

درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين

الدكتورة تهاني إبراهيم العلي^أ

تاريخ القبول

2022/5/15

تاريخ الاستلام

2022/4/5

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة التشاركية؛ إذ تكون مجتمع الدراسة من (2460) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التشاركية ككل جاءت بدرجة (كبيرة)، وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير (سنوات الخبرة)، وجاءت لصالح (أكثر من 10 سنوات).

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، القيادة التشاركية، قادة المدارس، لواء الكورة.

The degree to which school leaders practice participatory leadership in Koura District from the teachers' point of view

Abstract

The study aimed to identify the degree to which school leaders practice participatory leadership in the Koura District from the point of view of teachers. The study adopted the descriptive survey method, and the researcher prepared a questionnaire to measure the degree of practice of participatory leadership, where the study population consisted of (2460) male and female teachers, and the study sample consisted of (300) male and female teachers selected randomly. The results of the study showed that the degree of practicing participatory leadership as a whole was (great). The results revealed that there were no statistically significant differences in the degree of participatory leadership practice due to the variables (gender, educational qualification, educational stage), and the presence of statistically significant differences in the variable (years of experience), which came in favor of (more than 10 years).

Keywords: degree of practice, participatory leadership, school leaders, Koura District.

مقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية في العصر الحديث تحديات فرضتها متغيرات عالمية لا يملك البعد عنها أو الفرار من تأثيراتها؛ منها ثورة المعلومات أو ما عرف بالانفجار المعلوماتي حيث فاقت المعلومات المكتسبة في العصر الحديث كل المعلومات التي حصلت عليها البشرية خلال العقود الماضية، بجانب ثورة الاتصالات، وصعود قوى السوق أو العولمة، وكلها تشير إلى تزايد أهمية المعرفة بوصفها المحرك الرئيسي لكل جوانب الحياة المعاصرة، وتقع مسؤوليتها على المؤسسات التعليمية والتربوية، والتي يقع على عاتقها أيضًا أعباء التغيير المستمر، والتعامل معه بشكل ايجابي مقصود، ومخطط يهدف إلى الارتقاء بالمؤسسات التعليمية على مختلف أنواعها، كما أنه يتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التطوير والتحسين المحيطة بالمؤسسات بحيث يأتي متسقاً مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط وموجه، يركز على أسلوب مخطط وموجه للتغيير المنشود والمتناغم مع متطلبات المجتمع، والمتغيرات المتلاحقة فيه. تكمن أهمية القيادة في المؤسسات التعليمية كونها أساس العملية التربوية والتي تجعلها أكثر استجابة وفاعلية وتحاكي الواقع التربوي بكافه أشكاله، فهي تسعى إلى التطوير والتحسين والنمو في المهارات والقدرات الكامنة للعاملين في المؤسسات التربوية (النمر، 2011) فالقيادة تحافظ على العلاقات الإنسانية باعتبارها عملية تهدف الى تحقيق الفعالية بين القائد والعاملين في المؤسسة؛ مما يساعد القائد على أداء وظيفته القيادية بشكل فعال وهادف وبالتالي يحقق الأهداف المؤسسية المطلوبة بكل نجاح واستمرار دون ملل أو تعب (مهنا، 2006). تتولى الإدارة المدرسية قدرًا كبيرًا من الاهتمام من صانعي السياسات التعليمية ورجال التربية بشكل عام؛ لأنها تسعى للاهتمام الحالي والمستقبلي للعاملين في المؤسسات التعليمية، وتسعى لتعديل الاتجاهات التربوية وجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الداخلية والخارجية، وما تتضمنه من تغيير إيجابي في سلوك العاملين في المؤسسات (معوض، والضويان، 2020) حيث باتت تمثل الإدارة المدرسية ركنًا أساسيًا في مجالات الأداء والإنتاج في المؤسسات، كما تؤدي دورًا حيويًا في توجيهها نظرًا لما تحدثه من النمو والتطور، والإصلاح، والتغيير، والتحسين في حال تقدمها وارتفاع كفاءتها. (الحري، 2011). حظي مؤخرًا مجال القيادة التشاركية الذي يعد نمطًا من الأنماط القيادية الحديثة باهتمام كبير، نتيجة التأثير الإيجابي لهذا الأسلوب القيادي على العاملين في المؤسسات التعليمية، فالقائد يبني بيئته الإيجابية من خلال السلوك المتبع، واتخاذ القرارات بشكل تعاوني في الأحداث التعليمية القائمة على أساس المشورة والأخذ برأي الجماعة بناء على قرارات صائبة من أصحاب الخبرة والكفاءة

العالية، بالإضافة إلى تشجيعهم للوصول إلى الأهداف التعليمية بطريقة مرضية ومقبولة لجميع الأطراف بعيداً عن الاعتبارات الشخصية (القيسي، 2009).

كما تركز القيادة التشاركية على تصرفات القادة وسلوكاتهم التي تسهم في التأثير العميق في طبيعة العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين القائد والعاملين، وتؤدي إلى بناء مناخ تنظيمي تسوده علاقات إنسانية أساسها الثقة وتقبل آراء الآخرين والاهتمام بها، وتقديم مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد، والسعي إلى حل المشكلات بطرق علمية تربوية تعزّزها المصداقية والعمل بروح الفريق الواحد (السهيلي، 2016).

وفي الفترة الأخيرة في ظل جائحة كورونا، أصبح اهتمام الإدارة المدرسية بالنمط القيادي في تعاملها مع جميع العاملين في المؤسسات التعليمية عنصراً أساسياً في ظل الظروف الراهنة التي تعاني منها المجتمعات، من عدم استقرار في القرارات الإدارية والتعليمية، الأمر الذي يحتاج إلى قيادة رشيدة تتعامل مع العاملين من منطلق تشاركي يُعزز ثقة العاملين بالمؤسسة ويزيد من إنتاجيتهم، فالقيادة التشاركية تتغير وتتأثر من قائد لآخر، وتحكمها التقلبات المزاجية أحياناً والظروف البيئية أحياناً والظروف النفسية أحياناً أخرى؛ مما يؤثر على العلاقة بين القائد والعاملين، إما بشكل سلبي أو بشكل إيجابي، كما يؤثر في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية، ونظراً لأهمية القيادة التشاركية كنمط إدارة مبني على العلاقات الاجتماعية والأنظمة والقوانين المتبعة، بدت الحاجة ماسة إلى ضرورة مواكبة الواقع، كما أن التخلف عن تلك النهضة التطويرية الجماعية في كامل العملية الإدارية لم يعد مقبولاً الآن في ظل ما يتطلبه المجتمع ويحتاجه بشكل كبير من ازدهار ونمو في المؤسسات التعليمية وقياداتها الفعالة.

القيادة التشاركية ومفهومها

القيادة التشاركية هي "التأثير على الأفراد داخل المنظمة في تقدير أمور العمل، والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم، وبما يحفزهم على إجابة العمل والمشاركة في عمليات صنع القرار والاتصال وتقييم الأداء، لتحقيق أهداف المؤسسة؛ مما يجعل القائد التشاركي أكثر سهولة وفعالية" (الحربي، 2008، 17). وتعرفها الباحثة أنها أسلوب قيادي فكرته الرئيسية المشاركة بين القائد وجميع العاملين عند اتخاذ القرارات الهامة للمؤسسات التعليمية، واختيار البدائل الأكثر مناسبة وملاءمة لطبيعة العمل المؤسسي وفق خطوات تنفيذية واستراتيجيات تربوية حديثة تتلائم مع الأهداف الحقيقية للمؤسسات التعليمية وفق علاقات إنسانية واجتماعية بين جميع الأطراف المعنية والمسؤولة

عن المصلحة العامة للمؤسسة والعاملين، وتنسيق الجهود والأنشطة المختلفة، وفق رؤية واضحة ومحددة؛ لاستغلال كل الإمكانيات المادية والبشرية للوصول إلى الأهداف التربوية المرسومة. أشار المخرج (2017) إلى الاعتبارات التي يجب الأخذ بها عند تطبيق القيادة التشاركية وممارستها بشكلها الصحيح:

- المناقشة ضمن الفريق الواحد: حيث إن الحوار الجماعي في بعض الأحيان يكون له نتائج سلبية بالرغم من إيجابياته؛ بسبب تضارب الآراء وشيوع الفوضى أحياناً، وعدم التقيد بأساسيات أسلوب الحوار والمناقشة الفعال، لكن وجود القائد ضمن الجلسة الحوارية وقيادته التشاركية المؤثرة في أسلوب الجماعة يجعل النقاش مثمراً، كما يجعل الوصول إلى القرارات الصحيحة ضمن وقت مناسب.

- تقديم المعلومات: من مهمات القائد الإدارية جمع المعلومات اللازمة والكافية والمهمة، من أجل عرضها وتقديمها للعاملين ومناقشتها بأسلوب ديمقراطي مفتوح بعيداً عن العشوائية.

- تبادل الأفكار: يجب على القائد أن يتيح الفرصة للعاملين بطرح أفكارهم وسماع آرائهم والأخذ بها، ودعوة العاملين إلى تقبل وجهات النظر بعضهم من بعض من أجل الحصول على القرار السليم.

- تلخيص المعلومات: على القائد أن يمتلك قدرة الاحتفاظ بالمعلومات الهامة وتلخيصها ضمن الأولوية، لأنه هو المسؤول الأول عن القرارات المتخذة بشأن المواضيع المطروحة.

- اتخاذ القرار وتنفيذه: بعد كثير من تداول الأفكار والمناقشات بشأن المعلومات المقدمة من القائد للعاملين يتم اتخاذ القرار بشأنها، ويتم تنفيذها من قبل العاملين بناء على توصيات من القائد.

صفات القائد التربوي

ومن أبرز الصفات التي يجب على القائد التربوي امتلاكها، كما ورد عن القيسي (2009)، والمتمثلة بالآتي:

- أن يتحلى القائد بالعدالة والإنصاف في التعامل مع الآخرين ومعرفة حقوقهم وإعطائهم لهم دون أي تقصير وتمييز.

- وأن يمتلك ما يأتي:

- السمات الشخصية والمهارات الإدارية والقيادية والفنية التي تؤهله للقيام بهذا الدور الفعال في بيئات العمل المؤسسي.

- قوة التأثير في الآخرين بشكل إيجابي.

-الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين وأولياء الأمور والمجتمع الخارجي.
-استراتيجيات التطوير والتغيير من أجل المساهمة في إحداث التحسين المطلوب.

وعلى القادة أن يكونوا محيطين بكل القيم التي تساعدهم على إنجاز مهامهم بشكل مثمر، ويجب التركيز على اهتماماتهم تجاه العاملين وتجاه المؤسسة، فالعلاقة بين القائد والعاملين تعتمد على الثقة المتبادلة والاتصال والتواصل الفعال؛ وذلك لأن القادة يعتمدون على العاملين في مساعدتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتصدي للأزمات وتحقيق الأهداف المتوقعة خلال فترة زمنية محددة بطريقة ترتسمها العلاقات الاجتماعية المتفاعلة فيما بينها (عبوي، 2010).

أنواع نظام القيادة

يضيف الشيباب (2010) إلى أن هناك أنواعا للقيادة التشاركية يمكن إجمالها فيما يلي:

-القيادة بالإجماع: وهنا يكون دور القائد تشاركيا توافقيا، يتشابه القائد فيها مع جميع العاملين المعنيين، ويكون دوره منظما لعملية صنع واتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة بما ينسجم ويتلاءم مع الأهداف المخطط لها.

-القيادة بالمشاركة: يتشارك القائد مع العاملين في تحمل المسؤولية الجماعية في اتخاذ القرارات اللازمة، ومهمته الرئيسة التسهيل والتهيئة لاتخاذ قرار إداري مناسب يخدم المؤسسة التعليمية ضمن قرارات تشاركية صائبة.

-القيادة الديمقراطية: سلطة القائد وصلاحياته في هذا النوع من القيادة تكون كبيرة؛ إذ يتم تلقي الأفكار والمقترحات من العاملين ومناقشتها، وتصويبها، وتعديلها ثم يتم اتخاذ القرار بما تتطلبه الاحتياجات الأساسية والتعليمية للمؤسسة (Rhee & Sigler 2015).

ويرى غانم (2015) أن أهمية القيادة التشاركية تكمن في تشجيع فكرة التعاون والعمل بروح الفريق ضمن جماعات تربوية ذات كفاءة فعالة في العملية التربوية، فالقائد يتيح فرصة للعاملين معه ضمن المجموعة؛ إذ يمنحهم حرية التعبير عن آرائهم ومعتقداتهم دون خوف أو تردد، وتسهيل التواصل لما له من نتائج إيجابية حيث يستطيع العاملون نقل كل مايسعون لتحقيقه عن طريق فرصة التواصل مع القائد دون قيود، حيث يكون للقائد دور في تقديم النصح والإرشاد والمقترحات اللازمة التي يراها تخدم المؤسسة التعليمية، وتقليل المنافسة بين العاملين وتوجه أفكارهم نحو تحقيق الأهداف الجماعية، بالإضافة إلى المبادرة في تقديم الحلول الإبداعية التي من شأنها خدمة جميع العاملين،

وبيئة العمل ضمن الإمكانيات المتاحة، وأخيرا الاحتفاظ بالعاملين وحثهم على أهمية العمل في حياتهم، بحيث يصبح لديهم دافع الولاء والانتماء المؤسسي. تبرز أهداف القيادة في مدى حاجة المؤسسات إلى فرد يمتلك قدرة على القيادة بفاعلية من أجل تحقيق الأهداف مع الاهتمام بالجوانب الإنسانية مع العاملين، فالمرتكزات التقليدية للقيادة التشاركية تعد مرجعا ونهجا للقائد، للفت انتباهه للأمور التي من الواجب عليه الاهتمام بها والانتباه إليها لتكون قيادته فعالة (Sarafidou, J., & Chatziioannidis, G. 2013)، فالقيادة التشاركية الفعالة تعمل عن طريق العواطف؛ أي أن الحالات العاطفية للقادة ومهامهم لها أثر واضح في مشاعر العاملين التي تقودهم نحو العملية التربوية الإنتاجية (ادريس، 2005).

كما أن القيادة التشاركية تعد بمثابة الوسيط بين القائد والعاملين ، والاهتمام بالنواحي الإيجابية في المؤسسة، ودعمها وتعزيزها والوقوف أمام النواحي السلبية وتصحيحها، بالإضافة إلى أنها تقدم حلولاً أكثر إبداعية للمشكلات التي تواجه المؤسسة وتتخلص منها محاولة للتقريب بين العديد من الآراء المتباينة (الحربي، 2020) وتعمل على مواكبة التطورات المتلاحقة ومسايرتها، والتي تعتري البيئة المحيطة بها والاستفادة منها بما يرجع بالفائدة والنفع على المؤسسة، فالقيادة التشاركية لها قدرة على دعم العمل بروح الجماعة والمحبة بين القائد والعاملين، والتوافق بين الغايات الخاصة بالعاملين وبين غايات المؤسسة (الجالودي وبطاح، 2020).

وأشار برنس (Prince2006) إلى الحاجة الماسة للقيادة التشاركية في كل المستويات وخاصة الإدارة المدرسية، وأن مستقبل المجتمع متوقف على مثل هؤلاء القادة الذين لديهم القدرة على ممارسة قيادة قوية تتضمن مشاركة العاملين؛ لأن نجاح القادة في أعمالهم يتوقف على مدى ممارستهم القيادة التشاركية بكل ثقة واحترام متبادل بين جميع الأطراف في تحقيق أهداف المدرسة، وإعطاء فرصة للعاملين بأن يكونوا جزءاً من القيادة التشاركية وتدريبهم عليها من أجل إبراز قدراتهم، والاعتماد عليهم وقت الحاجة وجعلهم نماذج للنمو والتطور.

وتستخلص الباحثة أن أهمية اتباع القيادة التشاركية من القائد نابعة من كون الإدارة المدرسية ذات علاقة مع العنصر البشري، وتعمل على صياغة الشخصية الإنسانية وصقلها، وإنتاج شخصية سلمية وإيجابية والشعور بالمسؤولية الجماعية عن طريق المشاورة وتبادل الأفكار من أجل الوصول إلى النتائج، وأن القائد صاحب أعلى مركز في المؤسسة، فيقع على عاتقه صناعة القرارات في جو مناخي مناسب واتخاذها بما يخدم العاملين والمصلحة العامة للمؤسسة، وأنه لا بد في القيادة التشاركية أن يتسم القائد بالإخلاص واعتدال السلوك واستقامته، وأن يكون أهلاً للثقة وأن القيادة

التشاركية لها دور بالفعاليات الجماعية، وجودة الإنتاج، والالتزام التنظيمي لدى العاملين، كما أنها سبيل من سبيل الإصلاح المؤسسي الذي يسعى إلى حفظ الحقوق والواجبات؛ مما يساعد على الوصول إلى مؤسسة نموذجية اتخذت القيادة التشاركية منهاجاً لها اتبعته وسارت عليه من أجل تحقيق أهدافها التربوية في ظل الواقع المليء بالصعوبات والتحديات في ضوء جائحة كورونا. وهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التشاركية:

أجرى نجدي (2013) في السعودية دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية، وأساليبها؛ للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية للبنين بمحافظة المدينة المنورة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (352) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية للبنين بمحافظة المدينة المنورة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة، ومستوى ممارسة القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية جاءت بدرجة كبيرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة القيادة التشاركية، وأساليبها للحد من المشكلات الإدارية المرتبطة بالعاملين وتوطيد صلة المدرسة بالمجتمع المحلي المحيط بها، لاختلاف الوظيفة لصالح المديرين. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسات القيادة التشاركية، للحد من المشكلات الإدارية المرتبطة بالعاملين؛ لاختلاف سنوات الخبرة، ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر.

وأجرى زينك (2013) Zinke دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة التشاركية، وبين كفاءة المعلم الذاتية، وتحديد أثر هذه العلاقة في تحصيل الطالب في الصف الثالث الابتدائي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت عينة من (189) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين أبعاد القيادة التشاركية وكفاءة المعلم الذاتية. وعدم وجود علاقة ارتباطية بين هذه العلاقة وتحصيل الطالب. أجرى العتيبي (2015) في السعودية دراسة هدفت للتعرف على متطلبات القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية، وتحديد المعوقات التي تحول دون توافر متطلبات القيادة التشاركية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها. تكونت عينة الدراسة من (214) موظفاً. أظهرت النتائج موافقة عينة الدراسة بدرجة كبيرة على عبارات متطلبات القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام العلمية، وموافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على عبارات محور المعوقات التي تحول دون توافر

متطلبات القيادة التشاركية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات التي تحول دون توافر القيادة التشاركية تعزى إلى متغير الخبرة، وقد كانت لصالح مجموعة الأفراد الذين خبرتهم من (5-10) سنوات.

أجرى غازي (2015) Gyasi دراسة في غانا هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة التشاركية، وسبل تحسينها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لغايات جمع البيانات وزعت على عينة تكونت من (350) فرداً. ومن أهم نتائجها أن ممارسة القيادة التشاركية تتم بدرجة مرتفعة، والقادة اتخذوا القرارات بالاشتراك مع المعلمين والآباء عن طريق القيادة التشاركية، وعلى الرغم من أهمية مشاركة أولياء الأمور في اتخاذ القرارات التربوية، فإن ذلك لا يتم. وأن من سبل تطوير القيادة التشاركية أن يرى القادة المعلمين كشركاء لهم في اتخاذ القرار، لا مجرد تابعين أو منافسين.

وأجرى الجريفاني (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات الدراسة نحو مجالات الدراسة باختلاف المتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة المهنية). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة التي وزعت على عينة تكونت من (395) معلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مديرات المدارس للقيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، إذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة التشاركية لمجال صنع القرار باختلاف متغير المؤهل العلمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة التشاركية لمجال تفويض السلطة وصنع القرار باختلاف متغير الخبرة المهنية.

كما هدفت دراسة الحارثي (2018) التعرف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد بلغ عددها (361) معلمة، ومن أبرز النتائج أن ممارسة قائدات المدارس في مدينة الرياض للقيادة التشاركية جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة ممارسة الأداء الإداري والدرجة الكلية للقيادة

التشاركية. وكذلك الولاء العاطفي والدرجة الكلية للولاء التنظيمي باختلاف متغير الدورات التدريبية في القيادة، لصالح أفراد الدراسة اللواتي حصلن على عدد دورات (05 فأكثر).
أجرت بدرية والجوهره (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية، تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام دراسة ميدانية، حيث تم تطبيق استبانة على عينة بلغت (319) من المعلمات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة كانت بدرجة كبيرة، وتم تقديم مجموعة من التوصيات ومنها منح القائدات مزيداً من الصلاحيات الإدارية لتمكينهن من تعزيز مبادئ القيادة التشاركية في إدارتهن، كالمشاركة في صنع القرار.

التعليق على الدراسات السابقة:

وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري؛ لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين للعام الجامعي (2022/2021).

مشكلة الدراسة:

من أبرز أسباب نجاح العملية التعليمية القيادات الناجحة، حيث تعتبر القيادة التشاركية مظهراً من مظاهر هذه القيادات وعنصراً أساسياً في القيادة المدرسية؛ إذ تؤدي إلى تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها التربوية، وتعود أهمية المشاركة في قدرة القائد في التأثير في سلوك العاملين من خلال ممارسة الوظيفة السلوكية في عدة جوانب منها؛ الإيمان بأهداف المدرسة والاستعداد للعمل من أجل المدرسة والاعتزاز والافتخار بها والرغبة بالبقاء فيها، وهذا الأمر الذي دفع العديد منهم إلى تقبل أهداف المؤسسة والسعي إلى بذل الجهد لتحقيقها، عن طريق تدعيم العلاقات الاجتماعية والإنسانية في المؤسسة، والتي تسهم في تعزيز سمعة المؤسسة والعاملين بها، كما توفر الإدارة ميثاقاً تشاركياً وامتلاكها المصادقية في قراراتها واهتماماتها بالبعد التشاركي عند تقييم العاملين، وعن طريق ملاحظة واقع المؤسسات التعليمية يتبين غياب ممارسة القيادة التشاركية والتفاوت في تطبيقها

والالتزام بها، كما اجمعت العديد من الدراسات التي درست القيادة التشاركية ومنها، دراسة الحارثي (2018)، ودراسة بدرية والجوهرة (2020) على تباين المؤسسات التعليمية في ممارسة القيادة التشاركية؛ لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن الاسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المرحلة التعليمية؟

أهداف الدراسة

-سعت هذه الدراسة التعرف إلى الآتي:

-التعرف إلى درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين للكشف عن مدى تطبيق أخلاقيات المهنة، للوصول إلى النقاط الإيجابية وتعزيزها، والكشف عن النقاط السلبية وتقويمها.

-الوصول إلى فهم أعمق لأثر بعض المتغيرات كالجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية، في درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين؛ من أجل الكشف عن مدى تأثير هذه المتغيرات، وإلى أي مدى يمكن ضبطها للتكيف مع المستجدات المعاصرة ووسائل التعليم الحديثة وما يفرضه الواقع التكنولوجي والحدثة المعرفية من تطور وتحسين وتغيير وإصلاح.

أهمية الدراسة

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة:

- إدارات المؤسسات التعليمية وذلك من خلال تحديد وجهة نظر المديرين والمديرات في هذه المؤسسات وما يشكله ذلك من تغذية راجعة لهذه الإدارات.
- مساعدو مديري المدارس حيث ستزودهم بتغذية راجعة عن درجة ممارسة القيادة التشاركية؛ مما يساعدهم على تحسين درجة الممارسة والتطبيق وانعكاسه داخل مؤسساتهم التعليمية.
- المعلمين حيث ستزودهم بمخزون معرفي عن القيادة التشاركية، واعتبار ذلك مؤشراً حيوياً على كفاءة المؤسسات وقدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية التي وجدت من أجلها.
- وزارة التربية والتعليم حيث سيكون لديها دراسات حديثة يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها بتقديم المساعدة والتوجيهات للجامعات وزيادة فاعليتها لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- الباحثون التربويون حيث سيتوفر لديهم مرجعاً قيماً للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة بكل يسر وسهولة لإثراء دراساتهم.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

- القيادة هي "العملية التي تتوقف عليها الإدارة التربوية في تحقيق أهداف مخططة ومحددة مسبقاً والقيادة التربوية نسبية؛ لأن الفرد قد يكون قائداً في مدرسته وتابعا في القيادة التعليمية العليا، ولذلك يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية، كما ترتبط القيادة بمفهوم الشخصية؛ مما يجعل القيادة تتطلب سمات شخصية علمية وفنية وأخلاقية" (الخطيب 2013، 8).
- القيادة التشاركية: تعرف اصطلاحاً بأنها "مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، وتعتمد على تفويض القائد بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية" (حمود والشيخ، 2010، 15).
- وتعرف درجة ممارسة القيادة التشاركية إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي ستعدها الباحثة لقياس درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين.
- الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات في مدارس لواء الكورة.
- الحد المكاني:** طبقت الدراسة في المدارس الواقعة ضمن حدود لواء الكورة.
- الحد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول 2021-2022م.

محددات الدراسة

تحدد إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لأدواتها (خصائص الصدق، والثبات).

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة:

منهج الدراسة

استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ للكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في لواء الكورة للعام الدراسي 2021 / 2022 والبالغ عددهم (2460) معلما ومعلمة، كما تبين الإحصائيات للعام الدراسي 2021م.

عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، تكونت من (300) معلم ومعلمة بنسبة (12%) من مجتمع الدراسة موزعين على المدارس في لواء الكورة، ويبين جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	185	61.7%
	أنثى	115	38.3%
	المجموع	300	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	105	35.0%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	74	24.7%
	أكثر من 10 سنوات	121	40.3%
	المجموع	300	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	197	65.7%
	دبلوم عالي	54	18.0%
	ماجستير فأكثر	49	16.3%
	المجموع	300	100%
المرحلة التعليمية	أساسية	172	57.3%
	ثانوية	95	31.7%
	مختلطة	33	11.0%
	المجموع	300	100%

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من (30) فقرة شملت أربع مجالات القيادة التشاركية، وقد تم بناء الفقرات بعد الرجوع إلى هذه المعايير والاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة مكونة من (10) مُحكِّمين في مجالات (الإدارة وأصول التربية، وعلم الاجتماع، واللغة العربية) حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول المقياس من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل فقرة للمقياس، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمد الباحثان الفقرة التي أجمع عليها (8) محكمين فأكثر أي ما نسبته (80%) من المُحكِّمين. وبهذا بقيت الأداة في صورتها النهائية مكوَّنة من (30) فقرة.

صدق البناء لأداة الدراسة: للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة فقد تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها 30 معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه ومع الأداة ككل وكانت النتائج كما في الجدول (2).

جدول (2): قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه ومع الأداة ككل

الارتباط مع		رقم الفقرة	الارتباط مع:		رقم الفقرة
المقياس	المجال		المقياس	المجال	
.867**	.867**	22	.597**	.614**	1
.897**	.918**	23	.833**	.849**	2
.849**	.877**	24	.814**	.827**	3
.907**	.908**	25	.823**	.842**	4
.861**	.858**	26	.816**	.834**	5
.793**	.811**	27	.802**	.804**	6
.895**	.925**	28	.812**	.835**	7
.856**	.913**	29	.745**	.761**	8
.843**	.863**	30	.720**	.721**	9
			.660**	.672**	10
			.531**	.575**	11
			.894**	.866**	12
			.867**	.877**	13
			.788**	.807**	14
			.818**	.81**	15
			.764**	.771**	16
			.859**	.857**	17
			.818**	.810**	18
			.835**	.857**	19
			.833**	.820**	20
			.888**	.900**	21

ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقتين؛ الأولى: طريقة الاختبار-إعادة الاختبار حيث تم تطبيق الأداة مرتين على العينة الاستطلاعية بفارق زمني مدته أسبوعان، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل كرونباخ ألفا (معامل الاتساق الداخلي) وكانت النتائج كما في الجدول (3).

جدول (3): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وثبات إعادة أداة الدراسة

المجال	المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات إعادة
الأول	إشراك المعلمين في المهام القيادية	0.91	0.89
الثاني	تفويض السلطة	0.90	0.87
الثالث	اتخاذ القرار	0.89	0.91
الرابع	تفعيل العلاقات الانسانية	0.80	0.90
	الأداة الكلية	0.93	0.94

معيار تصحيح أداة الدراسة: تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء موافق بدرجة كبيرة جداً (5)، وموافق بدرجة كبيرة (4)، وموافق بدرجة متوسطة (3)، وموافق بدرجة قليلة (2)، وموافق بدرجة قليلة جداً (1)، وتم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}) / 5 = 5 / (1-5) = 0.8$$

وعليه يكون معيار الحكم على الدرجة على النحو الآتي:

من 1- أقل من 1.8 درجة قليلة جداً

من 1.8- أقل من 2.6 درجة قليلة

من 2.6- أقل من 3.4 درجة متوسطة

من 3.4- أقل من 4.2 درجة كبيرة

4.2 فأكثر درجة كبيرة جداً

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة:

-الجنس: وله فئتان (ذكر، وأنثى)

-سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات الى 10 سنوات،

أكثر من 10 سنوات).

-المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير فاكتر).

-المرحلة التعليمية: ولها مستويان (أساسية، ثانوية).

ثانياً: المتغير الرئيس: درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات على جهاز الحاسوب، لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ومعالجتها إحصائياً. وذلك على النحو الآتي:

-للإجابة عن السؤال الأول؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

-للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الرباعي (4-ways ANOVA).

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين وهل يختلف درجة الالتزام باختلاف كل من الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، وذلك من خلال الإجابة عن كل من أسئلة الدراسة الآتية:

أولاً: للإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي نص على: ما درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين؟

فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً، والمتوسط العام للمقياس الكلي، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	إشراك المعلمين في المهام القيادية	3.71	.84	1	كبيرة
2	تفويض السلطة	3.67	.86	2	كبيرة
4	تفعيل العلاقات الإنسانية	3.66	.94	3	كبيرة
3	اتخاذ القرار	3.55	.92	4	كبيرة
	الأداة الكلية	3.65	.83		كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من الجدول (4)، أن مجالات القيادة التشاركية وهي (إشراك المعلمين في المهام القيادية، تفويض السلطة، اتخاذ القرار، تفعيل العلاقات الإنسانية)، كانت كبيرة، وجاءت درجة القيادة التشاركية ككل بدرجة كبيرة. وفقاً للترتيب التالي: مجال إشراك المعلمين في المهام القيادية في المرتبة الأولى، تلاه مجال تفويض السلطة في المرتبة الثانية، تلاه مجال تفعيل العلاقات الإنسانية في المرتبة الثالثة، تلاه مجال اتخاذ القرار في المرتبة الرابعة. وتُعزى هذه النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات بهذه الدرجة الكبيرة إلى إدراك المديرين لأهمية تطبيق القيادة التشاركية بين العاملين في المدارس، والقدرة على ممارسة هذا النوع من أنواع القيادات؛ لأنه مأخوذ من الخبرة والكفاءة الفاعلة، وأنها تعد من صُلب اهتمامات وأولويات وزارة التربية والتعليم، فيجب أن تكون البيئة التربوية بيئة صالحة في ذاتها، أيضاً وعي المديرين بالغاية من ممارسة القيادة التشاركية داخل المدارس وأنها تحقق الأهداف الإدارية والقيادية، وتساعد في صنع جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة، وسهولة التعامل مع المعلمين وجميع العاملين داخل مدارسهم وخارجها، وهذا بدوره يساهم في نجاح العملية الإدارية ويتم تحقيق النتائج المرجوة، بالإضافة إلى اهتمام المديرين بعلاقاتهم الشخصية مع المعلمين، ووعيهم بضرورة إضفاء الطابع التشاركي على هذه العلاقات، وحرصهم على نشر ثقافة ممارسة القيادة التشاركية ومدى تأثيرها على المعلمين والمدرسة بشكل عام. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من نجدي (2013)، ودراسة العتيبي (2015)، ودراسة الحارثي (2018)، ودراسة بدرية والجوهرة (2020) والتي وجدت جميعها درجة كبيرة من الالتزام في ممارسة القيادة التشاركية وقيمتها.

إضافة إلى ما تقدم، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إشراك المعلمين في المهام القيادية، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إشراك المعلمين في المهام القيادية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية	3.88	1.10	1	كبيرة
1	يوزع مدير المدرسة المهام الإدارية بعدالة	3.79	1.02	2	كبيرة
4	يتيح مدير المدرسة المشاركة في الإدارة المدرسية	3.79	1.08	3	كبيرة
5	يحدد مدير المدرسة الاحتياجات الأساسية	3.71	1.06	4	كبيرة
3	يشجع مدير المدرسة على المشاركة في حل المشكلات	3.67	1.06	5	كبيرة
8	يشرك مدير المدرسة المعلمين في تنظيم الجداول المختلفة	3.66	1.22	6	كبيرة
6	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط الاستراتيجية	3.59	1.13	7	كبيرة
2	يتيح مدير المدرسة للمعلمين فرصة المبادرة باستمرار	3.58	1.10	8	كبيرة
	المقياس العام	3.71	.84		كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال إشراك المعلمين في المهام القيادية تراوحت بين (3.58-3.88)، وجاءت الفقرة (7) التي تتحدث عن "يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية" بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.79) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (2) التي تنص على "يتيح مدير المدرسة للمعلمين فرصة المبادرة باستمرار" بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال إشراك المعلمين في المهارات القيادية (3.71) وبدرجة كبيرة. وقد تعزى

هذه الدرجة الكبيرة من الممارسة والتطبيق إلى رغبة المديرين في تحقيق إنجاز أكثر في وقت أقل، ووعي المديرين بأهمية إشراك المعلمين في حل المشكلات؛ مما يزيد من الثقة المتبادلة بينهم، أيضا زيادة معرفة المعلمين بالظروف البيئية المحيطة بهم والعمل على تطوير مهاراتهم الإدارية وتحفيزها نحو الأفضل، وتركيز المديرين على إكساب المعلمين مهارات جديدة تزيد من نموهم المهني وأدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى حرص المديرين على تبادل الخبرات مع المعلمين وتدريبهم على إدارة الحوار والقيادة.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تفويض السلطة، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تفويض السلطة لدى أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يفوض مدير المدرسة المعلمين حسب طبيعة العمل في ضوء التعليم عن بعد	3.81	0.98	1	كبيرة
6	يفوض مدير المدرسة المعلمين لحل المشكلات الإدارية	3.80	1.03	2	كبيرة
7	يهتم مدير المدرسة بالتغذية الراجعة عن أداء المعلمين المفوضين	3.73	1.06	3	كبيرة
2	يبتعد مدير المدرسة عن المركزية في صنع واتخاذ القرارات الإدارية	3.68	1.03	4	كبيرة
3	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الفرصة لاكتساب الخبرات الإدارية	3.66	1.14	5	كبيرة
5	يمنح مدير المدرسة للمعلمين الصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال	3.64	1.00	6	كبيرة
4	يفوض مدير المدرسة مهامه الروتينية للمعلمين	3.51	1.14	7	كبيرة
8	يشرك مدير المدرسة المعلمين بدورات تعزز من مهاراتهم وقدراتهم	3.49	1.18	8	كبيرة
	المقياس العام	3.67	.86		كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تفويض السلطة تراوحت بين (3.81-3.49)، وكان أبرزها للفقرة رقم (1) التي تنص "يفوض مدير المدرسة المعلمين حسب طبيعة العمل في ضوء التعليم عن بعد" وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.80) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (8) التي تنص على "يشرك مدير المدرسة المعلمين بدورات تعزز من مهاراتهم وقدراتهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال تفويض السلطة (3.67) وبدرجة كبيرة. ويعزى مجيء هذا المجال بدرجة ممارسة كبيرة إلى إدراك المديرين أهمية تفويض السلطة في العمل المدرسي، واهتمام المديرين بتمكين المعلمين من أداء مهامهم بكفاءة عالية وأنها فرصة جيدة لتدريبهم وتنمية قدراتهم الإدارية والقيادية والتي قد تعتبر خطوة نحو إعدادهم للمستويات الإدارية العليا في المستقبل، والتأكيد على أهمية التعلم الذاتي لزيادة القدرات المهنية للمعلمين، وحرص المديرين على توجيه مهارات المعلمين نحو التغيير والتطوير اللازم لتحقيق الجودة وتذليل العقبات قدر الإمكان، وتركيز المديرين على ممارسة أسلوب التحول نحو فرق العمل عند أداء المهام المختلفة للمعلمين في المدارس، وحرص المديرين على تعزيز الثقة التنظيمية التي تشجع المعلمين على المبادرة في تحمل المسؤوليات المفوضة لهم والتعاون في تحقيقها وإنجازها. كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اتخاذ القرار، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اتخاذ القرار لدى أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يناقش مدير المدرسة القرارات مع المعلمين قبل اتخاذها	3.89	1.03	1	كبيرة
2	يتيح مدير المدرسة للمعلمين فرصة صنع القرارات	3.71	1.14	2	كبيرة
6	يناقش مدير المدرسة القرارات التي يتخذها بصورة جماعية	3.64	1.10	3	كبيرة
4	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات	3.61	1.13	4	كبيرة
3	يتداول مدير المدرسة مع المعلمين الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات	3.57	1.17	5	كبيرة
5	يدرّب مدير المدرسة المعلمين على اتخاذ القرارات وفق خطوات سليمة	3.54	1.17	6	كبيرة
	المقياس العام	3.66	.94		كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال اتخاذ القرار تراوحت بين (3.89-3.54)، وكان أبرزها للفقرة رقم (1) التي تنص "يناقش مدير المدرسة القرارات مع المعلمين قبل اتخاذها" وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.71) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (5) التي تنص على "يدرّب مدير المدرسة المعلمين على اتخاذ القرارات وفق خطوات سليمة" بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال اتخاذ القرار (3.66) وبدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة الممارسة بدرجة كبيرة في مجال اتخاذ القرار إلى وعي المديرين بأهمية مشاركة المعلمين في صناعة القرارات واتخاذها، وحرص المديرين على ممارسة الشفافية مع المعلمين في عرض المعلومات اللازمة لصنع القرارات واتخاذها، وتركيز المديرين على الأخذ بمقترحات المعلمين حول تطوير أساليب العمل الجماعية المختلفة داخل المدارس وكيفية تنفيذها على أرض الواقع، وإرشاد المديرين للمعلمين بآليات كيفية المشاركة

في القرارات النهائية التي تتم بالتشارك بينهم من خلال اتخاذ القرار النهائي من قبل المديرين بالتشارك والتشاور معهم.
كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تفعيل العلاقات الإنسانية مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمجال تفعيل العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يحترم مدير المدرسة حاجات المعلمين في ظل الظروف الراهنة	3.73	1.04	1	كبيرة
6	يطمئن مدير المدرسة على صحة المعلمين وسلامتهم في ظل ظروف جائحة كورونا.	3.69	1.08	2	كبيرة
7	يوفر مدير المدرسة مناخاً تعليمياً مناسباً	3.63	1.03	3	كبيرة
3	يحرص مدير المدرسة على التواصل الاجتماعي مع المعلمين	3.61	1.11	4	كبيرة
5	يعزز مدير المدرسة روح التآلف بين المعلمين	3.51	1.13	5	كبيرة
2	يعزز مدير المدرسة الشعور بالمسؤولية	3.50	1.08	6	كبيرة
8	يهتم مدير المدرسة بالجانب النفسي للمعلمين	3.45	1.14	7	كبيرة
4	يتقبل مدير المدرسة آراء المعلمين	3.26	1.23	8	كبيرة
	المقياس العام	3.55	.92		كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لتفعيل العلاقات الإنسانية تراوحت بين (3.73-3.26)، وكان أبرزها للفقرة رقم (1) التي تنص "يحترم مدير المدرسة حاجات المعلمين في ظل الظروف الراهنة" وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.69) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (4) التي تنص على "يتقبل مدير المدرسة آراء المعلمين" بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال تفعيل العلاقات

الإنسانية (3.55) وبدرجة كبيرة. وقد تفسر هذه النتيجة بحرص المديرين على التحلي بالصفات الأخلاقية والقيم التربوية وعدم التعالي على المعلمين بسبب المنصب، وتركيز المديرين على تقوية وتوطيد العلاقة الودية بين جميع الأطراف في المدارس، وسعي مديري المدارس على توفير البيئة الآمنة في العمل؛ مما جعل لها أثراً في رفع الروح المعنوية وزيادة الولاء المؤسسي، وإدراك المديرين حتمية أن نقطة البداية الصحيحة لتفعيل العلاقات الإنسانية هي قنوات الاتصال المفتوحة من أجل رفع مستوى وريقي الأداء الكلي، واتباع المديرين النقاش البناء حول الحقائق والمعارف مع العاملين والطلبة وأولياء الأمور من أجل تحقيق الجودة، وأيضاً حرص المديرين على التوجيه عن طريق الاتصال المباشر؛ لتوجيههم لأفضل السبل المؤدية إلى تحقيق الأهداف التربوية وفق خطط استراتيجية حديثة، واهتمام المديرين بتطبيق المصادقية وهي من أهم السمات الإنسانية التي يجب على القادة التمتع بها من أجل إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في وضع القرارات واتخاذها، مع محاولة كسر الحواجز بين المديرين والعاملين وفق أسس عادلة لتحقيق الغايات المبتغاة انسجاماً مع المستجدات التربوية.

ثانياً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصّ على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تُعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية) وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	المستوى/الفئة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.68	185	.82
	انثى	3.59	115	.81
	المجموع	3.65	300	.83
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.60	105	.92
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	3.52	74	.79
	أكثر من 10 سنوات	3.76	121	.77
المؤهل العلمي	المجموع	3.65	300	.83
	بكالوريوس	3.68	197	.85
	دبلوم عالي	3.64	54	.84
	ماجستير فأكثر	3.51	49	.74
المرحلة التعليمية	المجموع	3.65	300	.83
	أساسية	3.70	172	.78
	ثانوية	3.54	95	.83
	أساسية و ثانوية	3.65	33	1.07
المجموع	3.65	300	.83	

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين، ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة، وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية، تم إجراء تحليل التباين الرباعي (4-ways ANOVA) وذلك كما في الجدول (10).

جدول (10): نتائج تحليل التباين الرباعي لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.410	1	.410	.703	.403
سنوات الخبرة	8.023	2	4.011	6.884	.001
المؤهل العلمي	2.235	2	1.118	1.918	.149
المرحلة التعليمية	2.428	2	1.214	2.083	.127
الخطأ	156.751	269	.583		
المجموع	4193.181	300			
المجموع المعدل	206.158	299			

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

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح (أكثر من 10 سنوات). وتعزو الباحثة عدم وجود فروق تعزى للجنس، أو المؤهل العلمي، أو المرحلة التعليمية إلى أن المدارس بغض النظر عن هذه المتغيرات تطبق مجالات القيادة التشاركية وتخضع لمعظم القوانين والأنظمة بنفس الطريقة، بالإضافة إلى تشابه البيئة المدرسية ومرورها بظروف متشابهة، أيضاً التزام المدارس بقوانين التربية والتعليم، ويعد وجود فروق تعزى إلى سنوات الخبرة ولصالح (أكثر من 10 سنوات) إلى الاهتمام الموجه للمعلمين حديثي التعيين لأنهم بحاجة إلى إرشاد وتوجيه وتدريب من أجل تحقيق الأهداف وتجويد الأداء وإنجاز الأعمال التي تقع على عاتقهم، وأما المعلمين قديمي التعيين فهم على دراية كافية بالأعمال الموكلة إليهم، ويمتلكون كفاءات عالية في تنفيذها وإنجازها بالشكل المطلوب.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- 1- العمل على تعزيز إدارة المدارس والاستمرار بممارسة القيادة التشاركية.
- 2- العمل على تعزيز ونشر ثقافة ممارسة القيادة التشاركية لدى المديرين والمعلمين والمعلمات في المدارس.
- 3- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بممارسة القيادة التشاركية وربطها بمتغيرات أخرى في مجال الإدارة والقيادة التربوية.

أولاً: المراجع العربية

- إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين. (2005). السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. الإسكندرية: دار الجامعية.
- بدرية محمد عبد الله والجوهرة إبراهيم ناصر (2020) واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقات لها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية العدد (35)، المجلد (16)، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، جمهورية مصر العربية، ص 11_63.
- الجالودي، ماجدة، وبطاح، أحمد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة من المستوى الخامس وفقاً لنظرية جيم كولينز. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 28(1)، 528-556.
- الجريفاني، أمل أحمد. (2016). درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحارثي، عيدة بنت حمدان (2018). القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحربي، قاسم عائد. (2008). القيادة التربوية الحديثة. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الحربي، صيته علي. (2020). فاعلية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(16)، 1-21.
- الحريري، رافده عمر. (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- حمود، خضير كاظم والشيخ، روان. (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الخطيب، عامر (2013): الإدارة التربوية والتخطيط التربوي وتطبيقاته، ط1، غزة، فلسطين، مكتبة القدس للنشر والتوزيع.
- السهلي، مبارك بطيحان. (2016). المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير. الرياض: جامعة الملك سعود.

- الشياب، أحمد محمد وأبو حمور، عنان محمد. (2010). مفاهيم إدارية معاصرة، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- عبوي، زيد. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العتيبي، نوف بنت خالد مشعان. (2015). متطلبات القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- غانم، محمود عبد الرحيم. (2015). درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديرياتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
- القيسي، هناء محمود. (2009). الإدارة التربوية مبادئ -نظريات -اتجاهات حديثة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- المحرج، عبد الكريم. (2017). القيادة التشاركية. الرياض: ملتقى المعاهد القرآنية الأول.
- معوض، فاطمة؛ والضويان، حصة. (2020). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 7(1)، 75-96.
- مهنا، إبراهيم عفيف. (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
- نجدي، عبد الغني. (2013). القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بمحافظة المدينة المنورة. المدينة المنورة: جامعة طيبة.
- النمر، سعود محمد. (2011). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. الرياض: مكتبة الشقري.

ثانياً: المراجع الاجنبية.

- Prince ,H.(2006). The hadiathinvstigation: Dallas morning news. Retirvied on 16/10/2012,from://www.Utxas.Edu/IBJ/research /leadership
- Gyasi, K. (2015). Participative Leadership Practice in Junior High Schools and Actions to Improve the Practice : Case Study of Sekyere South District, Ghana.
- Rhee, K., & Sigler, T. (2015) Untangling the Relationship Between Gender and Leadership. Gender in management.
- Sarafidou, J., & Chatzioannidis, G. (2013). Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. International Journal Of Educational Management.
- Zinke, F. (2013). The Relationship Between Shared Leadership, Teacher Self-Efficacy, and Student Achievement. Dissertation Archive.