) وجائزة مالكوم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA) بأمريكا (Malcolm Baldrige)، وجائزة ديمينج باليابان (Deming Prize)، وهناك الكثير من الجوائز العربية من أبرزها جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، وجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي، وجائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي، ونموذج جائزة دبي للأداء الحكومي، وغيرها الكثير؛ مما يدل على تزايد الاهتمام بالابتكار والتميز لدى القائد المدرسي (السعيد، 2019).

في ضوء عمل الباحثة الميداني مع العديد من قادة المدارس اثناء تدريب طلاب الجامعات وملاحظة العديد من الممارسات الميدانية لقاده تلك المدارس ظهرت فكره الدراسه كشعور بالمسؤوليه الذاتيه للباحثة تجاه هذه الظاهره ونتيجه لاهتمامها الشخصي بأهميه تهيئه الظروف لتحسين ممارسه القيادة في المدارس فيما يتعلق بالقياده التشاركيه وربطها بالتنميه المهنيه للمعلمين، بالاضافه إلى عدم وجود دراسات سابقة محلية تتعلق بالابتكار لدى مديري المدارس ضمن الحدود التي بحثت فيها الباحثة، ومن هذا المنطلق ستحاول الدراسة التطرق إلى مفهوم القيادة التشاركية وأهميتها في السياق التربوي وأثرها على الابتكار لدى مديري المدارس الحكومية، مع التركيز على دور القيادة التشاركية في تعزيز العملية التعليمية وتحقيق بيئة تعليمية متوازنة وتفاعلية، كما ستتناول الدراسة تأثير القيادة التشاركية على العلاقات داخل المدرسة، ودورها في تحسين الأداء الأكاديمي، وتعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى جميع الأطراف المعنية من معلمين وطلاب وإداريين وأولياء أمور.

كما ستناقش الدراسة كيف تسهم القيادة التشاركية في تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، ودورها في رفع كفاءة القرارات الإدارية، ومدى توافقها مع رؤية المملكة الأردنية الهاشمية في تحقيق تعليم شامل ومتطور يتماشى مع التحديات المعاصرة. وستحاول الدراسة الاجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير القيادة التشاركية على تعزيز الابتكار لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن؟
وهذا السؤال تتفرع منه الأسئلة التالية:

1- ما هي الأساليب التشاركية الأكثر فعالية في تعزيز الابتكار لدى مديري المدارس؟

2- ما هي التحديات التي تواجه القيادة التشاركية في المدارس الحكومية بالأردن؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في جانبين:

أولاً: الأهمية النظرية

تتبع أهمية الدراسة من ندرة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع -في حدود معرفة الباحثة واطلاعها- في البيئة المحلية، بالإضافة لاستكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية والابتكار في الادارة التعليمية، بالإضافة لمحاولتها وضع اطار فكري ونظري لتطبيق القيادة التشاركية وأثره على الابتكار لدى قادة المدارس في الاردن وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين من خلال الاطار النظري والدراسات السابقة ومن خلال الدراسة الميدانية ويتوقع ان تكون هذه الدراسة حافزا لدراسات مستقبلية اخرى وخاصة من خلال وضع تصورات مقترحة لتفعيل استخدام القيادة التشاركية لدى قادة المدارس او من خلال ربطها برؤيه استراتيجيه لنمو المهني للمعلمين والابتكار وإثراء الأدب النظري المتعلق بالقيادة التشاركية والابتكار لدى مديري المدارس، ليكون رافداً نظرياً يساهم في زيادة معرفة المهتمين والتربويين في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

يتوقع ان تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات المسؤولة بوزارة التربية والتعليم حيث تساعد في توجيه المسؤولين ومديري المدارس لاعتماد أساليب القيادة التشاركية لتحقيق التطوير والإبداع في العمل المدرسي في الاردن من خلال التعرف على درجة استخدام قياده التشاركيه لدى قادات المدارس ودورها على الابتكار وتأثيرها على سير العملية التربويه والتعليميه في تلك المدارس ومؤشرات نجاح القياده المدرسيه في تحقيق مهامها في ضوء المؤشرات الايجابيه للنمو المهني للمعلمين في نتائج هذه الدراسة القيادات المدرسيه في الاردن في تطوير في خلق مناخ تنظيمي وتعليمي مميز في مدارسهم ينعكس ايجابا على ابتكارهم وعلى النمو المهني للمعلمين وعلى الطلاب و مساعدة المسؤولين لمتابعة مديري المدارس وتحفيزهم على استخدام القيادة التشاركية وتوعيتهم بمدة تأثيرها على مهارات الابتكار لديهم.

أهداف الدراسة:

ستهدف هذه الدراسة إلى:

- 1-الكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية والابتكار لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن.
- 2-الكشف عن درجة تأثير القيادة التشاركية على الابتكار لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن باختلاف كل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

تساؤلات الدراسة

- 1-ما مدى تأثير القيادة التشاركية على تعزيز الابتكار لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن؟
- 2-ما هي الأساليب التشاركية الأكثر فعالية في تعزيز الابتكار لدى مديري المدارس؟
- 3-ما هي التحديات التي تواجه القيادة التشاركية في المدارس الحكومية بالأردن؟

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع القيادة التشاركية والابتكار وناقشته من زوايا متعددة، سواء باللغة العربية أو الأجنبية، وبالاطلاع على الأدب التربوي السابق تبين وجود العديد من الدراسات التي تناولت هذا البحث لعدة متغيرات أخرى، وتنوعت هذه الدراسات خلال الفترة الزمنية من عام 2015 إلى عام 2023، وشملت دراسات من مختلف دول العالم ، مما يشير إلى تنوعها الجغرافي والزمني ، وقد عرضت من الأقدم إلى الأحدث.

دراسة أبو مسامح،(2015) في الأردن بعنوان: " درجة ممارسة مديري التربية والتعليم الإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم الإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (114) نائب مدير ورئيس قسم، واستخدم الباحث استبانتين: الأولى عن إدارة الجودة الشاملة وتكونت من (40) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر وتدريب العاملين، تحفيز العاملين، رضا المستفيد (، والثانية عن القيادة التشاركية، وتكونت من (40) فقرة موزعة على أربع مجالات، هي: (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية).

دراسة حرز الله (2015) بعنوان "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٥) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية، وبلغ عدد مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظة عمان (١٦٤٩٣) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأظهرت النتائج أن اهتمام المدراء بتطوير المعلمين من الناحية المهنية، وتوفير الإمكانيات المادية التي تعزز الابتكار، وتجريب الخبرات التربوية الجديدة جاء بدرجة عالية، وبينت الدراسة أن إشراك المجتمع المحلي في دعم المدرسة مادياً، والتعامل مع المشكلات كفرص للنمو والتطوير كان يتم بدرجة متوسطة.

دراسة أوساكو (Osako, 2018) في أوغندا والتي درست العلاقة بين القيادة التشاركية والتزام الموظفين في المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة سورتو بأوغندا، هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية والتزام الموظفين في المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة سورتو بأوغندا، عن طريق علاقة التفويض واتخاذ القرار التشاركي والعلاقات من جهة والتزام الموظفين من جهة أخرى تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من التفويض واتخاذ القرار التشاركي والعلاقات وبين التزام الموظفين، وأوصت الدراسة بتوفير الدعم اللازم للمعلمين في الوقت المناسب لإنجاز المهام المفوضة بنجاح، وزيادة مستوى مشاركة الموظفين في صنع القرار من خلال عقد اجتماعات الموظفين والإدارات بشكل متكرر.

دراسة الحجيج (2019)، هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مأدبا ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدتي المديرين والمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (338) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدمت أداتان لجمع البيانات الأولى لقياس ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية، والثانية لقياس مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، وقد تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.82)، وأن مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.61)، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية ومدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والتميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة والتخصص وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بما يلي: عقد دورات تدريبية للمعلمين من أجل تشجيعهم على التميز المؤسسي، زيادة المخصصات المالية للمدارس لتطبيق أبعاد التميز المؤسسي.

دراسة أبو ناصر (2019)، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، في ضوء بعض المتغيرات، واشتملت عينة الدراسة على (٢٤١) قائداً تربوياً من الجنسين خلال العام الدراسي 2018 / 2019 ولجمع البيانات تم تطوير أداة تكونت من ثلاثة اجزاء رئيسيين مثلت القيادة التشاركية والنمو المهني، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لثبات الأداة (0.97) وتحليل البيانات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل الارتباط. أظهرت نتائج

الدراسة أن درجة تطبيق القيادة التشاركية على أداة التمكين الكلية تمثل درجة بمستوى عال. كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين القيادة التشاركية بأبعادها وبين النمو المهني، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة عند مستوى (0.01). وأوصت الدراسة بتكثيف الدورات التدريبية لمديري المدارس حول القيادة التشاركية لدعم توسيع مشاركة المعلمين بالقيادة المدرسية.

دراسة البنا (2020) بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين". هدفت الدراسة على التعرف على درجة ممارسة المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (388) معلماً ومعلمة وجاءت أبرز النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

دراسة الشمري (2020) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ومقترحات التحسين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف وتطوير استبانة مكونة من (38) فقرة موزعة على (4) مجالات طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (364) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية، توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة نوع الجنس، نوع المدرسة على الأداة ككل، باستثناء متغير سنوات الخدمة، جاء لصالح فئة درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية، جاء بدرجة ممارسة 10 سنوات فأكثر من أهم مقترحات تحسين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، هو أن يشارك قادة المدارس الثانوية المعلمين في بعض أعمالهم كحوص الانتظار وجدول المناوبات ، وقضاء وقت الاستراحة مع المعلمين.

دراسة العصيمي (2021) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التعليم بالطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بالطائف للقيادة التشاركية والتي تعزى للمتغيرات التالية: (الخبرة في مجال الإشراف المؤهل العلمي والموقع الجغرافي لمكتب التعليم)، واستخدم الباحث

المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف وتطوير استبانة مكونة من (36) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (العلاقات الإنسانية المشاركة في القرارات، تفويض الصلاحيات، وتم توزيع الاستبانات بأسلوب المسح الشامل فكانت الاستبانات الراجعة (136) استبانة، توصلت الدراسة إلى أن: ممارسة مديري مكاتب التعليم بالطائف للقيادة التشاركية، جاءت بدرجة عالية جداً، حيث جاء بعد العلاقة الإنسانية في الرتبة الأولى، ومن ثم تفويض الصلاحيات، وأخيراً المشاركة في اتخاذ القرارات. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجات ممارسة القيادة التشاركية بكافة أبعادها تعزى للمؤهل العلمي - سنوات الخبرة في الإشراف، باستثناء فروق في الاختبار البعدي (شيفيه) بين مكتب الشرق والجنوب لصالح مكتب الشرق تعزى للموقع الجغرافي كما أوصت الدراسة: التأكيد على أهمية ممارسة القيادة التشاركية بمكاتب التعليم من خلال تفعيل دور المشرفين ومشاركتهم في صناعة واتخاذ القرار، ونشر ثقافة القيادة التشاركية بين المشرفين وقادة المدارس وتدريبهم عليها.

دراسة البارقي (2021) بعنوان ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها ببناء ثقافة الجودة في المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها ببناء ثقافة الجودة من وجهة نظر قادة المدارس، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدي المدارس للقيادة التشاركية جاءت بدرجة كبيرة، وأن درجة توافر ثقافة الجودة كبيرة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية، ودرجة توافر ثقافة الجودة لاختلاف المؤهل أو اختلاف مستوى الخبرة ، أوصت الدراسة بضرورة ممارسة القيادة التشاركية حيث أنها تسهم في جعل الجودة مبدأً أساسياً للعمل، وتساعد في تشجيعهم على الابتكار والتطوير، وتكثيف البرامج التدريبية في مجال ثقافة الجودة مما يعزز تنمية مهاراتهم. في مجال الجودة.

دراسة مقري (2022) والتي هدفت إلى التوصل لتصور مقترح لتطوير ممارسات قادة المدارس بمنطقة جازان في ضوء القيادة الابتكارية ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، وبناء استبانة، طبقت على عينة مكونة من (259) قائداً وقائدة من مجتمع الدراسة، تم تحديدهم باستخدام معادلة كرجسي ومورجان لتحديد حجم عينة الدراسة. توصل البحث إلى عدد من النتائج منها : أن أفراد عينة الدراسة من قادة المدارس يمارسون جميع مهارات القيادة الابتكارية بدرجة عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات قادة المدارس بتعليم منطقة جازان تعزى للمتغيرات الدراسة. تبين أن أفراد عينة الدراسة من قادة المدارس بمنطقة جازان تصادفهم معوقات أثناء ممارستهم للقيادة

الابتكارية منها: تقييد القائد بتنظيمات وتعاميم تعيقه عن الابتكار، وعدم الرغبة في عملية التطوير بسبب عدم وجود التحفيز.

دراسة أبو عيادة (2022) حيث هدفت الدراسة التعرف إلى المعايير التربوية لاختيار القيادات الإبداعية وتحدياتها وأثرها على المستقبل، للخروج منها بمقترحات وإجراءات تساعد على اختيار القيادات الإبداعية، من خلال تحليل ومراجعة البحوث والدراسات السابقة والأدبيات التربوية التي تناولت الموضوعات ذات الصلة بالدراسة الحالية. وتعتمد الدراسة الحالية تحليل الأدبيات التربوية التي تناولت الموضوع من خلال المنهج التحليلي. وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة قدمت الدراسة الراهنة مجموعة معايير تربوية لاختيار القيادات الإبداعية ارتكزت على خمسة معايير هي: المهارات والخصائص الشخصية، والمؤهلات العلمية وخبرات العمل، والأخلاق والتقييم، والكفايات. وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة تطوير معايير اختيار القيادات التربوية بشكل مستمر بحيث تواكب المستجدات والتطورات والمتغيرات، وعقد برامج تأهيلية وتدريبية مستمرة للقيادات التربوية؛ لتواكب التطورات والتغيرات العالمية مثل: أخلاقيات القيادة، والمهارات الإدارية الحديثة، وفن القيادة، ومتطلبات الإبداع والابتكار في العمل.

دراسة المطيري (2023) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في التعليم العام في مدينة الرياض، والكشف عن المعوقات التي تعيق ممارستها، ومقترحات تطبيقها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة التي تكونت من (25) عبارة مقسمة على مجالين درجة ممارسة المعوقات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الابتدائية في مكتب تعليم النسيم في مدينة الرياض والبالغ عددهن (5986)، وتألفت عينة الدراسة من (136) متقدم لطلب ملاء الاستبانة، وهي عينة بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائجها. لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، ومن أهم النتائج: اتفق أفراد الدراسة بدرجة عالية على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في التعليم العام في مكتب تعليم النسيم بمدينة الرياض لعملية الأصالة كأحد أبعاد القيادة الابتكارية .

اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي وبعضها التحليلي وقد لاحظت الباحثة أن جميع الدراسات قد اتفقت على أن القيادة التشاركية تسهم في تعزيز الإبداع والابتكار والتميز في القيادة ضرورة في تحقيق أهداف العملية التعليمية. وقد تتفق دراستي مع دراسة الحجيج في كونها تهدف للتعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية والابتكار، والكشف عن المعوقات، وتقديم

المقترحات. اختلفت عينة بعض الدراسات السابقة عن عينة هذه الدراسة برغم اتفاقهن في تناولهن جميعاً لموضوع القيادة التشاركية وتعزيزها للابتكار والتميز، حيث أن عينة هذه الدراسة عبارة عن مديري المدارس الحكومية في الأردن أما الدراسات السابقة فتناولت بعضها المعلمين والمشرفين وبعضها الإداريين في القطاعات التعليمية، لتتفق مع هذه الدراسة من حيث نوعية الهدف من الدراسة. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تركز على ممارسات مديري المدارس الحكومية في الأردن وأثر القيادة التشاركية في تعزيز الابتكار لديهم.

المنطلقات النظرية للدراسة:

يتناول هذا الفصل المنطلقات النظرية والأدب التربوي وقد تم تقسيمه إلى عدة محاور:

المحور الأول: القيادة التشاركية

لم تعد الإدارة في هذه الأيام مجرد عمل روتيني يقوم به الفرد بدون تفكير، فلقد أصبحت هو الأداة التي يستخدمها المجتمع في الوصول إلى أهدافه، ويعد وسيلة من وسائل تحقيق التنمية ؛ لذلك فإن القادة التربويون يطالبون بالمبادأة والتطوير والإبداع، واعتبار ذلك من الواجبات الإدارية الملقة عليهم، فالقائد المبدع و المنظمات التي لا تتقدم تضل في مكانها، لذلك من المتوقع من القائد أن يكون مبدع، وصاحب أفكار جديدة أصيلة، وقادر على مواجهة المشكلات وهذا ما يجعله ينهض بمؤسسته، والمبادأة قد تأخذ شكل برامج تحسين وبرامج تطوير، أو تقوية إدارة من الإدارات التي بها خلل كمسؤوليات القائد التي تجعله مبدعاً، يتخذ قرارات إبداعية ويشجع الآخرين على الإبداع (عبيد، 2008).

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم التي أثارت جدلاً كبيراً حيث تباينت التعاريف التي تحدثت عن هذا المفهوم، يرجع أصل كلمة "القيادة إلى الفكر اليوناني، وأيضاً الفكر اللاتيني، حيث اشتقت الكلمة الإنجليزية Leadership من الفعل - Archein بمعنى يبدأ أو يقود وهو موافق للفعل اللاتيني "Agere" ومعناه يحرك أو يقود هذا وينقسم كل فعل من الأفعال السابقة إلى جزئين بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه.

وقد عرف باس(1988:ص235) القيادة على أنها "عملية إثارة اهتمام الآخرين وتوجيه طاقاتهم".

ويعرفها هول (2005:ص272) "بأنها شكل خاص من القوة".

كما يعرفها أوردوي تيد (2007:ص90) على أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".

كما يعرفها فقنر(2008:ص122) على أنها " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير الذي يعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف".

من خلال هذه التعاريف السابقة نلاحظ بأن تعريف القيادة يختلف من مفكر إلى آخر إلا انهم يتفقون في بعض النقاط كاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف وأيضا من حيث التأثير و السلطة.

وتعرف الباحثة القيادة إجرائياً بأنها مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية والفنية، لتوفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب؛ لتحفيز الهمة، وبث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم، من أجل تذليل الصعاب، وتكثيف المشكلات الموجودة، وتحقيق الأهداف التربوية المحددة لمدارس التعليم الأساسي.

القيادة التربوية

عرف كوفي (2008، ص:45) القيادة التربوية بأنها "التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري".

وقد عرف الحربي (2008:ص42) القيادة التربوية بأنها "القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات انسانية جيدة بين القائد وتابعيه".

وتُعرف الباحثة القيادة التربوية إجرائياً: بأنها تلك الممارسات الإدارية والتنظيمية والفنية التي يقوم بها القائد المدرسي بالتعاون مع غيره بغية تحقيق أفضل النتائج المرجوة من المدرسة، ولأن العنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان، فإنها تتجح حين توفر التربية المناسبة والمناخ الملائم لتفتح إمكانات الإنسان وتطورها وعندها تكون قيادة جماعية وتقاس بأداة الدراسة (الاستبانة) التي سوف يعدها الباحث لهذا الغرض.

خصائص القيادة

فكما أن لكل أسرة راع مسؤول عن رعيته، ويقودها ويدير شؤونها، ويعمل دائماً من أجلها، ويبذل قصارى جهده لتحقيق آمالها، فإن لكل مجموعة قائد يعمل لديها ويديرها ويرشدها حول تحقيق أهدافها بشرط ألا تتعارض هذه الأهداف مع المصلحة العامة، وتكون القيادة ظاهرة اجتماعية تنبثق من طبيعة المجتمع البشري، لا يمكن لأي فرد أن يصبح قائداً بدون مجموعة، والقيادة هي سمة من سمات النشاط الجماعي، تتعامل مع جميع مجالات النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والديني والأخلاقي وتستمد سلطتها

من السيطرة على الرأي العام في كل مجموعة ، يلعب واحد أو أكثر منهم دوراً قيادياً فيها مستخدماً كل ما في وسعه من المعرفة والمهارة والجهد والإدارة والذكاء والمشاعر للتأثير على سلوك أعضاء مجموعته أو لتوجيه قدراتهم وميولهم واستعداداتهم ، أو تدريبهم على المهارات ، أو إقناعهم بالآراء والأحكام لتحقيق هدف معين كأساس القيادة هو العمل مع المجموعة ومن أجل مصلحتها ومساعدتها حتى يتعاون أعضائها في تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته، يتفاعل الأعضاء بطريقة تضمن تماسك المجموعة والتحرك في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود ، ويفهم من هذا أن القائد ليس هو الذي يفرض رغبته (البنا ، 2020).

وقد أشار الشمري (2018) أن أهم خصائص القيادة، ان القيادة هي عملية تأثير في الأفراد والجماعات لتحقيق هدف او أهداف معينة، القيادة تتميز بالنشاط والحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية والعقلانية والضمير ، القيادة هدف حيوي، وعلى ذلك فمن واجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق الأهداف وأن القيادة هي تعاون وعلى القائد أن يعمل على بث الروح بين أفراد جماعته.

مبادئ القيادة :

للقيادة العديد من المبادئ لخصها الشوا (2016) فيما يلي:

- 1-القيادة تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه، فالقيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع الأشخاص الذين لديهم قدرات جسدية وعقلية وعاطفية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات بشكل بناء لا تخريبي. تؤثر القيادة على الأفراد والجماعات للتحرك نحو هدف مشترك تسعى المجموعة إلى تحقيقه، يأتي التأثير عادة من خلال المناقشة والإقناع، وليس من خلال الأمر والفرض.
- 2-المركز الوظيفي لا يعطى القيادة بالضرورة فليس كل من يشغل مركزاً رئيساً قائداً، فالقيادة هدف حيوي ومن واجب القائد تحفيز الأفراد من أجل تحقيق هدفهم.
- 3-القيادة في أى مؤسسة واسعة الانتشار، حيث يكون دور القائد علاوة على عملية القيادة التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.
- 4-معايير أو مبادئ المجموعة هي التي تقرر من هو القائد، فالمجموعة هي التي تعطي القيادة للأشخاص التي ترى فيهم سنداً لها، القيادة هي التعاون، ويجب على القائد أن ينشر روح التعاون بين أعضاء مجموعته، خاصة عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

5 - مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل فالقائد في موقف ما يكون تابعا في موقف آخر .

6-إن الأشخاص الذين يبالغون في عملية الإقناع أو يعطون برهانا برغبتهم في السيطرة لا يصلحون لتولى القيادة.

7-أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معنيا الناس الذين يقودهم وحاجاتهم, ولا يزعجه تصريحاتهم وتصرفاتهم.

مصادر قوة القيادة

كما يذكر حرزالله (2015) ويصنف مصادر قوة القيادة تأتي من السلطة الرسمية ومن مظاهر هذه السلطة قوة المكافأة ومصادرها توقع الفرد ب أن يؤدي أدائه لعمله بالشكل المطلوب إلى مكافأة مادية أو معنوية من الرئيس بالإضافة الى قوة الإكراه ومصدرها الخوف، وهو مرتبط بتوقعات الفرد بأن إخفاقه في أداء واجباته أو عصيانه لرئيسه سيؤدي إلى معاقبة الرئيس ولا نغفل دور السلطة القانونية وهي مصدر هذه السلطة هو المنصب الرسمي الذي يشغله الفرد في التنظيم الإداري، وتتدفق هذه السلطة من الأعلى إلى الأسفل بالإضافة الى قوة التأثير وهي ترتبط بالشخص ذاته وليس بالمنصب، ومن أشكالها: القوة الفنية ومصدرها هو الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد، قوة الإعجاب وهي أن الفرد يحصل على هذه القوة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية وتشدهم إليه وذلك بسبب توافر هذه الصفات الجاذبة في شخصيته.

الأنماط القيادية:

أشار حمادات (2006) إلى أشهر أنماط القيادة السائدة:

1-القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية): حيث يتميز قائدها بمحاولة تركيز كل الصلاحيات والسلطات في يده، فهو يتولى كل شيء صغير وكبير، لذلك لا يشاركه أحد في توجيهه وظيفته، فهو يتخذ المركزية المطلقة كأسلوب عمل؛ فلا يفوض سلطاته؛ حتى البسيط منها، بل يسعى دائما إلى توسيع دائرة صلاحياته ، والقائد في هذا الأسلوب فريد من نوعه في وظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه أو حتى مشورتهم في ذلك. ولهذا فلا تتوفر فلسفة تجريبية للقائد الأوتوقراطي ذات خصائص معينة، ولا يدع فرصة لخلق أو إبداع أو مبادأة ولا ينظر إلى الفرد كإنسان له القدرة على اتخاذ القرارات، يستخدم القائد هنا أساليب الإكراه والتهديد، وهذا السلوك يؤدي إلى انتشار الصفات السيئة مثل الخضوع والقلق والكراهية وقلة المبادرة والإبداع والتجديد وكذلك توقف النمو المهني وتدني الروح المعنوية للعاملين.

2- القيادة المتسيبة (الحرية): حيث يرى السعيد (2019) أن هذه القيادة تكون غير موجودة فالقائد في ظل هذا النوع من القيادة يتخلى عن سلطة اتخاذ القرار لمروسيه، فهو يقوم عادة بنقل المعلومات إلى أفراد مجموعته، ويترك لهم الحرية في التصرف في العمل دون استشارته وأي تدخل منه؛ يمكن توضيح أكثر هذه السلوكيات الشائعة لدى القيادة الحرة في أن مشاركة الأعضاء تصبح على مستوى متدني من الإنتاجية، عدم الجدية في الحديث والمناقشة، تأخر الأعضاء عن مواعيد الاجتماعات وكثرة غيابهم، التسرع في تقديم القرارات بالإضافة إلى الهروب من تحمل مسؤوليات أخرى.

3- القيادة التحويلية : قدم (Vashdi & Grimland, 2019) تعريف للقيادة التحويلية على أنها القيادة التي تشجع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحول اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً مهماً من رسالة المنظمة لتحقيق أهدافها، كما عرفها (Hsiao, & Chang, 2011) بأنها أنماط قيادي يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن للمنظمة بتعريف المرؤوسين بالمشكلات القائمة فيها، وذلك من خلال الإقناع والإثارة لبلوغ الأهداف المشتركة، في حين يُعرف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوى العاملين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في الوقت نفسه لعملية تنمية الجماعات وتطوير المنظمات .

4- القيادة الديمقراطية : كلمة الديمقراطية أصلها يوناني وهي كونة من كلمتين "ديموس" معناها الشعب و "كراتوس" تعني السلطة، ولهذا تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب ، ففي هذا النمط القائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة، ويأخذ في اعتباره أن السياسة ترسم في مناقشة جماعية ويشارك القائد في الجماعة على أنه عضو فيها.

5- القيادة الموجهة : هي القيادة التي تعطي تعليمات وأوامر وإرشادات وتحديد جداول عمل، وتضع معايير ولا تسمح بأي مشاركة في اتخاذ القرار وهذا النمط يلائم الأفراد الذين يعملون في مهام صعبة أو بها غموض وعدم معرفة من المرؤوسين.

6- القيادة المؤيدة : هو النمط الذي يعامل المرؤوسين بعلاقات طيبة وودية، كما يرى "هاوس" مناسب للأفراد الذين يعملون في مهام ذات مصادر ضغط وإحباط لهم.

7- القيادة التشاركية : هو النمط الذي يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وهو ملائم للأفراد الذين يؤدون مهام تعبر عن ذاتهم، وكذلك عندما تكون مهام العمل غامضة للمرؤوسين.

8- القيادة الموجهة للإنجاز : هو النمط القيادي المهتم بإنجاز الأداء المطلوب وبذل قصارى الجهد من قبل المرؤوسين وهذا النمط كما يرى "هاوس" ملائم في حالة المهام الصعبة غير المتكررة (خالد، 2020).

قبل كل شيء يجب أن نعرف أن القائد الديمقراطي يكاد يكون مرادفا للقائد الكفاء ويجب على القائد الناجح أن يدير المناقشات الجماعية لتشجيع أفراد الجماعة على المشاركة في المناقشات وأن يتحلى بالحكمة عند إصدار القرارات، فالقائد الناجح يجب أن يترئس قبل إصدار القرارات وذلك لكي يجمع مزيدا من المعلومات بمعنى أنه يجب ألا يسرع في اتخاذ القرارات ويجب أن يمتلك المهارة في التعامل مع الناس، وأن يكون على قدر كبير من ضبط النفس ؛ بالإضافة إلى بعض الصفات الأخرى كالتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، والتأكد من أن الآخرين يعملون معه وليس عنده وأن يكون ودودا مع من يعملون معه وخاصة يجب عليه إخفاء قلقه وتوتره (السوسي، 2015).

القيادة التشاركية

وقد عرف Mc Crimmon (2007:79) أن القيادة التشاركية: "أسلوب يُشارك فيه القائد أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات، وهو أمر ضروري عند الحاجة إلى التفكير الإبداعي لحل المشكلات المعقدة؛ ومع ذلك يتخذ القائد القرارات النهائية".

وعرفها Kusumo (2018:67) بأنها: "ما يمنح المرؤوسين فرصة المشاركة الفعالة في أعمالهم العقلية والروحية والبدنية والمادية".

وعرف Hamal (2019:13) القيادة التشاركية بأنها: "مشاركة المرؤوسين في صنع اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وتوافر نظام فعال، واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية".

وعرفها عيسى (2022:355) بأنها: "ذلك النمط الذي يقوم على المشورة والتعاون والمشاركة الملموسة والفعالية للعاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات وحل المشكلات؛ بما يكفل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة".

وتعرفها الباحثة إجرائيا بأنها مشاركة قائد المدرسة داخليا مع أعضاء الهيئة التعليمية وأعضاء الهيئة الإدارية، عبر تفويض السلطات لهم لتطبيق دور القيادة التشاركية في تحقيق الابتكار ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وممارستهم للعلاقات الإنسانية، وطرق الاتصال والمعلومات لتحقيق الرؤية.

أهمية القيادة التشاركية

القيادة التشاركية من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية بوصفها إستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال وبمشاركة جميع الأطراف وهي من أبرز الأساليب، حيث إنها 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 في نتائج العملية الإدارية، التي من أبرزها اتخاذ القرارات الصحيحة، والقوة الإنتاجية والخدمية للمنظمة، وخلق جو التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين، والآثار الإيجابية في الروح المعنوية للعاملين (الرفاعي، 2009).

وتكمن أهمية القيادة التشاركية في قدرتها على إعطاء المرؤوسين مساحة من الحرية والمرونة داخل العمل، حيث تُفوض بعض الأعمال إلى العاملين، والأخذ بأرائهم وتنفيذها جنباً إلى جنب مع القائد؛ إلى أن تُحقق الأهداف في جو مليء بالاحترام المتبادل (الشمري، 2018).

ويرى الرويثي (2018) أن أهمية القيادة التشاركية تكمن في كون المنظمة تعمل بوصفها فريقاً من حيث المشاركة في صنع القرار، والتخطيط لتحقيق الأهداف المشتركة والترابط داخل المنظمة، كما تفتح فرصاً للمتمكين بدلاً من التسلط والسيطرة، وتقوي العلاقات الإنسانية بين العاملين والقيادة وتُشعرهم بانتمائهم إلى المنظمة ورفع روحهم المعنوية.

وقد اتضح للباحثة مما سبق، الأهمية البالغة لممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية حيث تعمل على تطوير أدائها وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب في بيئة العمل؛ لتساعد على تعزيز الابتكار والتميز.

أبعاد القيادة التشاركية

ذكر الرويثي (2018)، والشمري (2018) أن أبعاد القيادة التشاركية تنقسم إلى أربعة أقسام، وهي:

تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية والاتصال وبناء المعلومات.

يقصد بتفويض السلطة كما يراها الصيرفي (2003) عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الآخر هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء المسؤوليات التي يُكلفه بها قائده، ويُمارس صلاحياته لأداء المهام؛ وبذلك يصبح مسؤولاً عما قام به من أعمال، وتفويض السلطة من الضروريات التي تحتتمها عملية التنظيم في المؤسسة التعليمية، حيث لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بجميع الأعمال اللازمة لإدارة المؤسسة، ويتم بواسطتها إنجاز مجموعة كبيرة من الالتزامات ضمن هيكل منظم ومحدد من المسؤوليات (مهنا، 2006).

وبإمكان تفويض السلطة مساعدة القادة على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين؛ مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الإستراتيجية ذات العلاقة بالتخطيط وصناعة القرار؛ الأمر الذي يزيد الثقة، ويساعد

على بناء علاقات إيجابية بين القادة والمرؤوسين، ويُسهم في تحفيز المرؤوسين على تقديم المبادرات واكتساب المهارات لتنمية القدرات الذاتية لديهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم (القيوتي، 2003).

وتكمن أهمية التفويض في كونه يوفر 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 (الشمري، 2018).

يُقصد بالمشاركة في اتخاذ القرار إشراك المرؤوسين مع القائد وتعاونهم معًا في صناعة القرار؛ ضمانًا لوضوح الرؤية وتبادل الآراء فيما بينهم، ومن فوائده: يكون المشاركون في صناعة القرار أكثر حماسًا لتنفيذه؛ مما يسهل على القيادة أعمالها، وإتاحة المجال للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم، والإسهام بمقترحاتهم في كل ما يهم أعمالهم أو نشاطاتهم؛ ولهذا الأثر الكبير في فهم العمل وإنجازه وإدراك حاجته للتحسين والتطوير، والإلمام بالدور الذي يقوم به كل منهم، وتحسين العلاقة بين المرؤوسين، ورفع الروح المعنوية، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لاستخدام مواهبهم وانطلاق طاقاتهم الكامنة، والاستفادة من قدراتهم في المجالات التي يتقنونها (القيسي، 2010).

يُقصد بالعلاقات الإنسانية أن تخلق القيادة التشاركية المناخ الملائم الذي يساعد على تحفيز المرؤوسين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء، كما يمكنها أن تُوفّق بين حاجات المرؤوسين ومصالح المنظمة، فالقائد التشاركي منفتح ومتسامح في تعامله مع العاملين، كما أنه يزودهم بالمعلومات المهمة التي تساعد على اتخاذ القرار بطريقة سليمة، بالإضافة إلى تعزيز الثقة والاحترام المتبادل، أن لعلاقات الإنسانية القوية تبني أساسًا من الثقة، حيث يشعر الموظفون بأهمية آرائهم وأدوارهم، ويعتمد القائد على مبدأ الاحترام المتبادل مما يؤدي إلى تعزيز التعاون وزيادة التواصل الفعال (قرواني، 2017).

وتعتبر العلاقات الإنسانية الجيدة ضرورية لتحفيز التواصل المفتوح بين الأفراد، أن القيادة التشاركية تُشجّع الموظفين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية، مما يؤدي إلى تبادل المعلومات والمعرفة بفاعلية. بالإضافة إلى تحفيز روح الفريق، حيث أن العلاقات الإيجابية بين القادة والموظفين تخلق جوًا من التعاون، إذ يشعر كل فرد بأنه جزء من الفريق وله دور فاعل في تحقيق الأهداف المشتركة، وتساعد العلاقات الإنسانية القوية في تقليل النزاعات داخل بيئة العمل حيث يُعتمد على الحوار المفتوح لحل الخلافات بطرق ودية، مما يعزز الاستقرار في بيئة العمل (محمد، 2014).

يُقصد بالاتصال وبناء المعلومات كما ذكره البطل (2009) بأنهم مجموعة من الإجراءات والوسائل والطرق التي تضمن استخدام البيانات اللازمة توافرها وإنتاجها وتوصيلها؛ لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، وصحيحة التوقيت.

واعتماداً على ما تم ذكره من أبعاد ترى الباحثة أن تصنيفها لأربعة أبعاد مهم جداً حتى تغطي جميع نواحي القيادة التشاركية وفقاً لما تم ذكره في التعريفات بحيث تطرقت بعضها لكونها تفويض، والبعض الآخر ذكر أنها مشاركة، وبعضها ذكر أن القيادة التشاركية تعتمد على العلاقات، والبعض ذكر أنها اتصال وبناء معلومات.

المحور الثاني: الابتكار

الابتكار من المفاهيم التي لم يحدد لها تعريف واضح، وقد واجهه صعوبة في ذلك وذلك لتداولها مع العديد من المفاهيم الأخرى لا يقتصر على مجال بعينه، الابتكار في التعليم والابتكار في التكنولوجيا والابتكار في الاقتصاد وغيرها، وفي كل مجال يوجد له تعريف، الابتكار امر حيوي ومهم للمؤسسات وخاصة المدرسة لما لها من أهمية في بناء الانسان في جميع الجوانب وفي هذه المرحلة يعد الابتكار بالغ الأهمية لتطوير جميع مجالات المدرسة.

وعرفه روجرز (2003:15) بأنه "فكرة أو ممارسة أو منتج جديد يُنظر إليه من قِبَل الأفراد أو المجتمع على أنه جديد"، مشدداً على أهمية عوامل القبول الاجتماعي.

وقد عرف ابن منظور (2005) الابتكار بأنه مشتق من الفعل ابتكر اي ادرك الخطبه من اولها وهو من الباكوره واول كل شيء باكره.

وقد عرّفت وايت (2013) الابتكار بأنه "القدرة على الربط بين الأفكار والمعلومات بطرق غير تقليدية لإيجاد حلول جديدة".

ويعرفه العبيدي (2016:16) أنه "مجموعة الأفكار التي يتم تحويلها الى مخرجات عملية تخص المدرسة ويكون المصدر اما خارجيا او داخليا والذي يمثله جميع الافراد العاملين داخل المدرسة والمجتمع المحيط بها".

وترى الباحثة بأن الابتكار يعني الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة وتحويلها لممارسات جيدة على التطبيق، مما يعني ان الابتكار هو اضافة ما هو جديد بحيث يضيف قيمة أكبر واسرع من غيره.

أنواع الابتكار

حدد المشروع الأوروبي لقياس الابتكار في القطاع العام ثلاثة أنواع من الابتكار وهي كما أشار إليها الرويثي (2008) ، الابتكار في الخدمة ويعني ذلك تقديم خدمة جديدة او تحسن أخرى قائمة، الابتكار في توفير الخدمة والذي يقصد به تعديل أو تغيير أو ابتكار طرق وأساليب جديدة لإيصال الخدمات العامة للمستفيدين، الابتكار الإداري والتنظيمي وهو الابتكار الذي يتم من خلاله التغيير في هيكلية النظام للمؤسسة والروتين في أداء الاعمال والمهام اليومية.

وذكر العرابيد (2010) ان الابتكار في المنتجات ينعكس في التعليم على سبيل المثال في المنهاج التعليمية والبرمجيات التعليمية الجديدة، والابتكار التسويقي في التعليم طريقة جديدة لتسعير خدمة تعليمية جديدة او استراتيجية قبول جديدة، والابتكار التنظيمي في التعليم يكون بطريقة جديدة لتنظيم العمل بين المعلمين والإداريين في المجال الإداري والفني.

أهمية الابتكار

للابتكار بالغ الأهمية في إيجاد كل ما هو جديد في المدرسة من وسائل تدريسية ومصادر للتعليم، ووسائل ترفيحية من اجل تحسين البيئة التعليمية، وكما أشار عبيد (2008) للابتكار في التعليم بأنه من الركائز المهمة كونه هدفا استراتيجيا ومؤشر قوي على قدرة المدرسة على التأقلم مع متطلباته وذكرت منظمة التعاون والتنمية أن الابتكار يزيد من قيمة التعليم لأنه يساهم في تحسين جودة النظام التعليمي في جميع المجالات، يعزز الابتكار من الحصول على التعليم بشكل عادل لكافة افراد المجتمع، يساعد الابتكار على تخفيض التكاليف المادية والبشرية بالاضافة إلى أن الابتكار يدعم التغيير والتطوير.

وقد أشار الصيرفي (2003) الى أهمية الابتكار في أنه ينمي المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي ويزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والابتكار يحسن من جودة الخدمات والمنتجات، ويساعد في خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وكذلك يساعد على إيجاد سبل لزيادة حجم المبيعات وخلق صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة لدى عملائها، بالإضافة الى انه قد يسمح للمؤسسة باحتكار جزئي ومؤقت للسوق حسب درجة كثافة الابتكار.

مكونات العملية الابتكارية ومراحلها

للعلمية الابتكارية مكونات وقد ذكر أهمها أحمد (2004) ومن أهمها:

1 - الطلاقة وتشمل أربعة أنواع :

أ-الطلاقة اللفظية: ويقصد بها قدرة الفرد على سرعة إنتاج أكبر عدد من الكلمات لها شروط أو مواصفات معينة تتعلق بمجال معين بحيث تؤدي هذه المجموعة من الكلمات إلى صيغة معينة تتميز عن الصيغة الأخرى لمجموعة من الأفراد فمثلاً ابتداء وانتهاء الكلمات جميعه ابحرف معين.

ب-الطلاقة التعبيرية والمقصود بها إنتاج فكرة أو حديث متصل بشكل جمل وعبارات تدل في إطارها بشكل عام على معنى معين مرتب بأسلوب منقّى يتميز عن غيره في التسلسل التعبيري والإجمالي.

ج-الطلاقة الارتباطية: وهي السهولة والسرعة التي يتم فيها توليد أكبر عدد من وحدات المعاني ذات العلاقة الترابطية بين الأشياء المختلفة لتعبر عن علاقة جديدة.

د-الطلاقة الفكرية: وهي توليد عدد من الأفكار حول مشكلة معينة في مدة زمنية محددة.

2 - المرونة وهي تعني القدرة للفرد لإنتاج أفكار مختلفة ومتعددة وينتقل من فكره إلى أخرى ومن فئة أفكار لفئة أفكار أخرى ويتميز الفرد الذي يستطيع تغيير استجاباته كلما تغير الموقف بمرونة تلقائياً.

3-الأصالة: ويقصد بها إنتاج عدد من الأفكار الغريبة والغير مألوفة ولم يتم التعرف عليها من قبل.

القيادة الابتكارية:

من أبرز الموضوعات وأهمها في مجال الإدارة العملية، فالقيادة كمفهوم يعتبر محير للكثير ، وعليه فإن بيئة الأعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت مؤسسات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل العربية التقليدية، وأن تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم بروى منظماتهم ورسالتها لأحداث التغيير المناسب (حمادات، 2006).

أساسيات القيادة الابتكارية:

ترتكز القيادة الابتكارية على مجموعة من الأسس كما ذكرها غباين (2009) لمواجهة عوامل التغيير تتمثل بأهداف مرئية وواضحة ومعقولة ومرنة وقابلة للتعديل، سياسات واضحة وتناسب الواقع، اختيار الأفراد الذين لديهم الصفات والامكانيات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول صلاحيات محددة للغاية وموزعة بين الأفراد بما يتناسب مع مسؤولياتهم مع وضوح معايير لتقييم اتخاذ القرار، حساسية فائقة وقدرة عالية على الإحساس بالمستقبل وتغييراته.

سمات القائد الابتكاري

وقد تبين مما سبق أن القيادة الابتكارية تتميز بصفات كثيرة كما حددها علماء النفس والإداريون والدراسات الإدارية الحديثة، ويذكر القريوني (2003) عدداً من السمات التي تميز القادة الابتكاريون عن غيرهم من القادة، أن القائد المدرسي لكي يكون قائداً ابتكارياً عليه أن يتسم بالإبداع والتبصر، فالقيادة الفاعلة تكون متبصرة للمستقبل وقادرة على ابتكار الأساليب المتوقعة لخلق ظروف أفضل للنجاح إن لم تكن خططها قادرة على التكيف مع المستقبل مع مراعاة إنجازاتها في الماضي بالإضافة إلى القدرة على الإبداع بإحاطة نفسه بأناس قادرين على مد يد العون والمساعدة له في أي وقت لإتمام الخطط التي وضعها وهؤلاء الناس هم الفرق التي تحقق النجاح والديناميكية والفاعلية المستمرة في تحقيق أهداف التنظيم، أيضاً يجب أن يتمتع بخاصية الحساسية للمشكلات، أي أن يكون لديه حس كافٍ بوجود مشكلات وأن يتلمس وجود المشكله قبل وقوعها وذلك من خلال المواقف اليومية أو من خلال مواقف معينة قد تحدث في مؤسسته بحيث يكون قادراً على التنبؤ وأن يكون لديه حدس من النتائج المترتبة عليها سواء كانت إيجابية أو سلبية بالإضافة إلى إعادة التنظيم وهي القدرة على تشكيل وتنظيم الأفكار وأعادتها من جديد وإعادة تركيبها بسهولة ولا يمكن اغفال خاصية المرونة وهي قدرة القائد أن يتشكل حسب ما يواجهه من مواقف ومشكلات وهذا سيحتاج القدرة على التحليل، قدرة القائد المبدع على أن يحلل المواقف بشكل متأنٍ وأن لا يتخذ القرارات بسرعة والتي قد تنعكس عليه سلباً ولا بد من التأكيد على خاصية القدرة على الابتكار، ويتطلب من القائد الناجح البحث عن الأفكار الجيدة بين العاملين والاختيار من بين هذه الأفكار مما يؤدي إلى تحسين وتطوير عمله، ويمكن القول بأن القائد يكون دائماً أكثر أعضاء المجموعة إسهاماً واضحاً للأفكار السليمة التي تساعد في إرساء السياسة العامة وخطّة العمل ودعم التأثير على الجماعة نحو تطبيق الأهداف (الصيرفي، 2007).

وفي نفس الصدد يجب أن يتسم بالمبادرة بالعمل والإبداع والمثابرة والطموح والتفاعل الاجتماعي الإيجابي وأن يكون لديه القدرة على المخاطرة والمغامرة وعدم الوقوف عند حدود معينة، وأن يتحمل المخاطر التي تنشأ من تجاربه التي سوف يقوم بها وألا يخاف وأن يبحث عن كل ما هو جديد، وألا يقف عند حدود معرفته الحالية وحبذا لو يمتلك حس اجتماعي واقتصادي بما يدفعه إلى خفض النفقات لتحسين مستوى الجودة ويجب الأخذ بالحسبان الانتماء إلى المنظمة وبذلك يشجع العاملين فيها إلى المحافظة على ممتلكاتها وسمعتها وعلى المستوى العلمي لا بد من العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات و الانفتاح على الرأي الآخر بالإضافة للإيمان بأن هناك مواهب لدى الآخرين.

ولا يفوتنا أن ننوه إلى الأصالة ويُقصد بها الخروج عن ماهو مألوف في التفكير والتعبير والتحرر من كل ما هو تقليدي بالإضافة إلى الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن ولذلك ينبغي

الإلتزام والقدرة على تقديم الأفكار والتفاني في العمل وعليه لا بد من النقد الذاتي وسماع الآراء وتبادلها وهذا يعني أن يتمتع بالشفافية تجاه المشكلات والتلقائية والمرونة وأن تكون رؤيته واضحة.

معوقات عملية الابتكار

هناك معوقات لظاهرة الإبداع والابتكار كما ذكرها القرشي (2013) ومنها:

1- المعوقات الشخصية يتمحور تفكير القائد حول ذاته ويبحث عن مصالحه الشخصية ورغباته الخاصة وامتلاك نظرة بناء الآراء المسبقة عن الغير، وعدم تقبله لأفكار الآخرين، وأن يكون تقليدي لا يمتلك الثقة و يخضع للعادات والتقاليد ويكون تفكيره نمطي وغير قابل للتغير.

2- المعوقات الأسرية وهي التي تنشأ مع الفرد، وتجعله ليس لديه القدرة في وضع الحلول التفكيرية فعندما يتدنى مستوى العائلة الاقتصادي ذلك لا ينمي شخصية القائد تنمية متزنة وسليمة.

3- المعوقات المؤسسية تعاني المؤسسات في العالم العربي من أزمة حقيقية، حيث تهدر طاقات المبدعين والمبتكرين الذين لا يجدون من يتبناهم لتمييزهم بسبب عدم وجود استراتيجية واضحة للكشف عن الموهوبين والاهتمام بالتعليم أكثر من تربية المتعلم على القيم ومبادئ الحرية والديمقراطية، وقلة الحوافز والتشجيع، وعدم توافر التقنية لتربوية الحديثة التي تساعد على العمل الابتكاري واختصار الوقت.

المنهجية وطرق البحث:

ستستخدم الباحثة المنهج الوصفي وهو المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة؛ من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتحديد دور القيادة التشاركية في تعزيز الابتكار لدى مديري المدارس الحكومية بالأردن.

أدوات الدراسة :

المنهج المستخدم :المنهج الوصفي التحليلي.

أداة البحث :سيتم استخدام استبيان لقياس مستوى القيادة التشاركية والابتكار أو إجراء مقابلات متعمقة مع مديري المدارس كأداة لجمع البيانات وذلك نظرا لمناسبتها لأهداف الدراسة ومنهجها ومجتمعها وللإجابة عن تساؤلاتها ثم استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

مجتمع وعينة الدراسة :اختيار عينة من مديري المدارس الحكومية في الأردن.

حدود الدراسة :

سوف تقتصر الدراسة على الحدود والمحددات الآتية:

الحدود البشرية: عينة من مديري المدارس الحكومية في محافظة عمان في الاردن.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2015 / 2024

الحدود المكانية: ستقتصر على المدارس الحكومية التابعة لمحافظة عمان.

الحدود الموضوعية: سيتم معرفة دور القيادة التشاركية في تعزيز الابتكار من خلال الاستبانة.

محددات الدراسة: ستحدد نتائج الدراسة ومدى تعميمها وتحقيقها للخصائص السيكمترية الصدق والثبات.

المراجع العربية

- 1-البناء، دعاء. (2020).درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت،الأردن.
- 2- أبو ناصر، فتحي. (2020). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الأحساء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين.رسالة ماجستيرغير منشورة،جامعة بنها،مصر.
- 3-أبو مسامح، أحمد.(2015). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية.رسالة ماجستيرغير منشورة.الجامعة الإسلامية،غزة.
- 4-أحلام، ساري. (2017). الأداء الإداري المتميز . المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- 5-أحمد،حنان.(2017). مستوى ممارسة قيادات كلية جماعة عدن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم .رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عدن.
- 6-البارقي، ابراهيم. (2021) ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها ببناء ثقافة الجودة في المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة، السعودية.
- 7-البطل، منى. (2009). تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة الشخصية والإدارية ونظم المعلومات دار النهضة العربية.
- 8-الحبيج، سمية. (2019). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط.
- 9-حرز الله، والشريفي.2015. درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/722828>
- 10-حمادات، محمد (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 11-الحية، وليد. (2015) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية بغزة.
- 12-خالد. (2020) درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، 4 (44)، 15.58
- 13-السعيد، عبد اللطيف (2019). القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت.
- 14-السوسي، يوسف (2015) درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة.

- 15-شحاتة، أحمد. (2021). إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز - دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الإسكندرية.
- 16-الشمري، اللوفان (2018) واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين المجلة العربية للعلوم النفسية والتربوية (3).51-113.
- 17-الشمري،خالد. (2020) درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر البطن وسبل تحسينها، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية،مصر.
- 18-الشوا، غفت (2016) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) وسبل تطويرها رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة.
- 19-الرفاعي، محمد حسين . (2009م) الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة (رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا.
- 20-الرويثي، حمدي (2018) درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. المجلة التربوية لجامعة سوهاج، (55)218-253
- 21-الصليبي، عائد . (2015م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم (رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة.
- 22-الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003م). الإدارة الرائدة عمان، الأردن دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 23-عبدالله الثاني بن الحسين. (2016). سيادة القانون أساس الدولة المدنية. الموقع الرسمي للديوان الملكي الهاشمي. <https://www.kingabdullah.jo/ar/discussion-papers>
- 24-عبيد،وليم. (2008). الجودة في التعليم الجامعي معايير عصرية بعقول مصرية. مركز تطوير التعليم بجامعة عين شمس.
- 25-العراييد نبيل أحمد . (2010م). دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- 26-العصيمي، خالد (2009).اسس ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة في سياسية التعليم بالمملكة العربية السعودية،جامعة عين شمس.
- 27-العنزي، خالد. (2019) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت.
- 28-عيسى، مهيري. (2022). أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل دراسة ميدانية لفرق العمل التقنية بالوحدة العملية للاتصالات بأدار در مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٥ (٣) ٥.

- 29-القحطاني، سالم. العامري، أحمد وأل مذهب، معددي العمر بدران. (2004). منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على (SPSS). الرياض العبيكان. الرفاعي، محمد حسين (2009) الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين بالإدارة [رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك.
- 30-القرشي، عبد الله فهد. (2013م). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 40-قرواني خالد (2017). دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في مدارس فلسطين. المجلة العلمية لجامعة أسيوط، 2(33)، 300-356
- 41-القيوني، محمد (2003). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة). دار وائل للنشر والتوزيع.
- 42-القيسي، هناء محمود . (2010م). الإدارة التربوية مبادئ نظريات اتجاهات حديثة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 43-ماهر، أحمد. (2004م). الإدارة المبادئ والمهارات . الإسكندرية: الدار الجامعية .
- 44-محمد حسين (2014). العلاقات الإنسانية في الإدارات والمؤسسات التربوية. موسوعة التدريب والتعليم. مسترجع من http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article
- 45-مقري، محمد. (2022) تصور مقترح لتطوير ممارسات قادة المدارس بمنطقة جازان في ضوء القيادة الابتكارية. المؤتمر الدولي للموهبة والابداع، المملكة العربية السعودية.
- 46-المطيري، بندر . (2015) درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى.
- 47-مهنا، إبراهيم عفيف. (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح الوطنية.

- 1–Abu Eyadah, Heba Tawfiq and Almusa, Ebar A. Y. (2022) "Suggested Educational Criteria for Selecting Creative Leaders," Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education. Article 2, .Iss 42: .Vol :
التعليم العالي Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol42/iss2/16
- 2–Harris, A. (2013). Distributed leadership friend or foe? Educational Management .Administration Leadership, Vol. 41 No. 5, pp. 545– 554
- 3–Hamal, R., B. (n.d.). Participative Leadership Theory and its Implication in 3– Educational Administration and Management. Participative Leadership Theory and its Implication in Educational Administration and Management. Retrieved from <http://www.researchgate.net/publication/335201948>
- 4–Hsiao, & Chang,. (2011). The role of organizational learning in transformational . leadership&organizational innovation. Asia Pacific Education Review
- 5– Jean, D., Maira, M., Diana, B., Holly, A., & Karen, L. (2018). Managed Health Centers Measures of Excellence. The Journal for Nurse Practitioners, 14(8), 613–619
- 6–Kusumo, R., Djastuti, I., & Sufian, S. (2018). Analysis of Emotional, Stress, and Style of Participative Leadership Effect to Work Satisfaction in Improving Performance of Employees. Waskita Beton Precast Tbk Journal Sains Pemasaran Indonesia, XVII (1), 22–41
- 7– Lussier, R., & Achua, C. (2004). Leadership: Theory, Application, Skill Development. Minnesota: Southwestern
- 8–McCrimmons, M. (2007). What is Participative Leadership. The Importance of Involving Employees in Marking Designs. Retrieved 2023, from [http:// suite 101.com/article/what-is-participative-leadership-a23335](http://suite101.com/article/what-is-participative-leadership-a23335)
- 9– Osako, F. (2018). Participatory Leadership and Employee Commitment in Government Secondary Schools in Soroti District [Unpublished master's thesis]. Uganda Management Institute

10–Vashdi, D. R., Levitats, Z. S., & Grimland, S. (2019). Which transformational – leadership behaviors relate to organizational learning processes?. The Learning .Organization

11–Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the – .leader– member exchange relationship. Journal of managerial psychology

12– Yukl, G. (2013). "Leadership in Organizations". Journal of managerial psychology.