



## القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك<sup>(1)</sup>(2)

### Participative Leadership and Its Relationship to the Level of Organizational Health at Tabuk Intermediate Girls' Schools

Researcher/ Alanoud Abdullah AlGhamdi

Master's Researcher in the Department of Educational Administration and Planning || College of Education and Arts || University of Tabuk || KSA

الايمليل: [Gh.alanoud@hotmail.com](mailto:Gh.alanoud@hotmail.com) || أوركيد: <https://orcid.org/0009-0004-8097-3490> || تلفون: 59589275700966

Prof/ Saud Ead Alanzi

Professor of Educational Administration and Planning || College of Education and Arts || University of Tabuk || KSA

الايمليل: [dr.saud333@gmail.com](mailto:dr.saud333@gmail.com) || أوركيد: <https://orcid.org/0009-0000-5913-9224> || تلفون: 00966580911157

الباحثة/ العنود عبد الله الغامدي

باحثة ماجستير بقسم الإدارة والتخطيط التربوي || كلية التربية والآداب || جامعة تبوك || المملكة العربية السعودية.

أ.د/ سعود بن عيد العنزي

أستاذ دكتور الإدارة والتخطيط التربوي || كلية التربية والآداب || جامعة تبوك || المملكة العربية السعودية

**Abstract:** This study aimed to explore the relationship between participative leadership and organizational health in middle schools for girls in Tabuk, and how these factors are influenced by teachers' experience and qualifications. A correlational descriptive methodology was employed, utilizing a questionnaire consisting of 43 items, distributed to a convenient sample of 320 teachers from public middle schools in Tabuk. The results indicated that the overall degree of participative leadership practice was high, with a mean score of 4.15 out of 5. The dimensions ranked as follows: delegation of authority (4.18), participation in decision-making (4.15), and human relations (4.13), all rated as high. The overall mean score for organizational health was 4.07 out of 5, with the dimensions being: initiative (4.13), legitimacy (4.09), and supporting resources (3.98), all rated as high. A very strong correlation ( $R = 0.89$ ) was found between the two variables, statistically significant at ( $\alpha \leq 0.05$ ). Significant differences were noted among sample categories based on educational qualifications in both axes, favoring those with a bachelor's degree or lower, and based on experience in the legitimacy dimension, favoring those with less than 5 years of experience. Based on the findings, the researcher recommended enhancing both participative leadership and organizational health through rewards and training programs, and suggested further studies on the topic.

**Keywords:** Democratic leadership, organizational health, school management.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية والصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك، وتأثرهما بخبرة المعلمات ومؤهلاتهن العلمية، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستبانة من (43) عبارة، تم توزيعها على عينة بالطريقة المتيسرة بلغت (320) معلمة بمدارس المرحلة المتوسطة الحكومية بمدينة تبوك، وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة القيادة التشاركية جاءت بمتوسط كلي (4.15 من 5) بدرجة (كبيرة): أما الأبعاد: فجاء تفويض السلطة أولاً؛ بمتوسط (4.18)، ثم المشاركة في القرار (4.15)، فالعلاقات الإنسانية (4.13)، وجميعها بدرجة (كبيرة)، وبلغ المتوسط الكلي للصحة التنظيمية (4.07 من 5)، أما الأبعاد: فأولاً: "المبادأة بالعمل" بمتوسط (4.13)، ثم "الاعتبارية" (4.09) وأخيراً "الموارد المساندة" (3.98) وجميعها بتقدير (عالية). كما جدد علاقة ارتباط (كبيرة جداً): بقيمة ( $R=0.89$ ) دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ ): بين المتغيرين. كما تبين وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في المحورين: لصالح (البكالوريوس فما دون). وتبعاً للخبرة في بُعد الاعتبارية؛ لصالح فئة (أقل من 5 سنوات)، بناء على النتائج أوصت الباحثة بتعزيز كلا من (القيادة التشاركية، والصحة التنظيمية؛ بتقديم مكافآت وبرامج تدريبية، كما اقترحت دراسات مكملة في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: القيادة الديمقراطية، الصحة التنظيمية، الإدارة المدرسية.

<sup>1</sup> - أصل البحث: مستل من بحث مقدم إلى قسم الإدارة والتخطيط التربوي كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والتخطيط التربوي || قسم الإدارة والتخطيط التربوي || كلية التربية والآداب || جامعة تبوك || المملكة العربية السعودية، إشراف أ.د/ سعود عيد العنزي. 1442هـ/ 2021م  
<sup>2</sup> - التوثيق للاقتباس (APA): الغامدي، العنود عبد الله، والعنزي، سعود عيد. (2025). القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3 (24)، 1-25. <https://doi.org/10.56793/pcra2213241>

## 1-مقدمة.

تواجه المنظمات التعليمية تحديات كبيرة ناتجة عن التغيرات العالمية والمحلية، والتي بدورها تؤكد الحاجة لمواكبة روح التجديد والتطوير، الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية، ويحقق أعلى مستوى من الأداء والكفاءة، وهذه التحديات تتطلب وجود قيادة واعية ذات مهارات قيادية تؤثر في الأفراد وتلبي احتياجاتهم، وتوجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف من خلال انتقاء السلوك القيادي المناسب.

وتشير الدراسات الحديثة، كما في (توفيغي وآخرون، 2024، Toufighi et al.)، إلى أن القيادة التشاركية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الصحة التنظيمية؛ فهي تعزز قدرة الموظفين على التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم، مما يخلق بيئة تعليمية مفتوحة تشجع على التواصل الفعال، وهذه القيادة لا تُحسن العلاقات بين القادة والموظفين فحسب، بل تعزز أيضاً من الثقة والاحترام المتبادل، مما يسهم في تحقيق الأهداف المدرسية بشكل أكثر فعالية. ويحظى مجال الإدارة المدرسية باهتمام الباحثين؛ لدورها في تطوير العنصر البشري، إذ تؤكد الاتجاهات الحديثة على أهمية التركيز على رأس المال الفكري بدلاً من الدوافع المادية، من خلال بناء علاقات إنسانية تؤثر في سلوك العاملين وتقلل النزاعات، مما يعزز من دوافع الأفراد نحو زيادة الجهد لتحقيق أهداف المدرسة (يامنة وآخرون، 2019، 16).

وتساعد القيادة التربوية الديمقراطية التشاركية، في تلبية احتياجات الأفراد والمؤسسة، وبذلك تتسم بالتعاون وتعزز العلاقة بين القيادة والعاملين فيرتفع مستوى الصحة التنظيمية في المدرسة وتزيد الثقة المتبادلة، وهو ما يدفع لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية، وبذلك فمفهوم الصحة التنظيمية من الأمور الضرورية في المؤسسات التعليمية، حيث تسعى القيادة إلى الحفاظ على مناخ تنظيمي صحي يعزز الإبداع والكفاءة في التعامل مع التغيرات (إبراهيم، 2018). فالقيادة تمثل حجر الزاوية للارتقاء بالخدمات التربوية، ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره، ويعتبر النمط القيادي السائد في المدارس الركيزة الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، ومدى قدرتها على تحديد خصائص بيئة العمل، وتنسيق جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (أبو بشارة وآخرون، 2020، 974). بناءً على ما سبق، تتضح الحاجة لتقييم واقع القيادة تشاركية في المؤسسات التعليمية ومدى إسهامها في تحقيق الصحة التنظيمية، وكيف تستغل الطاقات البشرية؛ في تحسين جودة التعليم ومخرجات المدرسة السعودية.

## 1-2-مشكلة الدراسة:

أولت المملكة العربية السعودية- ممثلة في وزارة التعليم- اهتماماً كبيراً لتطوير المؤسسات التربوية والتعليمية، إذ تقوم بالدور الأساسي في التطوير المستمر، إلا أنه وبالرغم من الجهود المبذولة، يلاحظ وجود تفاوت في جودة مخرجات مدارس التعليم العام في المملكة، الأمر الذي يفرض التركيز على الإدارة المدرسية، وما تمارسه من أنماط قيادية تعكس سياساتها على نمو المعلمين (الشخصي، والمهني)، كونهم يمثلون عنصراً مهماً في تحقيق أهداف العملية التعليمية. وبذلك فقد أشارت (الحربي، 2015) إلى أن هناك معوقات تعوق تطبيق القيادة التشاركية في مدارس مدينة تبوك، إلا أنه يمكن التغلب على تلك المعوقات بالتركيز على استراتيجيات ترفع من مستوى وعي المعلمات والقائدات بأهمية المشاركة في القيادة المدرسية، كما يرى (السبيعي، 2016) أن البيئة المدرسية السعودية لا تزال تعاني العديد من المشكلات، فيما يخص التفاوت في بيئاتها من حيث الصحة التنظيمية، الأمر الذي أثر بدوره على أداء تلك المدارس، وبالتالي التباين في جودة مخرجاتها، كما أكد (الحارثي، 2018) أن معوقات عديدة تحد من ممارسة قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض للقيادة التشاركية، ومنها: قلة الوقت الكافي لتطبيق مبدأ التشاركية.

ومع التحولات الكبيرة في المملكة في ضوء رؤية 2030؛ أصبحت الحاجة ماسة إلى قيادات تشاركية، قادرة على توفير بيئة مدرسية أخلاقية، يشعر كل معلم فيها بالتناغم بين حاجاته الخاصة وأهداف المدرسة العليا، وذلك يعود إلى ما تتميز به ممارسة القيادة التشاركية من توفير مناخ تنظيمي منفتح في المدرسة (اللهيبي والعنزي، 2024)، وهو ما سينعكس على الطلبة وطلبة المرحلة المتوسطة-بشكل خاص- إذ تعد مرحلة مهمة لتوجيه سلوكياته، وتؤثر بشكل كبير على مدى استجابته للعملية التعليمية (إبراهيمي وبورحلي، 2018)، ولذلك يواجه مدراء المدارس الكثير من التحديات، في كيفية توفير بيئة تنظيمية صحية؛ تضمن رفع مستوى أداء المعلمين، والتحصيل الأكاديمي للطلبة بمدارسهم. وتكمن المشكلة في قلة الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية ودورها في الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة بالمملكة ومدارس البنات بمدينة تبوك، وهو ما تحرص الباحثة على الوفاء به من خلال هذه الدراسة.

### 1-3-أسئلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات؟
2. ما مستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات؟
3. ما مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين ممارسة القيادة التشاركية من القائدات بالصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المعلمات لمستوى ممارسة القيادة التشاركية، الصحة التنظيمية) لدى القائدات بمدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك تُعزى إلى متغيري (خبرة المعلمات، مؤهلاتهن العلمية)؟

### 1-4-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن:

1. درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات.
2. مستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات.
3. مدى وجود علاقة دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى القائدات ومستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات.
4. فحص مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى ممارسة القيادة التشاركية، الصحة التنظيمية) لدى القائدات بمدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك تُعزى إلى متغيري (خبرة المعلمات، مؤهلاتهن العلمية).

### 1-5-أهمية الدراسة:

#### ● الأهمية النظرية:

- تضيف الدراسة مفاهيم جديدة حول القيادة التشاركية والصحة التنظيمية إلى الأدب النظري في الإدارة التربوية.
- توضح الدراسة علاقة أنماط القيادة بالصحة التنظيمية، مما يعزز الفهم بكيفية تأثير القيادة في أداء المدارس.

- الأهمية العملية:
- توفر الدراسة تشخيصًا دقيقًا لوزارة التعليم حول ممارسات القيادة التشاركية في مدارس البنات بمدينة تبوك.
- تساهم في تصميم برامج تدريبية تستهدف تحسين الممارسات القيادية لدى قائدات المدارس، مما يعزز الكفاءة القيادية في المملكة.
- ستسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المدارس، مما يساعد في خلق بيئة تعليمية أكثر شمولية وتعاونًا.
- من المتوقع أن تؤدي الممارسات القيادية التشاركية إلى تحسين الأداء الأكاديمي للطالبات، مما ينعكس إيجابًا على نتائج التعلم ويعزز من نجاح المدارس في تحقيق أهدافها التعليمية.
- تقدم مؤشرات للمسؤولين لتوفير الإمكانيات اللازمة لتحسين الصحة التنظيمية، مما يساهم في تعزيز الدافعية لدى المعلمات وتحسين جودة التعليم

#### 6-1- حدود الدراسة.

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: القيادة التشاركية وعلاقتها بالصحة التنظيمية.
- الحدود البشرية: معلمات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية للبنات، بمدينة تبوك.
- الحدود الزمانية: الفصل الثاني الدراسي 1441-1442 هـ الموافق 2020-2021م.

#### 7-1- مصطلحات الدراسة:

- القيادة التشاركية (Participatory Leadership): وتعرف بأنها: "توزيع وتوجيه واسع للأدوار والمسؤوليات القيادية من قبل القائد للموظفين التابعين، نحو هدف مشترك للمنظمة بأكملها" (Dat et al, 2021, 234).
- تعرف القيادة التشاركية إجرائيًا بأنها: "ممارسة قيادية، تركز على إشراك قائدة المدرسة للمعلمات في بعض مهامها الإدارية والفنية؛ لتجويد مستوى القرارات، والحد من المشكلات، مما يعزز الروح المعنوية، ويضمن تحسين مخرجات العملية التعليمية، في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات، بمدينة تبوك".
- الصحة التنظيمية (The Organizational Health): وتعرف بأنها: "حالة المنظمة التي تكون بها قادرة على توفير الانسجام والتوافق بين القادة والعاملين في المنظمة، وتهيئة البيئة المناسبة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المشاركة والتنسيق، والقدرة على مواجهة المخاطر والأزمات والتغلب عليها بشكل ملائم، من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال (دراوشه، 2019، 502).
- وتعرف الصحة التنظيمية إجرائيًا بأنها: "حالة تعكس وصفاً لمناخ البيئة المدرسية، ومدى فاعلية نظامها القيادي، على سلوكيات المعلمات في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات، بمدينة تبوك، بناء على مستوى تلبية احتياجاتهم الشخصية والتنظيمية، بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة ورسالتها".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1-2- الإطار النظري

#### 1-1-2- القيادة التشاركية

##### 1-1-1-2- أهداف القيادة التشاركية:

تحقق القيادة التشاركية أهدافا كثيرة، تلخص الباحثة أهمها نقلاً عن (الحريري، 2008) كالآتي:

1. تعزيز العلاقة بين القيادة والمرؤوسين من خلال احترامهم.
2. منح الأفراد حرية التعبير والمشاركة في اتخاذ القرارات.
3. استثمار رأس المال البشري لتحقيق كفاءة إنتاجية عالية.
4. تشجيع السيطرة الذاتية والانضباط وتحمل المسؤوليات.
5. تعزيز ثقافة الديمقراطية وبناء الثقة بين الجميع.
6. إشراك المرؤوسين في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
7. تطوير النظم التعليمية بأساليب تربوية حديثة.

ويتضح مما سبق، أن القيادة التشاركية تساهم في تنمية القدرات القيادية لدى العاملين، وتدريبهم على تحمل المسؤولية، ورفع روح المبادرة والإتقان للعمل؛ وبالتالي تساعد في بناء بيئة تنظيمية صحية؛ يكون ولاء أفرادها للمنظمة.

##### 2-1-1-2- أهمية القيادة التشاركية:

هناك فوائد كثيرة للقيادة التشاركية تلخص الباحثة أهمها نقلاً عن (مظهر، 2018؛ الشمري واللوكان، 2018؛

الحوالدة، 2020) في الآتي:

1. توسيع قاعدة مشاركة أفراد المجتمع التعليمي.
2. الإيمان بقدرات الأفراد في القيادة واستثمار إمكاناتهم.
3. تشجيع البحث واكتشاف الحلول للتحديات التربوية.
4. منح المرؤوسين حرية ومرونة في العمل واتخاذ القرارات.
5. تعزيز الشعور بالمسؤولية والإبداع لدى الأفراد.
6. تحسين الاتصال بين المرؤوسين وتعزيز التعاون.
7. رفع مستوى الأداء وحماس العاملين لتحقيق الأهداف.

##### 3-1-1-2- خصائص القيادة التشاركية:

تتعدد خصائص القيادة التشاركية بين الباحثين؛ وتلخص الباحثة أهمها نقلاً عن (الحريري، 2008) كالآتي:

1. وضوح الأهداف ومنهجية العمل وسياسة القيادة القائمة في المنظمة.
2. إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وفي تحديد سياسات المنظمة وبرامجها.
3. تفويض السلطة في اتخاذ القرارات مع تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
4. الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
5. مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم، وتشجيعهم على المبادرة، ودعم روح الإبداع لديهم.
6. سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه، مع احترام وإدراك الفروق الفردية بين العاملين.
7. الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء، وبناء علاقات وظيفية واجتماعية.

#### 2-1-1-4-أبعاد القيادة التشاركية:

للقيادة التشاركية أبعاد عديدة، وأهمها:

- (1) المشاركة في صنع القرار: وتُعد أهم عناصر القيادة التشاركية؛ ويتفق الباحثون على ضرورة توسيع دائرة صنع القرار لتشمل الجميع، بما يعزز فعالية القرار وتبادل الخبرات وتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، وتشمل صناعة القرار عناصر أساسية؛ وأهمها وفقاً للطراونة وموسى، (2014؛ عبد الرؤوف والمصري، 2016): (تحقيق أهداف محددة، وجود مشكلة تتطلب حلاً، توفير بدائل كخيارات لحل المشكلة، حق الاختيار والمفاضلة بين البدائل، ثم قابلية التنفيذ للقرار، وأخيراً؛ وضوح التكاليف والعوائد؛ تخصيص موارد تضمن نتائج إيجابية).
  - (2) تفويض السلطة: يعني تفويض المهام والصلاحيات لمستويات النظم الإدارية، مما يتيح للمرؤوسين فرص تنمية قدراتهم وإشباع حاجاتهم الإنسانية، ويعزز شعورهم بتناسب السلطة مع المسؤولية (المكاوي، 2015).
  - (3) تفعيل العلاقات الإنسانية: تُعد أساس العمل الإداري، حيث تؤثر على العنصر البشري الذي يُعتبر الاستثمار الحقيقي للمؤسسات التربوية. العلاقات الإنسانية السليمة توفر بيئة عمل صحية، مما يزيد من إنتاجية العاملين ويحسن الأداء المدرسي (التويجري، 2019).
  - (4) بناء الاتصال الإداري: يُعتبر الاتصال الفعال مفتاح تحقيق الأهداف التنظيمية. القيادة الديمقراطية التشاركية تسمح بالاتصالات الأفقية واتباع سياسة الباب المفتوح، مما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية ونجاح المدرسة (حمدي، 2015؛ أبو دقش، 2018).
- وترى الباحثة أن ممارسة القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية تعزز الثقة بين مديرة المدرسة والمعلمين، وتحقق احتياجاتهم، مما يثري العملية التعليمية.

#### 2-1-2-الصحة التنظيمية

تبرز أهمية الصحة التنظيمية كما يؤكد كل من (الغامدي، 2019؛ Nassani et al., 2024) في الآتي:

- (1) تعالج مشكلات المنظمات التعليمية.
- (2) تساعد على التكيف مع المتغيرات السريعة.
- (3) تحسن كفاءة وفاعلية الإجراءات والممارسات.
- (4) تعزز الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية.
- (5) تؤثر على المخرجات السلوكية للعاملين في المنظمة.
- (6) تبني بيئة عمل يسودها الاستقرار والثقة.
- (7) تساهم في تشكيل القيم والاتجاهات لدى العاملين.

#### 2-1-3-دور القائد التربوي في بناء الصحة التنظيمية للمدرسة

هناك أدوار عديدة يلزم القائد التربوي القيام بها، وتلخص الباحثة أهمها نقلاً عن (السبيعي، 2016؛ خليفات،

2014؛ الجبني، 2019؛ الحميد، 2019) في الآتي:

1. تنمية سلوك العاملين من خلال برامج التدريب والتوجيه.
2. الإلمام الكامل بالبيئة المدرسية وأبعادها.
3. قياس رضا المعلمين وإتاحة الفرصة لتقديم المقترحات.
4. تشجيع التواصل المستمر بين القادة والمعلمين.

5. التركيز على الشفافية في بناء العلاقات مع المعلمين.
  6. رفع معدلات الصحة التنظيمية من خلال الالتزام الفعلي.
  7. تبني استراتيجيات تطويرية تدعم الاستفادة من التكنولوجيا.
  8. تقييم وتشخيص مستوى الصحة التنظيمية بصورة مستمرة.
- تؤكد الباحثة أن هذه الأدوار تعكس أهمية القيادة التربوية في تعزيز الصحة التنظيمية، حيث تساهم في خلق بيئة مدرسية متناغمة تدعم الأهداف المشتركة. كما أن الالتزام بتطوير استراتيجيات فعالة يساهم في تحسين الأداء العام للمدرسة ويعزز من مشاركة المعلمين والطلاب في العملية التعليمية.

## 2-2-الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم تصنيفها وفقاً لمجالها، كما يتم عرضها وفقاً لزمان صدورهما من الأحدث إلى الأقدم، وكما يلي:

### 2-2-1-دراسات تناولت تأثير القيادة التشاركية في الثقافة التنظيمية:

- هدفت دراسة (كلاخ وآخرون، 2024) إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في الجزائر، واستخدمت المنهجية الوصفية، واستبانة تم توزيعها على (52) إطاراً سامياً، وبينت النتائج وجود علاقة طردية قوية إلى متوسطة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية، مع فروق دالة تعزى للعمر.
- هدفت دراسة (اللهيبي والعنزي، 2024) إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بتبوك في السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (237) معلماً، وبينت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة التشاركية جاءت (مرتفعة)، مع فروق دالة تعزى للخبرة.
- هدفت دراسة (الخفاف والخشاب، 2024) إلى استكشاف دور القيادة التشاركية في تعزيز المرونة التنظيمية في العراق، واستخدمت المنهجية الوصفية التحليلية، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (328) فرداً، وبينت نتائج الدراسة أن القيادة التشاركية تساهم بشكل فعال في تعزيز المرونة التنظيمية.
- هدفت دراسة (ثعلبي والمعابرة، 2024) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين في الأردن، واستخدمت المنهجية الوصفية الارتباطي، وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (65) عبارة تم توزيعها على عينة بلغت (350) معلماً ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية طردية بينها وبين جدية العمل.
- هدفت دراسة (يوسف وآخرون، 2024) إلى استكشاف دور القيادة التشاركية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية لدى الأساتذة في الجزائر، واستخدمت المنهجية الوصفية التحليلية، واستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (70) أستاذاً، وبينت نتائج الدراسة وجود ممارسة مرتفعة للقيادة التشاركية، مع دور واضح في تعزيز جودة الحياة الوظيفية.
- هدفت دراسة (ناساني وآخرون، 2024، Nassani et al.) إلى استكشاف تأثير القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية الداعمة على رضا الموظفين في السعودية، واستخدمت المنهجية الوصفية، واستبانة تم توزيعها على (450) موظفاً، وبينت النتائج وجود علاقة مباشرة بين القيادة التشاركية ورضا الموظفين، مع دور وسيط لتوازن العمل والحياة.
- هدفت دراسة (Nguyen, 2024) إلى استكشاف تأثير سلوكيات القيادة على فعالية الإدارة في فيتنام، واستخدمت المنهجية الارتباطية، وتمثلت الأداة في استبيان تم توزيعه على (169) مهنيًا، وبينت نتائج الدراسة أن القيادة الداعمة والتوجيهية لها تأثير كبير على فعالية الإدارة.

- هدفت دراسة (تشانغ وآخرون، 2024، Chang et al.) إلى استكشاف تأثير التطابق في القيادة التشاركية على أداء الموظفين في تاوان، واستخدمت المنهجية الطولية، وتمثلت الأداة في استبيان تم توزيعه على عينة من شركات مختارة عشوائيًا، وبينت نتائج الدراسة أن التطابق في القيادة التشاركية يعزز أداء الموظفين.
- هدفت دراسة (توفيغي وآخرون، 2024، Toufighi et al.) إلى استكشاف تأثير القيادة التشاركية على سلوك التعبير عن الرأي ومشاركة المعرفة في صناعة الملابس، واستخدمت المنهجية المختلطة، وتمثلت الأداة في استبيانات ومقابلات تم توزيعها على عينة غير محددة، وبينت النتائج أن القيادة التشاركية ترتبط إيجابيًا بسلوك التعبير عن الرأي.
- هدفت دراسة (باتناياك وماجي، 2024، Pattanayak & Majhi) إلى استكشاف العوامل التي تميز القيادة الناجحة في الهند، باستخدام منهجية تحليل الحالات المتقاطعة، وتمثلت الأداة في ملاحظات ميدانية ومحادثات غير رسمية تم جمعها من منطقتين (X وY)، وبينت النتائج أن القادة الفعالين يركزون على أهداف أوسع بقيادة تشاركية.
- هدفت دراسة (أكبر وآخرون، 2024، Akbar et al.) إلى استكشاف مفهوم القيادة الديمقراطية وتطبيقاتها في تعزيز نجاح المنظمات، واستخدمت المنهجية التحليلية، وتمثلت الأداة في مراجعة الأدبيات، وبينت نتائج الدراسة أن القيادة الديمقراطية تعزز مشاركة الموظفين والنجاح التنظيمي.
- هدفت دراسة العطوي (2020) إلى تقييم العلاقة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك. استخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وشملت عينة (297) معلمة. أظهرت النتائج ممارسة عالية للقيادة التشاركية وعلاقة إيجابية مع الثقة التنظيمية.

#### 2-2-2-دراسات تناولت القيادة التشاركية:

- هدفت دراسة (Gyasi, 2025) إلى تقييم درجة ممارسة القيادة التشاركية وإجراءات تحسينها في المدارس المتوسطة بمنطقة سيكيير الجنوبية في غانا. استخدمت الدراسة المنهج الكمي واستبانة وزعت على (150) فردًا، منهم (30) مديرًا، و(90) معلمًا، و(30) ولي أمر، وأظهرت النتائج ممارسة مرتفعة للقيادة التشاركية في المدارس المتوسطة بالمنطقة.
- هدفت دراسة الحجيج (2019) إلى تقييم درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة مادبا وعلاقتها بتطبيق التميز المؤسسي. استخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وشملت عينة (338) فردًا. أظهرت النتائج ممارسة مرتفعة للقيادة التشاركية وعلاقة إيجابية مع التميز المؤسسي.
- هدفت دراسة حسينات (2019) إلى تقييم دور القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في تحسين مستوى التحصيل الدراسي للصفوف الثلاثة الأولى بمحافظة جرش. استخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وشملت عينة (223) معلمًا. أظهرت النتائج ممارسة كبيرة للقيادة التشاركية وعلاقة إيجابية مع تحسين التحصيل الدراسي.
- هدفت دراسة العنزي (2018) إلى تقييم درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة الجبراء للقيادة التشاركية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وشملت عينة (420) معلمًا. أظهرت النتائج ممارسة مرتفعة للقيادة التشاركية وعلاقة إيجابية مع النمو المهني.
- هدفت دراسة الشمري واللوكان (2018) إلى تقييم واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل، استخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وشملت عينة (291) معلمًا. أظهرت النتائج ممارسة عالية للقيادة التشاركية وفروقًا تعزى لسنوات الخبرة.

- هدفت دراسة الحارثي (2018) إلى تقييم واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس المتوسطة بمدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وشملت العينة (361) معلماً. أظهرت النتائج ممارسة متوسطة للقيادة التشاركية دون فروق تعزى للمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.
- هدفت دراسة الخشرمي (2017) إلى تقييم درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية بمدينة النماص للقيادة التشاركية ودورها في تحقيق التنمية المهنية للمعلمات، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وزعت على (344) معلمة، وأظهرت النتائج ممارسة مرتفعة للقيادة التشاركية وعلاقة إيجابية مع التنمية المهنية.
- هدفت دراسة النمروطي (2017) إلى تقييم درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستبانة، وزعت على عينة من (459) معلماً. أظهرت النتائج ممارسة كبيرة للقيادة التشاركية وعلاقة طردية مع أداء المعلمين.
- هدفت دراسة الرفاعي (2016) إلى معرفة درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بجدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمات. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وزعت على عينة بلغت (395) معلمة. أظهرت النتائج ممارسة كبيرة للقيادة التشاركية وعلاقة إيجابية بينها وبين التنمية المهنية

#### 2-2-3-دراسات تناولت الصحة التنظيمية:

- هدفت دراسة البلوي (2020) إلى الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وشملت العينة (423) معلمة. أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً للصحة التنظيمية ووجود علاقة إيجابية قوية بينها وبين الرضا الوظيفي.
- هدفت دراسة الحوراني (2017) إلى كشف العلاقة بين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بعمان ودرجة ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي واستبانة وزعت على (291) معلماً. أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً للصحة التنظيمية وعلاقة إيجابية بينها وبين استراتيجيات إدارة الصراع.
- هدفت دراسة السبيعي (2016) إلى الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بجدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبانة، وزعت على عينة من (349) معلماً، أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً للصحة التنظيمية وعلاقة إيجابية بينها وبين الالتزام التنظيمي.
- هدفت دراسة (Parlar & Cansoy, 2017) إلى كشف علاقة السلوك القيادي بالصحة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في إسطنبول، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة، وشملت العينة (538) معلماً، وأظهرت النتائج مستوى مرتفعاً للسلوك القيادي والصحة التنظيمية ووجود علاقة إيجابية بينهما.
- هدفت دراسة (Buluc, 2015) إلى تحديد العلاقة بين السلوك القيادي والصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية بأنقرة، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة، وشملت عينة (409) معلماً، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التعليمية والصحة التنظيمية

#### 2-2-4-التعقيب على الدراسات السابقة:

- بعد عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التشاركية، نجد أن جميع الدراسات تؤكد على أهمية ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة مثل: اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، النمو المهني، البيئة التنظيمية، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية خاصة، جوانب الاتفاق والاختلاف بين الحالية والدراسات السابقة:

- أوجه الاتفاق: اتفقت الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في التركيز على القيادة التشاركية مثل (كلاع وآخرون، 2024؛ اللهيبي والعنزي، 2024؛ الخفاف والخشاب، 2024) في استكشاف أثر القيادة التشاركية على جوانب تنظيمية مختلفة، مثل الصحة التنظيمية، المرونة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية، كما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، وهو ما يتفق مع دراسات مثل (ثعلبي والمعابرة، 2024؛ يوسف وآخرون، 2024) التي اعتمدت أيضاً على المنهج الوصفي لتحليل العلاقات بين المتغيرات، كما اتفقت في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما في دراسات (العنزي، 2018؛ البلوي، 2020).
- أوجه الاختلاف: تميزت الحالية بالتركيز على الصحة التنظيمية كمحور رئيسي، وهو ما يختلف عن دراسات أخرى ركزت على جوانب مثل المرونة التنظيمية (الخفاف والخشاب، 2024) أو جودة الحياة الوظيفية (يوسف وآخرون، 2024)، كما ركزت الدراسة الحالية على مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك، وهو ما يختلف عن دراسات أخرى أجريت في بيئات مختلفة مثل الصناعات (توفيغي وآخرون، 2024).
- ما يميز الدراسة الحالية: تميزت بتركيزها على الصحة التنظيمية كمحور رئيسي، وهو جانب لم يتم استكشافه بشكل واسع في الدراسات السابقة، خاصة في البيئة التعليمية، كما أجريت في المدارس المتوسطة للبنات بمدينة تبوك، مما يعطي نتائج أكثر تحديداً وملاءمة لهذه البيئة، وتم تحليل الفروق الدالة إحصائياً بناءً على متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، مما يوفر رؤى أعمق حول تأثير هذه المتغيرات على القيادة التشاركية والصحة التنظيمية.
- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في (تكوين خلفية فكرية لموضوع الدراسة وتحديد محاور الإطار النظري، مع بلورة مشكلة الدراسة وإثارة تساؤلات مرتبطة بها. كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير محاور الاستبانة التي أعدتها الباحثة وطبقها على عينة من معلمات المرحلة المتوسطة في مدينة تبوك. تم أيضاً الاستفادة من إجراءات الدراسات السابقة ومنهجها، واستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل أداة الدراسة وتفسير النتائج، بالإضافة إلى مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة).

### 3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 3-1-منهج الدراسة ومتغيراتها:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، إذ يُعد المنهج الوصفي الارتباطي أحد مناهج البحث العلمي، الذي يهتم بدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات (قنديلجي، 2013).

#### 3-2-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (1204) معلمةً حسب إحصائيات قسم إحصاءات التعليم العام في إدارة التخطيط والتطوير للإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك خلال الفصل الثاني من العام 1442/1441هـ؛ ويتوزع على (71) مدرسةً في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك.

#### 3-3-عينة الدراسة:

تألفت العينة من (320) معلمةً بمدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك؛ تمَّ اختيارهن بالطريقة المُتيسِّرة ونسبة (26.58%) من المجتمع؛ تمَّ تطبيق الأداة علمياً إلكترونياً، ووصف العينة كما في الجدول 1.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخبرة المعلمين ولؤمهااتهم العلمية.

المتغير	الفئات	تكرار	نسبة%	المتغير	الفئات	تكرار	نسبة%
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	23	7.19	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	294	91.88
	من (5-10) سنوات	69	21.56		دراسات عليا	26	8.13
	أكثر من 10 سنوات	228	71.25		الكلية	320	100.00
	الكلية	320	100				

يُلاحظ من الجدول (1) وتبعاً لسنوات الخبرة فنسبة (71.25%)، لذوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات)؛ يلهم ذوات الخبرة (5-10) سنوات، بنسبة (21.56%)، وأخيراً فئة (أقل من 5 سنوات)، بنسبة (7.19%)، أما تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ فنسبة (91.88%) مؤهلاتهم (بكالوريوس فأقل)، فيما فئة (دراسات عليا)، (8.13%)، فقط.

#### 3-4-4 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة؛ تمّ تطوير أداة (استبانة) بالاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بكل من: القيادة التشاركية (سليمان، 2017: 92؛ الجهي، 2020)؛ وبالصحة التنظيمية (الحميد، 2019؛ الحربي، 2020)؛ حيث تكون محور القيادة التشاركية في صورته الأولى من (28) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد: المشاركة في صنع القرار (10)، تفويض السلطة (9)، العلاقات الإنسانية؛ (9)، أما الصحة التنظيمية فتكون من (21) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (الاعتبارية (6)، المبادأة بالعمل؛ (7)، تشجيع قائدة المدرسة للروح المعنوية؛ (8) عبارات.

#### 3-4-4-1-صدق الأداة وثباتها

##### أ-الصدق الظاهري:

تم التحقق من صدق محتوى الأداة بعرضه على عدد (9) مُحكِّمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات (إدارة وتخطيط تربوي، علم نفس، إدارة تربوية، أصول تربية) في جامعات (الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تبوك، الملك سعود، البلقاء التطبيقية/الأردن، حفر الباطن)، وإدارة تعليم منطقة حائل، وتم الأخذ بالملاحظات التي أتفق عليها بنسبة (80%) في ضوء وقد قامت الباحثة بحذف (8) عبارات وإضافة (2) عبارتين، مع تعديلات في صياغة (15) عبارة، وبذلك تكونت الأداة في صورتها النهائية من (43) عبارة موزعة على محورين؛ الأول: القيادة التشاركية (23) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (المشاركة في صنع القرار (8) عبارات، تفويض السلطة (6)، العلاقات الإنسانية؛ (9)، والثاني: الصحة التنظيمية وتكون من (20) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (الاعتبارية (8)، المبادأة بالعمل؛ (6)، الموارد المُساندة (6) عبارات

##### ب. صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (30) معلمة بمدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك- من خارج عينة الدراسة-، وذلك لحساب معاملات الارتباط على مستوى العبارات والأبعاد، وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كما يبينها الجدول (2).

جدول (2): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات الأداة وعلاقة كل منها بالبعد ثم المحور الذي تنتمي إليه.

المحور	بعد المشاركة في صنع القرار		بعد تفويض السُّلطة		بعد العلاقات الإنسانية		
	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	
القيادة التشاركية	1	بالبعيد	*0.85	بالبعيد	*0.70	بالبعيد	*0.92
		بالمحور	*0.79	بالمحور	*0.64	بالمحور	*0.90

*0.90	*0.92	16	*0.68	*0.72	10	*0.76	*0.77	2
*0.81	*0.86	17	*0.81	*0.80	11	*0.82	*0.85	3
*0.85	*0.90	18	*0.88	*0.80	12	*0.82	*0.87	4
*0.86	*0.92	19	*0.74	*0.72	13	*0.83	*0.88	5
*0.78	*0.84	20	*0.67	*0.67	14	*0.76	*0.82	6
*0.77	*0.81	21				*0.78	*0.87	7
*0.88	*0.91	22				*0.80	*0.89	8
*0.82	*0.86	23						
الموارد المُساندة			المبادأة بالعمل			بعد الاعتباريّة		
	الارتباط	رقم		الارتباط	رقم	الارتباط		رقم
	بالمحور	بالعبارة		بالمحور	بالعبارة	بالمحور	بالبُعد	بالعبارة
*0.69	*0.83	15	*0.77	*0.76	9	*0.78	*0.82	1
*0.66	*0.83	16	*0.64	*0.72	10	*0.81	*0.85	2
*0.76	*0.86	17	*0.77	*0.78	11	*0.85	*0.90	3
*0.71	*0.75	18	*0.66	*0.72	12	*0.78	*0.78	4
*0.78	*0.73	19	*0.68	*0.67	13	*0.79	*0.80	5
*0.64	*0.60	20	*0.60	*0.64	14	*0.85	*0.88	6
						*0.87	*0.88	7
						*0.86	*0.89	8
* دال إحصائيًا ( $\alpha \leq 0.05$ ).								

الصحة  
التنظيمية

يلاحظ من الجدول (2) أنّ قيم معاملات الارتباط لعلاقة عبارات وأبعاد القيادة التشاركية تراوحت بين (0.77-0.89) لبعده المشاركة في صنع القرار، وبين (0.76-0.83) لمحورها، أما بعد تفويض السلطة، فتراوحت بين (0.67-0.80) لبعده، وبين (0.64-0.88) لمحوره. في حين تراوحت معاملات الارتباط لبعده العلاقات الإنسانية بين (0.86-0.92) لبعده، وبين (0.77-0.90) لمحوره، وبالنسبة للصحة التنظيمية، تراوحت ارتباطات بُعد الاعتباريّة بين (0.78-0.90) لبعده، وبين (0.78-0.87) لمحوره. كما تراوحت معاملات الارتباط بعد المبادأة بالعمل بين (0.64-0.78) لبعده، وبين (0.60-0.77) لمحوره، بينما تراوحت معاملات الارتباط لبعده الموارد المُساندة بين (0.60-0.86) لبعده، وبين (0.64-0.78) لمحوره. وهذه القيم تتماشى مع معيار (عودة، 2010) البالغ (0.20)، مما يدل على جودة بناء عبارات محور الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك.

### ج- ثبات الأداة:

لأغراض حساب ثبات الأداة تمّ استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's  $\alpha$ ) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأوّل للعيّنة الاستطلاعية، باستخدام طريقة الاختبار وإعادة (Test-Retest) بفواصل زمني مقداره أسبوعين بين التطبيقين الأوّل والثاني، وكانت النتيجة- على مستوى المحورين والأبعاد التابعة لهما- كما يبينها الجدول (3).

جدول (4) قيم معاملات الثبات كرونباخ الفا Cronbach's لمحوري الأداة وللأبعاد التابعة لكل منهما

معاملات الثبات	العبارات	محور الصحة التنظيمية	معاملات الثبات	العبارات	محور القيادة التشاركية
0.96	8	الاعتباريّة	0.96	8	المُشاركة في صنع القرار
0.88	6	المبادأة بالعمل	0.90	6	تفويض السُلطة
0.91	6	الموارد المُساندة	0.97	9	العلاقات الإنسانية

الكلي للمحور	23	0.98	الكلي للمحور	20	0.96
--------------	----	------	--------------	----	------

يتبين من الجدول (3): أنَّ قيمة ثبات محور القيادة التشاركية بلغت (0.98)، وتراوح لأبعاده ما بين (0.90-0.97). فيما بلغت معاملات الثبات لمُحور الصحة التنظيمية (0.96)، وتراوح لأبعاده ما بين (0.88-0.96). وجميعها تعكس معاملات ثبات عالية وتؤكد الثقة في ثبات الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

### 3-5- معيار تصحيح الإجابات

تم تفرغ البيانات إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.23)، حيث تم إدخال إجابات العينة وفقاً لمقياس (ليكرت الخماسي)، وتم حساب مديات البدائل، كالآتي:  $(5-1=4 \div 5=0.8)$ ، وكما يبينها الجدول (5).

جدول (5) مديات المتوسطات وفقاً لبدايل الإجابة

التقديرات اللفظية لمستوى الممارسة	مديات المتوسطات الحسابية		بدائل الإجابة عند إدخال البيانات
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
القيادة التشاركية/ الصحة التنظيمية			
ضعيف/منخفض جداً	1.80	1.00	1
ضعيف/منخفض	2.60	1.81	2
متوسط	3.40	2.61	3
كبير/مرتفع	4.20	3.41	4
كبير/مرتفع جداً	5.00	4.21	5

### 3-6- المعالجات الإحصائية المستخدمة:

- تمَّت المعالجات الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v26)، وكالآتي:
- التكرارات والنسب المئوية للتوزيعات التكرارية والنسب المئوية لعينة الدراسة.
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف البيانات وقياس التشتت حول المتوسط مع ترتيب العبارات والأبعاد تنازلياً وفقاً للمتوسطات.
  - معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين القيادة التشاركية والصحة التنظيمية مع أبعادهما.
  - تحليل التباين الثنائي؛ لقياس أثر متغيري (الخبرة، المؤهل العلمي) في إجابات العينة.

### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات؟"

وللإجابة عن السؤال فقد تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التشاركية ولأبعادهما لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات، كما يُبيِّن الجدول (6). جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التشاركية ولأبعادهما مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات.

البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	تفويض السُّلطة	4.18	0.68	1	كبيرة
1	المُشاركة في صنع القرار	4.15	0.72	2	كبيرة
3	العلاقات الإنسانية	4.13	0.77	3	كبيرة
	المتوسط الكلي للمحور	4.15	0.68		كبيرة

يلاحظ من جدول (6): أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات في تبوك من وجهة نظر المعلمات كانت بمتوسط كلي (4.15) بانحراف معياري (0.68)، مما يشير إلى ممارسة كبيرة، وعلى مستوى الأبعاد جاء تفويض السلطة أولاً (4.18)، يليه المشاركة في صنع القرار (4.15)، ثم العلاقات الإنسانية (4.13)، وتتفق النتائج مع دراسات (اللهيبي والعنزي، 2024)، التي أكدت ممارسة عالية للقيادة التشاركية. بينما تختلف مع دراسة الحارثي (2018)، التي كانت (متوسطة)، ويبدو أن "تفويض السلطة" أكثر ممارسة، وهو ما يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمات، ويسهم في تسريع الإنجاز وتقليل الضغط الإداري.

أما فيما يتعلق باستجابات العينة على عبارات كل بُعد من أبعاد القيادة التشاركية، فكانت كالآتي:

#### 4-1-1-1-4 بُعد تفويض السلطة

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تفويض السلطة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
10	تحرص على توفير اللوائح والمعلومات الخاصة بمهام المعلمات	4.31	0.70	1	كبيرة جداً
14	تعمل على متابعة نتائج سير الأعمال المفوضة للمعلمات بشكل دوري	4.28	0.70	2	كبيرة جداً
11	تراعي قدرات المعلمات وإمكانياتهن المهنية، عند تفويض السلطة	4.18	0.84	3	كبيرة
12	تستفيد من أفكار المعلمات الجديدة، لتطوير مستوى أداء العمل التربوي	4.17	0.82	4	كبيرة
13	تُكسب المعلمات الخبرة القيادية من خلال تفويض الأعمال لهن	4.13	0.87	5	كبيرة
9	تفوض بعض صلاحياتها للمعلمات بما لا يتعارض مع تعليمات الوزارة	4.01	0.99	6	كبيرة
	المتوسط الكلي للبعد	4.18	0.68		كبيرة

يلاحظ من الجدول (7) أن عبارات بعد تفويض السلطة التابع للقيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك قد حصلت على درجة ممارسة "كبيرة"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.01-4.31). جاءت العبارة (10): "تحرص على توفير اللوائح والمعلومات الخاصة بمهام المعلمات" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.31)، مما يعكس حرص القائدات على تعزيز الالتزام باللوائح. بينما جاءت العبارة (9): "تعمل على تفويض بعض صلاحياتها للمعلمات بما لا يتعارض مع تعليمات وزارة التعليم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.01)، مما يدل على حرص القائدات على تفويض الصلاحيات مع مراعاة التعليمات الرسمية، وتتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة مثل الشمري واللوقان (2018)، وحسينات (2019)، والعطوي (2020)، وجميعها أظهرت ممارسة كبيرة في تفويض السلطة

#### 4-1-1-2-4 بُعد المشاركة في صنع القرار:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة في صنع القرار مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
3	تشجع الحوار الهادف في سبيل تحقيق الأهداف	4.29	0.82	1	كبيرة جداً
6	تراعي إشراك المعلمات في الاجتماعات والنقاشات كافة	4.21	0.79	2	كبيرة جداً
4	تسعى لتطبيق مبدأ الشورى لخدمة العملية التعليمية	4.20	0.78	3	كبيرة
5	تعمل على تطوير مهارات المعلمات في صنع القرار	4.15	0.79	4	كبيرة
7	تتيح إمكانية إشراك المعلمات في متابعة سير تنفيذ القرار	4.13	0.80	5	كبيرة
1	تتيح إمكانية مشاركة المعلمات في صنع القرار	4.08	0.85	6	كبيرة
8	تتيح للمعلمات إمكانية المشاركة في رسم رؤية المدرسة	4.06	0.87	7	كبيرة
2	تتيح إمكانية إشراك المعلمات في وضع الأهداف التربوية	4.04	0.86	8	كبيرة
	الكلي للبعد	4.15	0.72		كبيرة

يلاحظ من الجدول (8) أن عبارات بعد المشاركة في صنع القرار التابع للقيادة التشاركية في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك حصلت على درجة ممارسة "كبيرة"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.29-4.04). جاءت العبارة (3): "تشجع الحوار الهادف في سبيل تحقيق الأهداف" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.29)، مما يعكس حرص القائدات على تعزيز الحوار البناء لتحقيق الأهداف التربوية. بينما جاءت العبارة (2): "تتيح إمكانية إشراك المعلمات في وضع الأهداف التربوية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.04)، مما يشير إلى حرص القائدات على مشاركة المعلمات، مع وجود مجال لتحسين هذا الجانب. تتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة مثل الشمري واللوكان (2018)، حسينات (2019)، والعطوي (2020)، بينما تختلف مع دراسات أظهرت ممارسة متوسطة، مما قد يعكس اختلافات في الثقافة التنظيمية أو أنظمة العمل بين الدول.

#### 3-1-4- بُعد العلاقات الإنسانية:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
17	تعمل على توفير نظام تواصل فعال ومرن داخل المدرسة	4.23	0.77	1	كبيرة
19	تشجع التعاون الإيجابي الفعال بين المعلمات	4.20	0.80	2	كبيرة
18	توفر مناخ جيد لإقامة العلاقات الإنسانية بين المعلمات كافة	4.17	0.82	3	كبيرة
16	تحرص على توفير بيئة عمل تربوية يسودها المشاركة بين المعلمات	4.15	0.84	4	كبيرة
15	توفر للمعلمات بيئة مناسبة للتعبير عن آرائهن	4.15	0.87	5	كبيرة
22	تعالج الصعوبات التي تواجه المعلمات بشكل فوري وفعال	4.12	0.85	6	كبيرة
20	تعزز ثقة المعلمات بقدراتهن من خلال التحفيز المستمر	4.11	0.92	7	كبيرة
23	تحرص على إبراز الاتجاهات الإبداعية لدى المعلمات	4.06	0.91	8	كبيرة
21	تتبع نظام الحوار لرفع مستوى الشعور بالرضا لدى المعلمات	4.01	0.94	9	كبيرة
	المتوسط الكلي للبعد	4.13	0.77		كبيرة

يلاحظ من الجدول (9) أن عبارات بعد العلاقات الإنسانية التابع للقيادة التشاركية في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك حصلت على درجة ممارسة "كبيرة"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.23-4.01). جاءت العبارة (17): "تعمل على توفير نظام تواصل فعال ومرن داخل المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.23)، مما يعكس حرص القائدات على تعزيز التواصل الفعال. بينما جاءت العبارة (21): "تتبع نظام الحوافز لرفع مستوى الشعور بالرضا لدى المعلمات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.01)، مما يدل على حرص القائدات على تحفيز المعلمات. تتفق هذه النتائج مع دراسات الشمري واللوكان (2018) وحسينات (2019)، بينما تختلف مع دراسة العطوي (2020) التي أظهرت ممارسة عالية جداً، مما قد يعكس اختلافات في البيئة التنظيمية.

2-4- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات؟"

وللإجابة عن السؤال؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصحة التنظيمية وأبعادها في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات، كما يبينها الجدول 10.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصحة التنظيمية وأبعادها مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات

البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	المبادأة بالعمل	4.13	0.62	1	مرتفع
1	الاعتبارية	4.09	0.79	2	مرتفع

3	الموارد المُساندة	3.98	0.78	3	مرتفع
	الكلي للمحور	4.07	0.67		مرتفع

يتبين من الجدول (10) أن الصحة التنظيمية وأبعادها في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات كانت ضمن مستوى (مرتفع)، بمتوسط كلي (4.07) بانحراف (0.67). وجاء بُعد "المبادأة بالعمل" أولاً بمتوسط (4.13) وانحراف (0.62)، يليه بُعد "الاعتبارية" بمتوسط (4.09) وانحراف (0.79)، وأخيراً بُعد "الموارد المساندة" بمتوسط (3.98) وانحراف (0.78). وتُعزى هذه النتائج إلى اهتمام قائدات المدارس بتوفير بيئة تنظيمية داعمة تعزز شعور المعلمات بالتقدير والاعتبار، بينما يعكس بُعد "الموارد المساندة" الحاجة لتوفير المزيد من الموارد اللازمة، وتتفق هذه النتائج مع عدة دراسات تشير إلى ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية في دراسة السبيعي (2016)، بينما تختلف مع دراسات أخرى أظهرت مستوى متوسطاً للصحة التنظيمية.

أما فيما يتعلق باستجابات معلمات مدارس المرحلة المتوسطة للبنات للعبارة المنتمية لكل بُعد من أبعاد الصحة التنظيمية، فكانت على النحو الآتي:

1-2-4- بُعد المبادأة بالعمل:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة بعد المبادأة بالعمل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
14	تلتزم المعلمات بالجدول الزمني لإنجاز المهام المطلوبة	4.31	0.66	1	مرتفع
10	تتقيد المعلمات بأنظمة العمل في المدرسة	4.31	0.61	2	مرتفع
11	أهداف القيادة المدرسية واضحة	4.30	0.69	3	مرتفع
9	وضوح معايير الأداء المطلوب من المعلمات	4.27	0.70	4	مرتفع
12	تعمل المعلمات ضمن بيئة عمل إبداعية	3.80	0.95	5	مرتفع
13	تتطور البيئة المدرسية بشكل مستمر	3.78	0.99	6	مرتفع
	المتوسط الكلي للبعد	4.13	0.62		مرتفع

يتبين من الجدول (11): أن عبارات بعد المبادأة بالعمل في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك جاءت بمستوى "مرتفع" وفقاً للمتوسطات التي تراوحت ما بين (3.78 - 4.31). جاءت العبارة (14)، "تلتزم المعلمات بالجدول الزمني لإنجاز المهام المطلوبة"، في المرتبة الأولى بمتوسط (4.31)، مما يدل على التزام المعلمات بالوقت في العملية التعليمية. تلتها العبارة (10)، "تتقيد المعلمات بأنظمة العمل في المدرسة"، بمتوسط (4.31)، مما يعكس التزام المعلمات بالنظم واللوائح المدرسية. أما العبارتان (12) و(13)، "تعمل المعلمات ضمن بيئة عمل إبداعية" و"تتطور البيئة المدرسية بشكل مستمر"، فسجلتا أدنى المعدلات (3.80 و3.78)، وتؤكد أن البيئة المدرسية تحتاج إلى مزيد من التطوير والابتكار، وتتفق النتيجة مع دراسة البلوي (2020) التي أظهرت أيضاً مستويات مرتفعة في بُعد "المبادأة بالعمل".

2-2-4- بُعد الاعتبارية:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة بعد الاعتبارية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
1	تتصف علاقة القيادة المدرسية والمعلمات بالاحترام المتبادل	4.35	0.73	1	مرتفع جداً
5	تتسم علاقة المعلمات ببعضهن البعض بالمودة	4.23	0.79	2	مرتفع جداً
2	يسود العدل في التعامل مع المعلمات كافة	4.17	0.93	3	مرتفع
3	تعبر المعلمات عن آرائهن باستقلالية	4.10	0.92	4	مرتفع
8	يسود جو من الثقة المتبادلة بين المعلمات في المدرسة	4.08	0.89	5	مرتفع
6	توضع مقترحات المعلمات ضمن أولويات العمل	4.06	0.87	6	مرتفع

7	يُنظر إلى احتياجات المعلمات بصورة جديّة	4.00	0.93	7	مرتفع
4	تعمل المعلمات في بيئة عمل جاذبة	3.77	1.09	8	مرتفع
	المتوسط الكلي للبعد	4.09	0.79		مرتفع

يلاحظ من جدول (12) أن عبارات بعد الاعتبارية للصحة التنظيمية قد صُنفت ضمن مستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.77-4.35). جاءت العبارة (1) "تتصف علاقة القيادة المدرسية والمعلمات بالاحترام المتبادل" بالمرتبة الأولى بمتوسط (4.35)، تليها العبارة (5) "تتسم علاقة المعلمات ببعضهن البعض بالموّدة" بمتوسط (4.23). بينما كانت العبارات رقم (7) و(4) الأقل بمتوسطات (4.00) و(3.77) على التوالي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة السبيعي (2016)، التي أظهرت ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية في بعد الاعتبارية. بينما اختلفت مع دراسات أخرى أظهرت مستوى متوسطاً في هذا البعد.

#### 4-2-3- بعد الموارد المساندة:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الموارد المُساندة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرّتبة	المستوى
20	تقام في المدرسة برامج تدريبية لتطوير أداء المعلمات	4.25	0.80	1	مرتفع
19	تُستثمر قدرات المعلمات بكفاءة	4.13	0.72	2	مرتفع
18	يتوفر بالمدرسة عدد كافٍ من المعلمات لإنجاز الأعمال	4.02	0.82	3	مرتفع
15	المدرسة مزودة بمصادر رقمية إلكترونية	3.87	1.05	4	مرتفع
16	يتوفر بالمدرسة معامل مجهزة بالمواد التعليمية اللازمة	3.83	1.10	5	مرتفع
17	يصل المعلمات للمستلزمات العلمية بإجراءات ميسرة	3.81	1.04	6	مرتفع
	المتوسط الكلي للبعد	3.97	0.78		مرتفع

يلاحظ من جدول (13) أن عبارات بعد الموارد المساندة للصحة التنظيمية في مدارس البنات بتبوك قد صُنفت ضمن مستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.81-4.25). جاءت العبارة (20) "تقام في المدرسة برامج تدريبية لتطوير أداء المعلمات" بالمرتبة الأولى بمتوسط (4.25)، تليها العبارة (19) "تُستثمر قدرات المعلمات بكفاءة" بمتوسط (4.13). بينما العبارات (16) و(17) الأقل بمتوسطات (3.83) و(3.81) على التوالي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسات الحوراني (2017)، البلوي (2020)، و(Parlar & Cansoy 2017)، التي أظهرت ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية في بعد الموارد المساندة. بينما اختلفت مع دراسات أظهرت مستوى متوسطاً في البعد.

#### 4-3- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التشاركية لدى

القائدات بالصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات؟" وللإجابة عن السؤال؛ فقد تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة القيادة التشاركية وأبعادها لدى القائدات من جهة بالصحة التنظيمية وأبعادها من جهةٍ أخرى في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات، كما هو مُبيّن في جدول (14).

جدول (14): قيم معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التشاركية للقائدات والصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات.

العلاقة بين:	الإحصائي	أبعاد الصّحة التَّنظيميّة		
		الموارد المُساندة	المبادأة بالعمل	الاعتباريّة
أبعاد القيادة التشاركيّة	معامل الارتباط	*0.62	*0.75	*0.83
	قوة العلاقة	كبيرة	كبيرة جداً	كبيرة جداً
	معامل الارتباط	*0.67	*0.73	*0.78
		*0.82		
		كبيرة جداً		
		*0.81		

تفويض السلطة	قوة العلاقة	كبيرة جدًا	كبيرة	كبيرة جدًا
العلاقات	معامل الارتباط	*0.88	*0.74	*0.66
الإنسانية	قوة العلاقة	كبيرة جدًا	كبيرة	كبيرة جدًا
الكلية	معامل الارتباط	*0.90	*0.80	*0.70
	قوة العلاقة	شبه تامة	كبيرة جدًا	كبيرة جدًا

\* دال إحصائيًا عند ( $\alpha \leq 0.05$ ). تمّ تصنيف قوة العلاقة وفق معيار (Hopkins, 2002).

يظهر جدول (14) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة التشاركية وأبعادها والصحة التنظيمية وأبعادها كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وفقًا لمعيار (Hopkins, 2002)، ويمكن إجمالها كالآتي:

- علاقة شبه تامة: بين القيادة التشاركية وبعد "الاعتبارية"، ويعكس تعزيز القائدات لشعور المعلمات بالتقدير.
- 12 علاقة كبيرة جدًا: بين أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية) وأبعاد الصحة التنظيمية (المبادأة، الاعتبارية، المساندة)، ويدل أن مشاركة المعلمات تعزز شعورهن بالمسؤولية.
- 3 علاقات كبيرة: بين القيادة التشاركية وبعد "الموارد المساندة"، يعكس تحسن شعور المعلمات بالدعم والمساندة.
- وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التشاركية والصحة التنظيمية، تتراوح من علاقات كبيرة إلى شبه تامة

4-4- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد فروق دالة إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى ممارسة (القيادة التشاركية، الصحة التنظيمية) لدى القائدات بمدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك تُعزى إلى متغيري (خبرة المعلمات، مؤهلاتهن العلمية)؟"

وللإجابة فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية للقيادة التشاركية والصحة التنظيمية ولأبعادهما لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك وفقًا لمتغيري (الخبرة، المؤهل العلمي)، كما يبينها الجدول (17).

جدول (15): متوسطات إجابات العينة حول القيادة التشاركية والصحة التنظيمية تبعًا لمتغيري (الخبرة والمؤهل).

المحور	المتغير	الفئات	الأبعاد المتوسط	المشاركة في القرار	تفويض السلطة	العلاقات الإنسانية	الكلية
القيادة التشاركية	الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسط	4.25	4.31	4.21	4.25
		من (5-10) سنوات	المتوسط	4.17	4.15	4.19	4.17
	المؤهل العلمي	أكثر من 10 سنوات	المتوسط	4.13	4.17	4.10	4.13
		بكالوريوس فأقل	المتوسط	4.17	4.19	4.15	4.17
الصحة التنظيمية	الخبرة	دراسات عليا	المتوسط	3.88	4.01	3.96	3.94
		أقل من 5 سنوات	المتوسط	4.32	4.17	3.80	4.12
	المؤهل العلمي	من (5-10) سنوات	المتوسط	4.11	4.21	3.93	4.09
		أكثر من 10 سنوات	المتوسط	4.07	4.10	4.02	4.06
		دراسات عليا	المتوسط	4.12	4.15	4.02	4.10

يلاحظ من جدول (15): وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية للقيادة التشاركية والصحة التنظيمية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك ناتجة عن اختلاف مستويات سنوات خبرة المعلمات ومؤهلاتهن العلمية؛ وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرة سألنا الذكر؛ فقد تمّ إجراء تحليل التباين الثنائي-

دون تفاعل- بين المتوسطات الحسابية للقيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك وفقاً لسنوات خبرة المعلمات ومؤهلاتهن العلمية، كما هو مبين في جدول (16).

#### 4-4-1- فحص أثر متغيري (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي):

جدول (16): نتائج تحليل التباين الثنائي-دون تفاعل- بين متوسطات العينة حول القيادة التشاركية والصحة التنظيمية وفقاً لمتغيري

(الخبرة والمؤهل العلمي)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الاحتمالية
القيادة التشاركية	الخبرة	1.29	2	0.64	1.40	0.25
	المؤهل العلمي	2.15	1	2.15	*4.68	0.03
	الخطأ	144.93	316	0.46		
الصحة التنظيمية	الكلية	147.41	319			
	الخبرة	1.20	2	0.60	1.36	0.26
	المؤهل العلمي	3.74	1	3.74	*8.48	0.00
	الخطأ	139.24	316	0.44		
	الكلية	143.07	319			* دال إحصائياً ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وفقاً لنتائج تحليل التباين الثنائي في جدول (16)، تظهر دلالات إحصائية مهمة تتعلق بتأثير متغيري الخبرة والمؤهل العلمي على كل من القيادة التشاركية والصحة التنظيمية. بالنسبة للقيادة التشاركية، لا توجد دلالة إحصائية على تأثير الخبرة ( $F = 1.40$ ، الاحتمالية = 0.25)، مما يعني أن الخبرة ليست لها تأثير معنوي على القيادة التشاركية. ولكن، كان هناك تأثير دال إحصائي للمؤهل العلمي ( $F = 4.68$ ، الاحتمالية = 0.03)، حيث أظهرت النتائج أن المؤهل العلمي يؤثر بشكل معنوي على القيادة التشاركية.

أما بالنسبة للصحة التنظيمية، فقد أظهرت النتائج عدم وجود تأثير معنوي للخبرة ( $F = 1.36$ ، الاحتمالية = 0.26)، مما يدل على أن الخبرة لا تؤثر بشكل كبير على الصحة التنظيمية. من جهة أخرى، كان للمؤهل العلمي تأثير دال إحصائي على الصحة التنظيمية ( $F = 8.48$ ، الاحتمالية = 0.00)، مما يشير إلى أن المستوى العلمي له تأثير قوي على مستوى الصحة التنظيمية في المدارس، ويمكننا بذلك استنتاج أن المؤهل العلمي يلعب دوراً مهماً في تحسين كلا من القيادة التشاركية والصحة التنظيمية، بينما لا يبدو أن الخبرة تؤثر بشكل كبير في هذين الجانبين، وتختلف هذه النتيجة مع دراسات سابقة مثل تقلا (2016)، الخشرمي (2017)، الشمري واللوقان (2018)، حسينات (2019)، العطوي (2020)، التي أشارت إلى وجود فروق دالة تعزى لسنوات الخبرة، فيما يوجد فرق دال إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) يعزى للمؤهل العلمي، حيث أعطت المعلمات ذوات المؤهلات (بكالوريوس فأقل) تقييماً أعلى مقارنة بذوات المؤهلات العليا، هذه النتيجة تتعارض مع دراسات سابقة مثل والزهراني (2015) والحجيج (2019)، بينما تتفق جزئياً مع دراسة النمروطي (2017).

كما يوضح جدول (16) وجود فروق ظاهرة في أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية) تعزى لخبرة المعلمات ومؤهلاتهن العلمية. ولتحديد جوهرية هذه الفروق، تم إجراء تحليل تباين ثنائي متعدد (دون تفاعل) لأبعاد القيادة التشاركية وفقاً لمتغيري (الخبرة والمؤهل العلمي)، وكما يبينها الجدول (17). جدول (17): نتائج تحليل التباين الثنائي المتعدد-دون تفاعل- بين المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التشاركية والصحة التنظيمية مجتمعة وفقاً لمتغيري (الخبرة، المؤهل العلمي).

المحور	الأثر	تحليل التباين الثنائي المتعدد				الاحتمالية
		نوعه	قيمه	F	درجة حرية	
القيادة التشاركية	الخبرة	Wilks' Lambda	0.98	1.31	6	0.25
		الخطأ				

0.07	314	3	2.41	0.02	Hotelling's Trace	المؤهل العلمي
0.01	628	6	*3.09	0.94	Wilks' Lambda	الخبرة
0.03	314	3	*2.91	0.03	Hotelling's Trace	المؤهل العلمي

يظهر من نتائج تحليل التباين الثنائي المتعدد في الجدول (17)؛ دلالات هامة حول تأثير متغيري الخبرة والمؤهل العلمي على أبعاد القيادة التشاركية والصحة التنظيمية وكالاتي:

- القيادة التشاركية: بالنسبة للخبرة، لم يكن هناك تأثير دال إحصائي ( $F = 1.31$ ،  $Wilks' Lambda = 0.98$ ، الاحتمالية = 0.25)، مما يعني أن الخبرة لا تؤثر بشكل كبير على أبعاد القيادة التشاركية. أما المؤهل العلمي، فكانت الاحتمالية قريبة من الحد الدال إحصائياً ( $F = 2.41$ ،  $Hotelling's Trace = 0.02$ ، الاحتمالية = 0.07)، مما يشير إلى أن المؤهل العلمي قد يكون له تأثير ضعيف ولكن غير دال بشكل كامل على القيادة التشاركية.
- الصحة التنظيمية: بالنسبة للخبرة، أظهرت النتائج دلالة إحصائية قوية ( $F = 3.09$ ،  $Wilks' Lambda = 0.94$ ، الاحتمالية = 0.01)، مما يدل على أن الخبرة تؤثر بشكل معنوي على الصحة التنظيمية. أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج أيضاً تأثيراً دالاً إحصائياً ( $F = 2.91$ ،  $Hotelling's Trace = 0.03$ ، الاحتمالية = 0.03)، مما يشير إلى أن المؤهل العلمي له تأثير مهم على الصحة التنظيمية.

بناء على هذه النتائج يمكننا استنتاج أن المؤهل العلمي له تأثير ملحوظ على القيادة التشاركية والصحة التنظيمية، بينما الخبرة تؤثر بشكل أكبر على الصحة التنظيمية فقط، ولمعرفة

جدول (18): تحليل التباين لأبعاد الصحة التنظيمية وفقاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي

أبعاد الصحة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
الاعتبارية	الخبرة	3.85	2	1.93	*3.16	0.04
	المؤهل العلمي	4.54	1	4.54	*7.45	0.01
	الخطأ	192.48	316	0.61		
	الكلية	198.34	319			
المبادأة بالعمل	الخبرة	1.34	2	0.67	1.75	0.18
	المؤهل العلمي	2.12	1	2.12	*5.55	0.02
	الخطأ	120.60	316	0.38		
	الكلية	123.43	319			
الموارد المساندة	الخبرة	0.54	2	0.27	0.45	0.64
	المؤهل العلمي	4.62	1	4.62	*7.68	0.01
	الخطأ	190.17	316	0.60		
	الكلية	195.98	319			

تظهر نتائج جدول (18) تأثيراً دالاً إحصائياً للخبرة والمؤهل العلمي في أبعاد الصحة التنظيمية المختلفة. بالنسبة لبُعد "الاعتبارية"، تم ملاحظة تأثير معنوي لكل من الخبرة ( $F = 3.16$ ، الاحتمالية = 0.04) والمؤهل العلمي ( $F = 7.45$ ، الاحتمالية = 0.01)، مما يعني أن الخبرة والمستوى العلمي يؤثران بشكل كبير على الاعتبارية. أما بُعد "المبادأة بالعمل"، فقد أظهرت النتائج تأثيراً معنوياً للمؤهل العلمي فقط ( $F = 5.55$ ، الاحتمالية = 0.02)، بينما لم يكن هناك تأثير للخبرة ( $F = 1.75$ ، الاحتمالية = 0.18). وفي بُعد "الموارد المساندة"، كان التأثير معنوياً أيضاً للمؤهل العلمي ( $F = 7.68$ ، الاحتمالية = 0.01)، بينما لم تكن الخبرة ذات تأثير دال ( $F = 0.45$ ، الاحتمالية = 0.64). ونظراً لوجود دلالة إحصائية في بعض الأبعاد

بناءً على متغير المؤهل العلمي، فمن الضروري إجراء اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتحديد جهة الدلالة ولفهم الفروقات الدقيقة بين الفئات المختلفة، وكما يبينها جدول (19).

جدول (19) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لُبعد "الاعتبارية" وفقاً لخبرة المعلمات

الخبرة	أكثر من 10 سنوات	من (5-10) سنوات
Scheffe	4.07	4.11
المتوسط الحسابي	4.11	4.32
من (5-10) سنوات	0.05	0.20
أقل من 5 سنوات	*0.25	

يتضح من نتائج الجدول (19)؛ اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لُبعد "الاعتبارية" في مدارس المرحلة المتوسطة الحكومية للبنات بمدينة تبوك. أظهرت النتائج عدم وجود فرق معنوي بين المعلمات ذوات الخبرة "أكثر من 10 سنوات" و"من 5 - 10 سنوات" ( $F = 0.05$ ، الاحتمالية = 0.25). بينما كانت هناك دلالة إحصائية معنوية بين معلمات "أقل من 5 سنوات" و"من 5 - 10 سنوات" ( $F = 0.20$ ، الاحتمالية = 0.25). هذا يشير إلى أن الخبرة تؤثر بشكل طفيف على الاعتبارية في هذه المدارس ولصالح فئة (أقل من 5 سنوات)، ولا توجد فروقات كبيرة بين الفئات الأعلى من 5 سنوات من الخبرة.

#### 4-5- مناقشة النتائج في ضوء نتائج الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسة الحالية وجود علاقة إيجابية قوية جداً ( $R=0.89$ ) بين القيادة التشاركية والصحة التنظيمية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات مثل (Parlar & Cansoy, 2017؛ البلوي، 2020) التي وجدت علاقة إيجابية بين القيادة والصحة التنظيمية، جاءت درجة ممارسة القيادة التشاركية في الدراسة الحالية بدرجة كبيرة (متوسط 4.15 من 5)، وهو ما يتفق مع دراسات مثل (اللهبي والعنزي، 2024) التي أظهرت ممارسة مرتفعة للقيادة التشاركية، كما بينت الدراسة الحالية وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي والخبرة، وهو ما يختلف عن دراسات مثل (الحارثي، 2018) التي لم تجد فروقاً تعزى لهذه المتغيرات.

#### 4-5-1- أهم الاستنتاجات:

- ممارسة القيادة التشاركية في مدارس البنات المتوسطة بتبوك جاءت بدرجة كبيرة، مع تفوق بُعد "تفويض السلطة".
- تحرص القائدات على توفير اللوائح ومتابعة الأعمال المفوضة، مع مراعاة قدرات المعلمات.
- يشجع القائدات الحوار والإشراك في القرارات، مع تطوير مهارات صنع القرار لدى المعلمات.
- توفر القائدات بيئة عمل إيجابية وتعزز الثقة والتحفيز بين المعلمات.
- مستوى الصحة التنظيمية في المدارس مرتفع، مع تفوق بُعد "المبادأة بالعمل".
- المعلمات ملتزمات بجدول العمل، وتعمل في بيئة إبداعية ذات أهداف واضحة.
- تسود العلاقات الاحترام والعدل بين القيادة والمعلمات، مع اهتمام باحتياجاتهن.
- توفر المدارس برامج تدريبية وموارد كافية لدعم أداء المعلمات.
- توجد علاقة طردية قوية بين ممارسة القيادة التشاركية وارتفاع مستوى الصحة التنظيمية.
- توجد فروق دالة في القيادة التشاركية والصحة التنظيمية تعزى لمؤهلات المعلمات العلمية.
- توجد علاقة شبه تامة بين القيادة التشاركية وُبعد "الاعتبارية" في الصحة التنظيمية.
- توجد 12 علاقة كبيرة بين أبعاد القيادة التشاركية وأبعاد الصحة التنظيمية.

- توجد فروق ظاهرة في أبعاد القيادة التشاركية وفي الصحة التنظيمية تعزى لخبرة المعلمات؛ وذلك لصالح ذوات الخبرة أقل من 5 سنوات، وتبعاً للمؤهل العلمي؛ لصالح مؤهل "جامعي فما دون"، في مقابل المؤهلات العليا.
- توجد علاقة دالة بين خبرة المعلمات ومؤهلاتهن وأبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة.
- بُعد "المبادأة بالعمل" يحقق أعلى مستوى في الصحة التنظيمية بالمدارس.
- توفر القائدات نظام تواصل مرناً يشجع التعاون الإيجابي بين المعلمات.
- تعزز القائدات ثقة المعلمات بقدراتهن من خلال التحفيز وإبراز الإبداع.
- تسود بيئة العمل العدل والاحترام المتبادل بين القيادة والمعلمات

## التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة؛ توصي الباحثة وتقدم الآتي:

1. تعزيز القيادة التشاركية عبر نظام حوافز معنوية لزيادة دافعية القائدات في مدارس تبوك.
  2. تعزيز الصحة التنظيمية عبر خطط استراتيجية تركز على الأبعاد الأقل تطوراً.
  3. الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة لتعزيز القيادة التشاركية والصحة التنظيمية في المدارس السعودية.
  4. تطوير برامج تدريبية لقائدات المدارس لتفويض المهام بشكل فعال مع مراعاة قدرات المعلمات.
  5. إنشاء منصات تفاعلية تمكن المعلمات من المشاركة الفعالة في صنع القرارات المدرسية.
  6. تنظيم ورش عمل لتعزيز التواصل الإيجابي والثقة بين القائدات والمعلمات.
  7. تطبيق خطط استراتيجية لتحسين أبعاد الصحة التنظيمية، خاصة الأقل تطوراً.
  8. تبني نظام حوافز لتحفيز القائدات على ممارسة القيادة التشاركية بفاعلية.
  9. دراسة وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في القيادة التشاركية والصحة التنظيمية.
  10. زيادة البرامج التدريبية للمعلمات لتنمية مهاراتهن القيادية والإدارية.
  11. إنشاء نظام تقييم دوري لقياس فاعلية القيادة التشاركية والصحة التنظيمية
  12. كما تقترح الباحثة إجراء دراسات مكتملة في الموضوعات الآتية:
- دراسة نوعية مع قائدات ومعلمات المدارس المتوسطة للبنات بتبوك لتحديد أوجه القصور في القيادة التشاركية.
  - دراسة نوعية مع القائدات والمعلمات بمدارس تبوك لتقييم الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات.
  - إجراء دراسة نوعية لرفع فاعلية القيادة التشاركية في مدارس البنات المتوسطة بتبوك.
  - إجراء دراسة نوعية لتحسين الصحة التنظيمية في مدارس البنات المتوسطة بتبوك.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

1. إبراهيمي، سامية، وبورحلي، دليلة (2018). فاعلية برنامج إرشادي "معرفي-سلوكي" في خفض ظاهرة التسرب المدرسي لدى تلاميذ السنة الرابعة وسط: دراسة تجريبية بمتوسطة مي زيادة. *مجلة جامعة قاصدي مرياح للدراسات النفسية والتربوية*. 11 (2)، 60-82.
2. أبو بشارة، جمال، عبد الفتاح، أسامة، عليان الاء. (2020). النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. 28 (5)، 971-986.

3. أبو دقش، مريم سليمان (2018). درجة ممارسة أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بدرجة تمكثهم من حل المشكلات التي تواجه الطلبة من وجهة نظر المعلمين. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك. بريطانيا.
4. البلوي، فاطمة أحمد (2020). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدينة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان.
5. التويجري، هيلة منديل (2019). العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين. مجلة العلوم التربوية. م 46. ع 1. ص ص 387-418.
6. ثعلبي، ميس عبد المجيد، والمعابرة، شروق محمد. (2024). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في لواء الكورة وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين. مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم، 3(1)، 35-55. <https://doi.org/10.56961/mejeit.v3i1.568>
7. الجني، أحمد منصور، والزايدي، أحمد محمد. (2019). سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعلّم العام بمحافظة ينبع وعلاقته بالصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 108(1)، 1 - 39. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1123961>
8. الحارثي، نايف عواض (2018). واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود. الرياض.
9. الحجار، رائد حسين (2004). أولويات إصلاح النظام المدرسي الفلسطيني في ضوء مفهوم الصحة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى. غزة.
10. الحجيج، سمية عوده (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. عمان.
11. الحربي، مريم عيسى (2015). القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تبوك. تبوك.
12. الحريري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
13. حسينات، سوسن موسى (2019). دور القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في تحسين مستوى التحصيل الدراسي للصفوف الثلاثة الأولى في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة جرش. جرش.
14. حمدي، عبير (2015). فن الاتصال الفعال. القاهرة: دار سما للنشر والتوزيع.
15. الحميد، نورة سليمان (2019). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية. 35(11)، 564-594. <https://doi.org/10.21608/MFES.2020.99752>
16. الحوراني، هبة منير (2017). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان.
17. الخشرمي، فريدة (2017). مدى ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة النماص للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة.
18. الخفاف، مهند فتح الله، والخشاب، حسان ثابت. (2024). دور القيادة التشاركية في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 16(54)، 328-352. تم الاسترجاع من <http://kjeas.uowasit.edu.iq/index.php/kjeas/article/view/817>
19. خليفات، نجاح عودة (2014). مدير المدرسة القائد. عمان. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
20. الخوالدة، علاء محمود (2020). دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 4(38)، 93-104. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A050520>
21. دراوشه، نجوى عبد الحميد (2019). الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين. مجلة العلوم التربوية. 46(2)، 500-520. Retrieved from <https://archives.ju.edu.jo/index.php/edu/article/view/103738>

22. الرفاعي، رانيا محمد (2016). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة فلسطين. فلسطين.
23. السبيعي، فهد الحميدي (2016). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة التربية. 2(168)، 323-383.
24. الشمري، سامي عواد، واللوقان، محمد فهد (2018). واقع القيادة التشاركية لقيادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. م. 1. ع. 3. ص ص 57-113.
25. العطوي، فايزه سليم (2020). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تبوك. تبوك.
26. العنزي، طلال غربي (2018). درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجبيل وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ال البيت. عمان.
27. الغامدي، هاني محمد (2019). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية. 20(2)، 119-144. <https://doi.org/10.21608/JFSS.2021.181833>
28. قنديلجي، عامر إبراهيم (2013). منهجية البحث العلمي. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
29. كلاع، إنصاف،. موسى، براءة،. وبن قيراط، و داد. (2024). دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة. تم الاسترجاع من <http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/11418>
30. الكمالي، عبد الله عبد القادر (2011). مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. عمان.
31. اللمهيبي، سعود رشيد،. والعنزي، سعود عيد مشحن. (2024). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث، 11(3)، 15-1. <https://doi.org/10.59846/abhath.v11i3.668>
32. مظهر، محمد علي (2018). القيادة التشاركية من منظور القيم الإسلامية. مجلة كلية التربية. م. 2. ع. 6. ص ص 183-198.
33. النمرطي، يوسف أحمد (2017). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
34. يامنة، اسماعلي،. نوال، بو ضياف،. خير الدين، بن خور (2019). الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
35. يوسف، أسماء،. كودية، ليلي،. محجوبي، يسرى. (2024). دور القيادة التشاركية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. تم الاسترجاع من <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/37391>

### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

1. Akbar, G. G., Ramdhani, A., & Alamanda, D. T. (2024). Democratic leadership. In Reference Module in Social Sciences. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00098-0>
2. Al-Khafaf, M. F., & Al-Khashab, H. T. (2024). The role of participatory leadership in enhancing organizational flexibility: An exploratory study of the opinions of a sample of employees in the Directorate of Education of Nineveh Governorate. (in Arabic). *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 16(54), 328–352. Retrieved from <http://kjeas.uowasit.edu.iq/index.php/kjeas/article/view/817>
3. Al-Luhaibi, S. R., & Al-Anzi, S. A. M. (2024). The degree of practicing participatory leadership among secondary school principals in Tabuk city from teachers' perspectives. (in Arabic). *Abhath Journal*, 11(3), 1-15. <https://doi.org/10.59846/abhath.v11i3.668>

4. Buluc, B. (2015). Relationship between instructional leadership and organizational health in primary schools. **The Anthropologist**. Vol.19. No.1. PP 175-183.
5. Chang, Y.-Y., Chiang, F.-Y., Hu, Q., Hodgkinson, I., Hughes, P., & Chang, C.-Y. (2024). Participative leadership congruence and employee task performance: The intermediate roles of person-unit fit and unit-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(8), 1375-1400. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2022-0538>
6. Dat, M., Duc, B., Huy, D., Thach, N (2021). Shared Leadership, Leadership Styles in Between ERP and HRM Implementation. **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**. Vol.27. No.2 PP. 230-242.
7. Gyasi, Kwame. (2015). Participative leadership practice in junior high schools and actions to improve the practice: a case study of Sekyere south district, Ghana. **Unpublished Master Thesis**. University of Jyväskylä. Finland
8. Klaa, I., Mouici, B., & Benkirat, W. (2024). The role of participatory leadership in enhancing organizational citizenship behavior. University of Sheikh Larbi Tebessi, Tebessa. Retrieved from: <http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/11418>
9. Nassani, A. A., Badshah, W., Grigorescu, A., Cozorici, A. N., Yousaf, Z., & Zhan, X. (2024). Participatory leadership and supportive organisational culture: Panacea for job satisfaction with the regulatory role of work-life balance. *Heliyon*, 10(16), e36043. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36043>
10. Nguyen, L. H. (2024). The impact of leadership behaviour on management effectiveness in public construction project organizations. *Public Works Management & Policy*, 30(1). <https://doi.org/10.1177/1087724X241237985>
11. Parlar, H., Cansoy, R (2017). Examining the Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health. **Journal of Education and Training Studies**. Vol.5. No.4. PP 18-28.
12. Pattanayak, A., & Majhi, S. G. (2024). Developing meaningful leadership in organizations: Evidence from a cross-case analysis in India. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 38(5), 12-14. <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2023-0178>
13. Thalabi, M. A., & Al-Maabarrah, S. M. (2024). Participatory leadership among school principals in the Koura District and its relationship to teachers' work seriousness. *Manar Al-Sharq Journal for Education and Educational Technology*, 3(1), 35–55. <https://doi.org/10.56961/mejeit.v3i1.568>
14. Toufighi, S. P., Sahebi, I. G., Govindan, K., Lin, M. Z. N., Vang, J., & Brambini, A. (2024). Participative leadership, cultural factors, and speaking-up behaviour: An examination of intra-organisational knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100548. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100548>
15. Youssef, A., Koudia, L., & Mahjoubi, Y. (2024). The role of participatory leadership in enhancing the quality of work life: A field study at the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences, and Management Sciences, University of Kasdi Merbah Ouargla. (in Arabic). University of Kasdi Merbah Ouargla. Retrieved from <https://dspace.univouargla.dz/jspui/handle/123456789/37391>