

## واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين

إعداد

سامي بن عواد بن عقل الشمري د. محمد بن فهاد اللوقان

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وفقاً للأبعاد التالية: (التفويض، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) والتعرف على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وكذلك معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين والتي تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخدمة في العمل، والمؤهل)، واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، وتم بناء استبانة مكونة من جزئين، الجزء الأول واقع القيادة التشاركية، يتضمن (٣) أبعاد، و(٣٧) فقرة. والجزء الثاني سبل التطوير، ويتضمن (١٢) فقرة. وتم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها. تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة حائل والمزاولين لعملهم خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٧-١٤٣٨هـ حيث بلغ عددهم (٨٥٦) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية يرون أن قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل يمارسون جميع أبعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية. وأن أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية موافقون بدرجة عالية على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل.

المقدمة:

يقع على عاتق المؤسسات المعاصرة، ومنها المؤسسات التعليمية مصاعب إدارية متجددة أفرزتها الثورة المعلوماتية الكبرى في شتى مجالات الحياة والتي لا يمكن لها الاستمرار والتميز والانتقال من نجاح إلى نجاح أكبر بدون قيادة ناجحة تنظم جهودهم، وتدفعهم إلى الرقي وتجعل من الخطط واقعاً ملموساً على أرض الواقع. وتُعد القيادة متغيراً مهماً في تمتع النظم واتصافها بالكفاية والفاعلية، وتحظى باهتمام متزايد من قبل المجتمعات الحديثة وذلك بتزايد مجالات المناشط الإدارية



واتساعها من ناحية وبتجاهها نحو التخصصية والتنوع من ناحية أخرى.(الطويل، ٢٠٠٦، ص٢).

وأصبح الاهتمام بالقيادة التربوية يشكل ظاهرة عالمية، باعتبار أنها الأداة الرئيسية لكسب الحرب ضد الجهل والتخلف والبيروقراطية وجمود الأنظمة وهي الضمان الوحيد لاستغلال الإمكانيات المتاحة البشرية والمادية بما يكفل تحقيق الأهداف وحصول أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ومال.(السعود، ٢٠١٣، ص٢٢).

ويشير (البستان وعبدالجواد وبولس، ٢٠٠٣، ص٤٥) إلى أن التغيير السريع يتطلب قيادة تتسم بالمرونة والابتكارية وكل ما يسهم في إمداد الأفراد بما يؤهلهم للتوافق مع هذا التغيير السريع.

فالقيادة هي المسؤولة عن نجاح أو إخفاق أي مؤسسة وما شهده العالم من تطور في العقد الأخير من القرن العشرين ما هو إلا إبداع في تكوين إطار فكري جديد للقيادة.(سقيير، ٢٠١١، ص٢).

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المنظمة، وبالمنظّم القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية التي يجب أن يوظفها في إيجاد بيئة مناسبة تساهم في زيادة الإنتاجية.(الشمري، ٢٠١٢، ص٢)

كما يعد موضوع القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فهي التي تحدد نجاح المؤسسة من عدمه، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى أن القيادة: قلب العملية الإدارية وجوهرها حيث أن أهميتها نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر على عناصر العملية الإدارية الأخرى، فتجعل القيادة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرّكة لتحقيق أهدافها (الكردي، ٢٠٠٤، ص٢).

وتعد القيادة التربوية هي المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية، وبدونه لا يمكن الإصلاح والتقدم داخل المؤسسة، فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات، متعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب قائداً يستطيع أن يوجه الجهود المختلفة إلى الأهداف المرسومة، ومن هذا المنطلق احتلت القيادة مكاناً رئيساً في الإدارة ومن المسلم به أن المديرين الأقوياء عادة يكونون قادة أقوياء. (الداعور، ٢٠٠٧، ص٤).

كما ذكر(نجدي، ٢٠١٣، ص١) أنّ قائد المدرسة بدوره القيادي يسعى بلا شك إلى تحقيق مضامين الإنسانية حرصاً على تيسير دفة العمل التشاركي، بهدف تحقيق أهداف المدرسة بأقل جهد وأقصر وقت ممكن. كما يسعى إلى تشجيع العمل الجماعي الفرقي وتطوير مهاراته وقدراته، لتشكيل نظرة استراتيجية شاملة لمدرسته، وتطويرها والتصعيد من فاعلية أدائها.

والقيادة التشاركية مرتبطة بعوامل الاستشارة والاتفاق والالتزام حيث تؤدي إلى زيادة رضا العاملين عن بيئة العمل مما ينعكس على الأداء (Safa, 2011, p2).  
فالقائد التشاركي يزرع الثقة والحماس في العاملين من خلال مشاركتهم في وضع القرارات حيث يعملون بقناعة وثقة أكبر فيتحملون مع القائد تبعات هذه القرارات، وبذلك يبذلون جهدهم في إنجاح ما توصلوا إليه من قرارات.

ويعتبر نمط القيادة التشاركية من أفضل أنماط القيادة لاهتمامه بالعاملين واحترامهم وأخذ آرائهم وتعزيز الثقة لديهم، والمساواة فيما بينهم وأخذ آرائهم المختلفة ومشاركتهم مشاركة فعالية في القرارات، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والجودة في العمل، كما يسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين. (الحريري، ٢٠٠٨، ص ٦٥).

وتُعد القيادة التشاركية من الموضوعات الحديثة في الإدارة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد مع نهاية التسعينات من القرن الماضي إذ أن إدراك أهمية العلاقة بين القيادة التشاركية وتأثيرها على العاملين لا يزال محدوداً مما أثر في مقدرة الإدارات بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص واستعدادها لتمكين أعضائها من القيام بالمهام المطلوبة منهم والسعي لتحقيق تقدم المؤسسة التربوية وتطويرها (ابوالخير، ٢٠١٣، ص ١٨).

ولهذا فإن القيادة التشاركية تجعل قائد المدرسة أكثر تعاوناً وتفاعلاً وتأثيراً داخل المدرسة مما يكون له الأثر الإيجابي على العاملين معه.

ولهذا فإن للقيادة التشاركية الدور الأبرز في رفع مستوى أداء العاملين في المدرسة وإثارة حماسهم وبذل أقصى جهد للوصول إلى الأهداف المنشودة.

#### مشكلة الدراسة:

تنتهج كثير من المؤسسات التربوية أنماط إدارية تفتقد إلى التركيز على المشاركة في صنع القرارات، وإتاحة المجال لأعضاء المؤسسة، وتظل القرارات مقتصرة على القيادة العليا في المؤسسة مما يؤدي إلى فقدان العاملين للروح المعنوية وثقتهم بأنفسهم وشعورهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة وضعف الإنتاجية. (المحمادي، ٢٠١٥، ص ٤).

إن القيادة الناجحة هي التي تساعد الأفراد والجماعات على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها، ويحتاج العاملون إلى التقدير والتقبل، والقائد هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسته للسلوك القيادي المناسب الذي يجعلهم يمارسون أدوارهم بنشاط وعن قناعة وهذا لا يتأتى إلا من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وسبل تطوير أداء المؤسسة، وتجاوز العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف. (الزهراني، ٢٠١٥، ص ١٤).



وعلى الرغم من جهود وزارة التعليم في إعداد كفاءات إدارية ناجحة إلا أن هناك تبايناً واضحاً في استخدام أنماط الإدارة، مما يثير تذمر البعض من استخدام أنماطاً تقليدية تؤثر سلباً على العملية التربوية، مما يجعل استخدام القيادة التشاركية ضرورة من ضروريات الإدارة المعاصرة.

وأكدت دراسة (عسكر، ٢٠١٢، ص١٩٤) على أن القيادة التشاركية تسهم بشكل كبير في عملية صنع واتخاذ القرارات المدرسية مما يعزز الروح المعنوية لديهم، وانتمائهم للمدرسة، ورفع مستوى الأداء.

وقد أكدت دراسة (القرشي، ٢٠١٣، ص٢) على أن نمط القيادة التشاركية يُعدّ أعلى الأنماط القيادية فاعلية من حيث تأثيره في العاملين وجودة الأداء، كما أنه قد يسهم في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة، وأشار (الزعيبي، ٢٠١٢، ص١٤) أن القيادة الناجحة هي التي تلبي احتياجات العاملين وتسعى إلى تقديرهم فيستجيبون للتوجيهات لا عن خوف وإنما عن احترام، وأن مشاركة العاملين في المنظمة في صنع القرار تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة، كما تساعد على تقبلهم لهذا القرار لأنهم ساهموا فيه.

ويعد النمط التشاركي عبارة عن عملية تشجيع المعلمين على المشاركة في عملية التطوير وإبداء الرأي مما يساعد على التحكم بالنتائج وتطبيقها بشكل أفضل وكما خطط لها (Anit, 2005, p783).

وتشير دراسة (العجمي، ٢٠١٠، ص٩١) إلى أهمية تفعيل القيادة التشاركية داخل المدرسة في التخطيط للأنشطة المدرسية المنهجية واللامنهجية وتنفيذها. وقد أوصت دراسة (العراييد، ٢٠١٠، ص١٤٦) بأهمية عقد دورات داخلية وخارجية لمديري المدارس الثانوية على كيفية تطبيق النمط التشاركي.

وهو ما يتفق مع الخبرة العملية بمجال القيادة المدرسية حيث لوحظ وجود ممارسات فردية من بعض قادة المدارس تفنقر إلى المشاركة والتفاعل البناء.

ويحدد الباحث مشكلة دراسته بالسؤال الرئيس التالي: **ما واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين؟ أسئلة الدراسة:**

(١) ما واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين؟

(٢) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين والتي تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخدمة في العمل، والمؤهل)؟



٣) ما السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين؟

**أهداف الدراسة:**

١) التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين.

٢) التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (05, ) بين أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين والتي تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخدمة في العمل، والمؤهل)؟

٣) التعرف على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين.

**أهمية الدراسة:**

**تستمد الدراسة أهميتها من خلال مايلي:**

- الإسهام في توعية قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل بأهمية إشراك العاملين في العملية الإدارية.
- يؤمل أن تسهم الدراسة في تشخيص الواقع الحالي للقيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل وإعطاء صورة واضحة للمعنيين في وزارة التعليم للقيام باتخاذ الإجراءات والآليات الكفيلة بتصحيح وتحسين واقع القيادة التشاركية.
- يتوقع أن تقوم الدراسة بالكشف عن سبل تطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية بمدينة حائل.
- يؤمل أن تساعد هذه الدراسة الباحثين في مجال القيادة الإدارية للقيام بدراسات أخرى تقيس واقع القيادة التشاركية في مراحل دراسية أخرى.
- يؤمل أن يساعد هذا البحث في رفع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل.

**مصطلحات الدراسة:**

**القيادة التشاركية:** هي مشاركة المدير للعاملين والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم. (القيسي، ٢٠١٠، ص١٢٩).



ويعرف الباحث القيادة التشاركية إجرائياً: بأنها إشراك القائد التربوي للمعلمين في المهام الإدارية والفنية في جو يسوده الاحترام المتبادل والذي ينعكس بدوره على زيادة الإنتاج.

**قائد المدرسة:** يعرف بأنه المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداء وسلوكاً. (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢١)

### الإطار النظري :

#### تمهيد:

لقد اهتم الكثير من الباحثين بدراسة القيادة وأنماطها المختلفة، للحصول على قائد يستشرف المستقبل بما لديه من إمكانيات، وخبرات، وصفات قيادية تمكنه من قيادة الجماعة وتوجيهها التوجيه السليم بكل اقتدار وانضباط ومرونة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وتؤثر القيادة الفعالة تأثيراً مهماً في نجاح المؤسسة وإحداث تأثير إيجابي على سلوك العاملين وأفكارهم ومواقفهم ودرجة الرضا الوظيفي وتحمل المسؤولية والالتزام والتقدير بالعمل (مقابلة، ٢٠١١، ص ١١٥).

وتعتبر القيادة قلب العملية الإدارية النابض، ونجاح المؤسسات يعتمد على قاداتها، فهي التي توجه العمليات وتقوم بمتابعتها، لذلك يندر وجود قادة فاعلين في المجتمعات العربية والأجنبية. (عياصرة، ٢٠٠٦، ص ٣٣).

والقيادة الحكيمة الواعية تسعى إلى ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة (حافظ، أحمد، ٢٠٠٣، ص ٨٣).

#### مفهوم القيادة:

القيادة لغة: مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وبذلك فإن " القيادة علاقة بين قائد ومقودين، والقائد هو الذي يصدر الأوامر، والمقودين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها" (كنعان، ١٩٨٢، ص ٦-٨).

#### القيادة اصطلاحاً:

هي عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني لأجل تحقيق هدف مشترك، أو هي المقدرة على توجيه سلوك جماعة في موقف معين لتحقيقه، أو هي فن استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك ينفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معاً



بطريقة تضمن تماسك الجماعة فيما بينها، ليسيروا في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف. (مطاوع، ٢٠٠٣، ص ١٩٤).

ويرى (القيوتي، ٢٠٠٣، ص ٢٣) القيادة بأنها "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني وذلك لاعتراهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً".

كما تعتبر "القدرة على التأثير في المرؤوسين، أو المساعدين من خلال الاتصال، والحفز، والتوجيه لتهيئة وتنمية روح الفريق بما يؤدي لتحقيق الأهداف المخططة". (الحديدي، ٢٠٠٩، ص ٦).

وأنها "القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة" (مصطفى، ٢٠٠٠، ص ٢٦٢).

ويمكن القول أن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يؤثر بالجماعة ويكتشف ما لديهم من مواهب وقدرات ليستغلها الاستغلال الأمثل محققاً بذلك الأهداف المشتركة.

#### مفهوم القيادة التربوية:

تُعد القيادة التربوية بأنها جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وتكتسب أهميتها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر حيوية، وفاعلية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها، وقد أصبحت القيادة التربوية الإدارية المقياس الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري. (العنزي، ٢٠٠٧، ص ٢).

وتعرف القيادة التربوية بأنها: ممارسة القائد للمهارات القيادية من خلال التعاون والتفاعل مع العاملين ومراعاة احتياجاتهم النفسية والوظيفية ومواجهة المشكلات واتخاذ القرارات وتفويض بعض الصلاحيات لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. (أبو مسامح، ٢٠١٥، ص ٢٢).

وتعرف القيادة التربوية: "بأنها عبارة عن فعالية تساعد على إنجاز أهداف تربوية والتعجيل في إنجازها، ويمكن ممارستها من قبل القائد الرسمي أو أي عضو في مجموعة". (إبراهيم، ١٩٩٧، ص ١٩).

والقيادة الناجحة في المدارس لا بد من توافر مجموعة من الصفات الشخصية للقائد ولعل من أبرز هذه الصفات: مقدرته على فهم الأهداف العامة للعمل على تفهم الأهداف العامة لعمله، وتوافر الصفات الجسدية والفكرية الضرورية لممارسة الدور



القيادي، وتوافر المهارات والخبرات المناسبة للإنجاز، وتوافر سمات أخلاقية ونفسية رفيعة تجعله في قمة السمو والافتدار. (عايش، ٢٠٠٩، ص. ٦١-٦٢).

ويرى (عطوي، ٢٠٠٤، ص ١٨) أنها جملة من الجهود التي يقوم بها العاملين من فنيين وإداريين داخل المدرسة بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها.

ويرى (الهبيل، ٢٠٠٨، ص ١٠) أنها عملية شاملة تهدف إلى إنجاز الأعمال المدرسية بكفاءة عالية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة. وبناءً على ذلك يمكن القول أن القيادة التربوية هي:

مقدرة قائد المدرسة على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة عن طريق التأثير بالمرؤوسين واستغلال ما لديهم من قدرات ومواهب وتوجيههم التوجيه الأمثل وتحفيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم.

#### القيادة التشاركية:

يعتبر العمل التشاركي قديم قدم التاريخ وليس حكراً على مجتمع معين فالناس بحاجة لمن يصرف أمورهم ويديرها بشكل جماعي ليصل بهم إلى الأهداف التي يطمحون إليها، فالعمل الجماعي التشاركي ملاحظ بشكل كبير في المجتمعات الغربية بحكم انفتاحهم على الديمقراطية لإدراكهم بأهميته.

وديننا الإسلامي زاخر بالعديد من الشواهد من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية والأحداث التاريخية التي تدل على التوجه نحو الشراكة في العمل والإنجاز، فالشورى ركن أساسي من أركان القيادة في الإسلام، وقد أكد عليها القرآن الكريم في عدة مواضع، قال تعالى: (وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ) (سورة آل عمران، ١٥٩).

وقد طبق الرسول صلى الله عليه وسلم الشورى في أحداث كثيرة مع الصحابة رضوان الله عليهم بالإضافة إلى اهتمام الإسلام بالعمل الجماعي بشكل كبير قال تعالى: (وَقُلْ أَعْمَلُوا بِسُنَنِي اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) (سورة التوبة، ١٠٥).

وقال تعالى: (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِّنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ) (سورة الأنفال، ٦٠) (الغامدي، ٢٠١٤، ص ٥٦-٥٧).

ويقصد بها مشاركة القائد للمرؤوسين وفي صنع واتخاذ القرار والمساهمة الفعلية في العملية التعليمية من تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات، إلى تنفيذها ومتابعة سيرها. (Johns, 1996, p319).





وتعني المشاركة، دعوة القائد لمؤوسيه لمناقشة المشكلات الإدارية التي تواجهه للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها بما يخلق الثقة لديهم ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية وخاصة عندما يأخذ المدير بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبنيتها المرؤوسون التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف (القيسي، ٢٠١٠، ص ١٥٩).

وتتركز القيادة التشاركية على: تفويض السلطة للمرؤوسين، وإشراكهم في المهام القيادية مع إقامة العلاقات الإنسانية. (عبد العظيم، ٢٠٠٦، ص ٨٩).

ويمكن القول بأن القيادة التشاركية: هي ذلك النمط الإداري الذي يقوم على مشاركة القائد للمرؤوسين مشاركة ملموسة داخل المؤسسة في صنع القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة ومهامها ومشكلاتها. (Keith & Girling, 1991, p27).

والعمل التشاركي يتجه بقوة نحو العلاقات الإنسانية والعمل معاً، ويستمد القائد سلطته من الأهداف الموضوعية والسياسات المعتمدة. وهو يعني أن يكون هناك تكامل بين الفرد والمنظمة ويطمح هناك تكامل بين الفرد والمنظمة ويطمح بالمشاركة وتحديد حدة الخلافات. كما يفضل مساهمة الأفراد في وضع الأهداف وتحفيزهم للقيام بالعمل. (ربيع، ٢٠٠٦، ص ١٥٠).

وبغض النظر عن تعدد تعاريف المشاركة واختلافها فهي بشكل عام تتفق على أن ما يعنيه هذا المصطلح هو مبادرة المرؤوسين باتخاذ القرارات الإدارية بدرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات. (السفياني، ٢٠١٢، ص ٢٨).

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن القيادة التشاركية تعني: مشاركة الرئيس للمرؤوسين في الأعمال الإدارية مشاركة فعلية من خلال تفويض المهام القيادية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب في جوء يسوده الاحترام المتبادل والتعاون البناء والتخطيط السليم وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة. أهمية القيادة التشاركية:

الإدارة التشاركية من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كإستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال وبمشاركة جميع الأطراف، حيث تهدف المنظمات التعليمية عندما تتجه إلى الإدارة التشاركية لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها وتستمر في تطوير أهدافها لتتكيف مع التحديات التي تواجهها. (الزعيبي، ٢٠١٢، ص ١١).

وتعتبر القيادة التشاركية من أهم الأساليب حيث أنها تحرص على الاستفادة من النظريات السابقة، وفي نفس الوقت تشرك العاملين في اتخاذ القرارات، لذا أصبح هذا



الأسلوب يستخدم في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة لما له من تأثير واضح على نتائج العملية الإدارية والتي من أهمها: اتخاذ القرارات الصحيحة، والقوة الإنتاجية والخدمية للمنظمة، وخلق جو من التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين والآثار الايجابية على الروح المعنوية للعاملين. (الرفاعي، ٢٠٠٩، ص ٥-٧).

والقيادة التشاركية من الأساليب الإدارية الهامة التي ينتفع بها كل من يطبقها في الميدان، فهي تستفيد من أفكار العاملين في الميدان، وتصدر القرارات بعد مشاركة الجميع، لذا هم حريصون على نجاحها لأنهم شركاء فيه وفي صنع القرار. (أبو عيطة، ٢٠١٣، ص ١٣).

ويمكن القول أن أهمية القيادة التشاركية تكمن في قدرتها على إعطاء المرؤوسين مساحة من الحرية والمرونة داخل العمل حيث يتم تفويض بعض الأعمال إليهم وأخذ آرائهم بالقرارات المختلفة وتنفيذها مع القائد جنباً إلى جنب إلى أن تتحقق الأهداف في جو مليء بالاحترام المتبادل.

#### أهداف القيادة التشاركية:

من أهم أهداف القيادة التشاركية التي تسعى إلى تحقيقها ما يلي:

- تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا، وإشعارها بأهميتها وفعاليتها في التنظيم.
- يتيح للمرؤوسين المجال للتعبير على آرائهم والإسهام بمقترحاتهم، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية.
- المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار الاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلاً عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه. (القيسي، ٢٠١٠، ص ١٣١).
- ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المنظمة التعليمية، ومن ثم تحقيق نوعية متميزة من المخرجات التعليمية.
- تدعيم الروابط بين إدارة المنظمة التعليمية، والمهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمنظمة التعليمية، مما يتيح فرصة تحديد العوامل المساهمة في خفض الأداء بالمنظمة التعليمية، وتفسيرها بموضوعية كبيرة، ومن ثم صياغة مجموعة من الحلول الابتكارية للقضاء على هذه العوامل، وبما يسهم في تطوير الأداء بالمنظمة التعليمية، وزيادة فعاليتها.



- ربط المنظمة التعليمية بالمجتمع بصورة أوثق بحيث تصبح مركزاً تنموياً بارزاً، وذلك ليصبح أبناء المجتمع شركاء في اتخاذ القرار.
- فتح أبواب المنظمة التعليمية للمجتمع المحلي للاستفادة من كافة مرافقها المختلفة لتصبح مركز إشعاع حقيقي في البيئة المحلية.
- تعزيز العلاقة بين المنظمة التعليمية والمؤسسات الأخرى، تربوية كانت أم اقتصادية.
- بث الرقابة الذاتية في نفوس كافة العاملين بالمنظمة التعليمية، وتشجيع أسلوب التفويم الذاتي داخل المنظمة التعليمية بما يضمن تحفيز العاملين فيها نحو الإصلاح.
- تطوير النظم التربوية باستخدام الأساليب العلمية الحديثة.
- التطلع إلى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته بالمحافظة على ثوابت الأمة وقيمها. (Botha,2006,p 341-354).

#### مميزات القيادة التشاركية:

من أهم مميزات القيادة التشاركية ما يلي:

- تساعد على تحسين مستوى القرار، وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فينفذه بحماس ورغبة صادقة لأنه يشعر أنه هو من أصدره.
- تساعد على تنمية القيادات الدنيا في المنظمة، وتجعلهم أكثر استعداداً لمواجهة المشكلات التي قد تواجههم. (عبوي، ٢٠١٠، ص ٢٤٨).
- الحد من الشكاوى من جانب العاملين والتحسين الواضح في العلاقات بين القائد والعاملين.
- التقليل من المقاومة ضد التنفيذ ومشروعات التطوير.
- تيسير مهمة القائد في جهوده الإشرافية والتوجيهية.
- تشجع العاملين على المساهمة في تحمل المسؤولية، إذ يشعرون بأنهم متفاعلون مع الموقف وأنهم مشتركون في اتخاذ القرار فيهمهم بخاصة.
- المشاركة في درجات ومستويات منها: درجة الفهم المتبادل بين القائد والعاملين ودرجة الاستشارة، ودرجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار.
- التحسن في نوعية القرارات الإدارية ذاتها نتيجة انفتاح قنوات الاتصال وانسياب البيانات والمعلومات.
- بناء أنظمة اتصال فعالة في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية قادرة على نقل المعلومات بين العاملين والقيادة بموضوعية وحيادية.



- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء مهم من المؤسسة.
- زيادة قدرة العاملين على عملية التخطيط وجعلهم أكثر إدراكاً بكيفية تطبيقه لنتائجه وأهدافه وللمشكلات التي يمكن أن تظهر. (الحربي، ٢٠٠٢، ص ٨٣).
- ومن هذه المميزات كما يراها (كلالدة، ١٩٩٧، ص ٥٣):
- تشعر العاملين بقيمتهم وتزيد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل وترفع إنتاجيتهم وروحهم المعنوية.
- يستمر العمل في نفس مستواه ومعدله في حالة غياب القائد لبعض الوقت عن المؤسسة. (كلالدة، ١٩٩٧، ص ٥٣).

#### فوائد القيادة التشاركية:

هناك العديد من الفوائد التي نجنيها من تطبيق القيادة التشاركية داخل المدرسة وهي:

#### - وضوح الرؤية:

تهتم القيادة المدرسية بإملاء البرامج والسياسات والأهداف على المعلمين بدون مشاورة لهم، الأمر الذي يؤدي إلى الغموض واختلاط الفهم من جانبهم، مما ينعكس سلباً على أدائهم، أما في حالة النمط التشاركي بما يوفره من مناخ منفتح للحوار بين العاملين والمديرين، فإن هذا الأمر يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيما بين أفراد المجتمع المدرسي، وبالتالي تمنح هيئة المدرسة فرصة متابعة تطور الواقع المدرسي بشكل منتج.

#### - تعظيم مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المجتمع المدرسي:

القرارات التي يتم اتخاذها بشكل تشاركي تحمل قدراً كبيراً من آراء المعلمين وتطلعاتهم داخل المدرسة مما يجعل القرار على مستوى عالٍ من القوة.

#### - حل الخلافات بشكل فعال:

في ضوء النمط التشاركي، يتسم حل الخلافات بالحوار البناء والثقة بين الأعضاء والانفتاح وعدم وجود عقبات، وبخاصة أن ذلك يتم في ضوء ما تم الاتفاق عليه من أهداف وسياسات وبرامج للمدرسة.

#### - المقدرة على التجدد:

يقصد هنا "بالمقدرة على التجدد" بأنها إعادة تركيب بنية المدرسة الإدارية (طبيعة الأدوار - العلاقات - قواعد الاتصال)، فالقائد الذي لا يستخدم النمط التشاركي يصعب عليه التجديد، حيث أنه يملئ القرارات على المرؤسين وعليهم التنفيذ، ولكن يمكن أن يتم



هذا التغيير من خلال المشاركة الشاملة من قبل أعضاء هيئة المدرسة كافة، في البحث عن ماهية التغيير، والنقاش الهادف والناقد حوله، كخطوة منطقية وفي الاتجاه الصحيح على طريق التغيير المنشود. (دحلان، ٢٠٠٦، ص ١٣٤).

### صفات القائد التشاركي:

من أهم صفات القائد التشاركي ما يلي:

١. يلجأ إلى استخدام سلطته دون تعسف (عابدين، ٢٠٠١، ص ٧٣).
٢. يؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
٣. يوضح التعليمات للمرؤوسين بشكل لا يدع مجالاً للالتباس.
٤. يسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه.
٥. الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين.
٦. إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة ولنفسه.
٧. يفهم مشاكل المرؤوسين ويعمل على حلها. (مغاري، ٢٠٠٩، ص ٣٩).
٨. التعرف على البيئة المحلية والمجتمع الخارجي للمدرسة.
٩. الإلمام بأسس القيادة التربوية التشاركية (الصلاح، ٢٠٠٨، ص ٨١).
١٠. القدرة على التصرف في المواقف المختلفة.
١١. القدرة على تكوين علاقات إنسانية نشيطة.
١٢. الميل إلى التجديد والتغيير المتمهل المدروس. (ربيع، ٢٠٠٦، ص ٥٤).

### صعوبات استخدام النمط التشاركي في القيادة المدرسية:

نمط القيادة التشاركية يتناغم بلا شك مع التوجهات الحديثة للإدارة وتطلعاتها إلا أن هناك صعوبات تحول دون تطبيقها ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة معوقات وهي:

#### ١. الصعوبات في البيئة المدرسية:

تؤثر الثقافة السائدة في المدرسة، وتتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تؤثر بشكل عام على المدرسة فتجعل العاملين مجرد مأمورين وعليهم التنفيذ، فإن هذا سيؤدي إلى إحباط النمط التشاركي، وفي الاتجاه نفسه، فإذا كانت هذه القيم ترى في العامل كثير التساؤل والناقد بأنه "صانع للمشاكل" فكيف يمكن خلق مناخ مدرسي متفتح، وبناءً عليه فإنه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإدارة التشاركية.

#### ٢. صعوبات القيادة المدرسية:

تتبع هذه الصعوبات من القائد نفسه حيث أنه يحتفظ بالسلطة ويجعل قراراته مركزية بحتة، وفي كثير من الحالات ما يشعر القادة بالخوف من تفويض الصلاحيات



والمسؤوليات للعاملين، كل هذه الأمور، بلا شك تنعكس سلباً على فعالية العاملين ومشاركتهم في إدارة مدارسهم.

٣. صعوبات منسوبي المدرسة:

حيث يكفي المعلم بالحصص وتدریس المقررات فقط، وأن مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات، فإنه يعتبره عبئاً إضافياً يلقي عليهم، وهذا الأمر بالتأكيد يقف عائقاً أمام تفعيل النمط التشاركي في إدارة مدارسهم.

(Keith & Girling, 1991, p431).

وكي تنجح القيادة التربوية في تخطي هذه الصعوبات والإشكالات، فإنه لا بد من إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات ووضع الضوابط الواضحة للمساءلة على الأعمال التي تم تكليفهم بالقيام بها، وأن يكون تفويض القائد مسؤولياته ضمن المشاركة مرتبطاً بكفاءة الذين يتم تفويضهم وقدرتهم على التعاون وحسن الأداء وتجنب الصدام مع العاملين، ومع أهمية عدم توسع القادة في عملية التفويض دون تحري الدقة في اختيار المهام والمسؤوليات التي يحسن التفويض بشأنها. وينبغي العمل على تزويد القيادات والمرؤوسين بالأصول الواجب إتباعها في المشاركة وتحمل المسؤوليات وحدودها، وتحديد الواجبات للمرؤوس بدقة ثم منحه السلطة اللازمة لمباشرة هذه الواجبات وأخيراً جعله مسؤولاً أمام رئيسه عن تلك الواجبات. (القرشي، ٢٠١٣، ص ٢٩).

ويمكن القول أن القيادة التشاركية من أنماط القيادة الفاعلة في تقوية الروابط بين الرئيس والمرؤوسين، لذلك فهي تسعى لجعل بيئة العمل أكثر جاذبية ووضوح وتفهم لظروف العمل المختلفة وتقوم بإزالة الصعوبات التي تعترض سير العمل، بالحوار الهادئ والنقد البناء، ومناقشة البدائل والحلول.

أبعاد القيادة التشاركية:

#### ١- تفويض السلطة:

تفويض السلطة هي " العملية التي ينقل من خلالها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة" (حرب، ٢٠١١، ص ١١).

إن تفويض السلطة بإمكانه مساعدة القادة على انجاز الأعمال عن طريق الآخرين، مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الاستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات، مما يزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات إيجابية بين القادة والمرؤوسين، ومن ناحية أخرى يسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات لتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم (القيوتي، ٢٠٠٣، ص ٢٥٩).



### - أهمية التفويض:

يوفر للقادة الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات المهمة والمتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والتجديد والابتكار، ويتحمل المرؤوسين نتائج قراراتهم مما يساعد القائد على إتمام وانجاز الأعمال. ويحصل بالتفويض السيطرة للقائد إذا تم بشكل جيد مع التقويم والمتابعة المستمرة ويعطي مزيداً من الإبداع والابتكار للرئيس لعدم انشغاله بكل الأمور من حوله، وبالتفويض يواكب التقدم والتطور حيث يزيد الإنتاج بذلك، ويعزز التفويض ثقة العاملين بأنفسهم وانتمائهم الوظيفي وإتاحة الفرصة لهم بتحليل المشكلات وإبداء رأيهم وتقديم المقترحات واستغلال مهاراتهم وقدراتهم وزيادة الرضا الوظيفي. (البحابصة، ٢٠١٤، ص ٢٥-٢٦).

### - أهداف التفويض الإداري:

يهدف التفويض الإداري إلى تحقيق ما يلي:

#### • الإصلاح الإداري:

الإصلاح الإداري الجيد يقوم على التخطيط السليم والأسلوب العلمي في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، والقدرة على التقييم، ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات والمخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة. (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥، ص ٣٢٣).

#### • التطوير الإداري:

إن التفويض يوفر للقادة الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة والابتكار والتطوير فالقائد الذي لا يفوض تكثر عليه الأعباء ويحرم نفسه من فرص كثيرة لانشغاله بالأعمال البسيطة على حساب الأعمال الكبيرة، وبالمقابل يحرم زملاؤه من فرص التطوير. (البرادعي، ١٩٩٩، ص ١١١).

#### • التخلص من المركزية:

إن عملية التفويض تعزز ثقة المعلمين بأنفسهم وتحفزهم للإنجاز، ذلك لأن الموظف الكفاء والذي تُوكل إليه مهام جديدة سيكون سعيداً بإتاحة مثل تلك الفرص له ليثبت قدراته وأهليته للتتري، وليشعر بأنه متمكن من القيام بواجباته على الوجه المطلوب.

#### • الصحة التنظيمية:

تعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة التربوية، فالقائد الذي يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات ينمي فيهم مهارات الحصول على أفضل المعلومات واكتساب المهارات مما يجعل العمل أكثر تطوراً ولا تتعطل المدرسة بغيابه.



### • التنمية الإدارية:

يعد التفويض أحد وسائل التنمية الإدارية فهو يحقق للمعلمين الأداء الجيد لتفويضهم بعض الصلاحيات وترك حرية التعامل معها، وحل المشكلات بشكل أفضل، والاطلاع على معلومات جديدة واكتساب مهارات وخبرة جديدة من خلال الدورات التدريبية والزيارات وحضور الندوات والمؤتمرات.

### • الانتماء الوظيفي:

يسهم التفويض في الشعور بالفخر والاعتزاز لدى المعلمين مما يحفزهم على التفكير بكل ما من شأنه أن يطور العمل في المؤسسة التي يعمل بها، لأنه يرى نفسه جزءاً منها ويربط مستقبله بها، فيبذل قصارى جهده من أجل تقدمها وتطورها.

### • المساءلة الإدارية:

وذلك من خلال نظام معلوماتي يقيس موضوعيته وإجراءاته في النهوض بالإدارة ومواكبة التطور مما يضيف أعباء جديدة على القائد تجعله في حاجة ماسة إلى تفويض بعضاً من سلطاته إلى من ينوب عنه. (فلية وعبد المجيد، ٢٠٠٥، ص ٣٢٤-٢٢٥).

### عناصر عملية التفويض الإداري:

- تتضمن عملية التفويض ثلاثة عناصر أوصحها (مهنياً، ٢٠٠٦، ص ٢٨) فيما يلي:
- الواجبات: وتتمثل في المهام والأعمال التي هي من اختصاص القائد الإداري، والتي يقوم بتفويض جزء منها إلى أحد مرؤوسيه لممارستها بدلاً منه، وقد يظهر التفويض للواجبات إما في صورة تكاليفات للمعلمين أو نتائج مُطالبين لتحقيقها.
- الصلاحيات: إعطاء الصلاحيات في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وتوجيه الأعمال، ويجب على القائد تفويض الصلاحيات الكافية واللازمة للقيام بالواجبات من قبل المعلمين بعد تحديدها تحديداً دقيقاً.
- المسؤولية: التزام المعلمين بإنجاز المهام التي تم تفويضهم عليها على أحسن وجه.

### مراحل عملية التفويض الإداري:

١. التحليل الوظيفي: تحديد الواجبات والمسؤوليات والاختصاصات والوظائف التي يحتاج إنجازها للتعاون بين الأفراد والأقسام المختلفة.
٢. تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين: مثل الجوانب التي يرغب العمل بها لعدم معرفته بها كالجوانب المالية، وكذلك تطوير مهارات المعلمين في بعض الجوانب.
٣. تخطيط تفويض الصلاحيات: كمعرفة كافة تفاصيل العمل وتوضيح معايير الأداء الوظيفي وتحديد وسائل رقابة فعالة ومعايير أداء وظيفي.





٤. اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات والمؤهلين للقيام بعملية التفويض.  
٥. القيام بعملية التفويض: تحديد مدى السلطات، أهمية العمل، الاهتمام بعملية الاتصال.

٦. المتابعة: وذلك عن طريق التشجيع وقبول اختلاف وجهات النظر، ومكافأة المفوض إليه (السحباني، ٢٠١٢، ص ٢٢-٢٣).

#### ٢- المشاركة في اتخاذ القرار:

يمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنه " عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار " (عقيلي، ٢٠١٣، ص ٢١٠)، وتعرف بأنها "سلسلة الاستجابات الفردية والجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين" (عبوي، ٢٠١٠، ص ٢٣١).

يتفق كثيرون من رجال الإدارة ورجال الفكر الإداري على أنه من الضروري إشراك المرؤوسين والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات، ويعتبر إشراك القائد للمعلمين في اتخاذ القرارات من الأمور الهامة حيث أنه يغرس في نفوسهم مبدأ التعاون الاختياري وعدم الإكراه ومن ثم يقتنعون بذلك ويلتزمون بالتنفيذ، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة وعملية اتخاذ القرار الإداري يتطلب توفر الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة، ولكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة، فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها: (الوقت المتاح، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين، وسرية القرارات) (أحمد، ٢٠٠٢، ص ١٦٣).

#### أهمية اتخاذ القرار:

إن مفهوم اتخاذ القرار حظي بأهمية استثنائية في مختلف المجالات والأنشطة الإدارية إذ أنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المدرسة من الاستمرار في ممارسة أنشطتها بكفاءة إدارية عالية ولاسيما أن قائد المدرسة عليه استشراف المستقبل وجمع البيانات وتحليلها بصورة معلومات ثم يصار لتراكمها وإيجاد المعرفة من خلالها لذا فإن قدرة القائد في اتخاذ القرار الناجح يعتمد على سبل استخدامه للمعارف المتاحة وبصورة حكيمة فقد أشار الله تعالى بكتابه العزيز: (وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا) (البقرة: ٢٦٩) (الطيب محمد، ٢٠١٥، ص ١).



ويعتبر اتخاذ القرار من أصعب الحالات التي تواجه القائد، لذلك فقد اعتُبرت عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، إذ عدم الشروع باتخاذ القرارات أو عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح من شأنه أن يوجد تكريساً للإخفاق والتنصل عن أداء المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغى إنجازها، فضلاً عن تعرض المنظمة للمشكلات وعدم إمكانية مواصلتها لسبل الاستقرار والاستمرار لاسيما في إطار المنافسة المحتدمة والظروف التي أفرزتها العولمة. (الأشرم، ٢٠٠٦، ص ٣٠)

### عناصر عملية اتخاذ القرار:

تعتمد عملية اتخاذ القرار على بعض العناصر الأساسية التي تحدد الإطار العام لهذه العملية، وهذا العناصر هي:

#### ١. الأهداف:

وتتخذ القرارات من أجل تحقيق أهداف معينة، لذا لا بد أن تكون محددة وواضحة، ولا بد أن ينتبه لتعددتها، فهناك أهداف عامة للمدرسة وأهداف خاصة داخل التنظيم المدرسي، وقد يكون هناك أهداف شخصية حسب إدراك متخذ القرار الشخصي لأبعاد الموضوع وما يريد التوصل إليه من وراء اتخاذ القرار طبقاً لأفكاره وقيمه.

#### ٢. الدوافع:

تلك القوى التي تدفع الأفراد والجماعات إلى اختيار أنماط سلوكية تناسب رغباتهم.

#### ٣. الفترة الزمنية:

يتحدد كل قرار عادة في ضوء ما يسبقه من قرارات في فترة زمنية معينة. والقرار له فترة صلاحية حتى لا تؤثر على القرارات اللاحقة، كما أن كفاءة القرار تتحدد بالفترة الزمنية التي تكون بين ظهور المشكلة واتخاذ القرار.

#### ٤. المناخ الاجتماعي والتنظيمي:

إن المناخ الاجتماعي والتنظيمي الذي يتخذ فيه القرار أو يحيط بمتخذ القرار يتضمن عدة جوانب هامة لا تقتصر فقط على داخل المدرسة، بل يمتد إلى البيئة المحيطة بالمدرسة والمجتمع الذي تخدمه والمنطقة التعليمية التي تتبعها، كما يتضمن المناخ النشاطات والموارد التي تتأثر باتخاذ القرار والنتائج المراد الوصول إليها. (الهدهود، ١٩٩٦، ص ١٠٩-١١٠).

#### خطوات اتخاذ القرار:

##### ١. تحديد الهدف أو المشكلة:

طريقة توضيح الهدف والبحث عن المشكلة وبيانها وفقاً للأهداف.



٢. الوصف والتشخيص:

تصنيف المشكلة وجمع البيانات اللازمة ومن ثم اتخاذ القرار المناسب.

٣. وضع الحلول البديلة:

يتم فيها تحليل المعلومات وتفسيرها، والتفكير الشامل للجوانب المختلفة، والحلول البديلة هي الأسلوب الأمثل لجعل الفروض في مستوى الواقع (لطي، ١٩٨٨، ص ١٤١).

٣- العلاقات الإنسانية:

هي عبارة عن عملية تنشيط الواقع النفسي للمعلمين داخل المدرسة حتى يتوازن مع الأهداف المرغوبة ومن هنا يمكننا أن نفهم بسهولة أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المؤسسة (الإبراهيم، ٢٠١١، ص ١٥١).

وعرفت بأنها انسجام المعلمين داخل المدرسة بطريقة تدفعهم للتعاون للحصول على أكبر قدر ممكن من الانجاز مع تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية والنفسية (الدويك، ٢٠٠١، ص ٤٢).

أهمية العلاقات الإنسانية:

إن للعلاقات أهمية كبيرة على الصعيد المجتمعي بشكل عام وعلى الصعيد التربوي التعليمي بشكل خاص، حيث تساعد الفرد على الاندماج مع المجتمع والقوانين والأنظمة، كما تساعد على القيام بأداء أدواره التربوية بكفاءة وفاعلية من خلال التفاعل والانسجام مع مختلف أطراف العملية التعليمية التربوية، وإرساء قواعد المواد والاحترام بين مختلف أطرافها، وانطلاقاً من أهمية الدور الذي تقوم به العلاقات الإنسانية على مختلف المستويات. (حمد، ٢٠١٤، ص ٣٧).

كما أن تهميش الطبيعة الإنسانية للمرووسين وعدم إعطائهم الاهتمام اللازم كان له الأثر في فشل النظريات الكلاسيكية التقليدية في الإدارة في تحقيق رغباتها وتطلعاتها بزيادة الإنتاجية. (السبيعي، ٢٠١٤، ص ٧٤)

أهداف العلاقات الإنسانية:

١. تحقيق التعاون وتبادل الآراء والخبرات بين القائد وأسرته المدرسة.
٢. تشجيع ومساعدة المعلمين والفنيين على الابتكار والتجديد.
٣. توفير جو هادئ فيه طمأنينة وراحة خال من التوتر والقلق.
٤. إتاحة الفرصة لجميع المعلمين لتحقيق ذواتهم ونموهم وتطورهم.



٥. توفير حرية الرأي لجميع المعلمين والطلاب والفنيين عند مناقشة المشكلات التربوية والتعليمية التي تواجههم في المدرسة (أبو الكشك، ٢٠٠٦، ص ١٢٠).
- أسس العلاقات الإنسانية:**
١. الإيمان بقيمة الفرد: أن يؤمن القادة بأهمية المعلم وأن له شخصيته التي يجب احترامها، وأن الفرد العادي قادر إذا أتاحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً، وأن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف.
  ٢. المشاركة والتعاون: يعتبر العمل الجماعي أكثر فاعلية من العمل الفردي، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه، فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية.
  ٣. العدل في المعاملة: أن يعامل القائد زملاؤه المعلمين بالعدل وعدم الميل مع شخص مع آخر وأن لكل معلم قدراته وإمكانياته ومواهبه، إيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد.
  ٤. التحديث والتطوير: الحاجة الماسة للنمو والتجديد والتطوير والتنظيم الإداري وعدم التوقف دعوى أنه أصبح صالحاً، إذ إن توقفه يعني الجمود، والجهاز الإداري هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله، واكتساب عادات سلوكية تنمو بالخبرة والممارسة. (بستان وطه، ٢٠٠٠، ص ٦١-٦٢).
- خصائص إدارة العلاقات الإنسانية:**
- إدارة العلاقات الإنسانية خصائص عديدة تدخل غالبيتها في نمط القيادة التشاركية، ومن أهمها كما ذكر (الحربي، ٢٠٠٤، ص ١٠٨-١٠٩) ما يلي:
١. احترام شخصية المعلمين والاهتمام بمشكلاتهم وإعطاء الاختيار التام لأفكارهم ومقترحاتهم.
  ٢. التعامل معهم بكرامة واحترام.
  ٣. التركيز على الضبط الذاتي لأفراد الجماعة أو المعلمين في المنظمة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
  ٤. سيادة الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة ولاسيما عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات الهامة.
  ٥. تشجيع أوجه النشاطات الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقات صداقة بين المعلمين.



٦. إشعار كل عضو داخل المنظمة بانتسابه لها.
٧. إشراك كل فرد في صنع القرار وهذا يزيد في ثقته بنفسه، وشعوره بأهميته.
٨. بناء الروح المعنوية العالية بين المعلمين.
٩. منح الثقة للمعلمين، وهذا يزيد في قدرتهم على تحملهم المسؤولية.

#### ٤- الاتصال وبناء المعلومات:

يُعرّف الاتصال الإداري بأنه "عملية مستمر تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة إلى الطرف الآخر". (نشوان، ٢٠٠٤، ص ٥٤).

والاتصال الفعال عبارة عن إرسال واستقبال الأفكار والمعلومات ويكون أكثر فاعلية عندما يتم فهم الرسالة من قبل المستقبل وتجعله يفكر بأسلوب جيد. (Thill, 2005, p4).

#### أهمية الاتصال الإداري:

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها. فبدون الاتصال لا يعرف المعلمين ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الأفراد أن يتواصلوا سواءً بين بعضهم البعض أو بين الوحدات المختلفة ولا يمكنهم إيصال رغباتهم وأفكارهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتماً إلى انهيار المنظمة. ومن ناحية أخرى فالالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتقهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتقهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون (حريم، ٢٠٠٤، ص ٢٤٣-٢٤٤).

#### أهداف الاتصال:

١. تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال: ينسق الاتصال ألفاظ وتصرفات الأفراد داخل المدرسة، فبدون الاتصال الداخلي ينفصل المعلمين عن بعضهم البعض ولا يمكنهم تحقيق الأهداف بالدقة والسرعة المطلوبة.
٢. المشاركة في المعلومات: حيث يتبادل الأفراد المعلومات المختلفة التي يتم عن طريقها تحقيق الأهداف داخل المدرسة ويساعد أيضاً في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، وتوجيه الأفراد في أداء مهماتهم وتعريفهم بواجباتهم ونتائج أدائهم.
٣. اتخاذ القرارات: لا يمكن اتخاذ قرارات صائبة مبنية على معلومات صحيحة إلا عن طريق الاتصال.



٤. التعبير عن مشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال المعلمين على التعبير عن مشاعرهم إن كانت سعادة أو خوف أو ثقة أو غير ذلك والتقليل من دور الإشاعة داخل المدرسة (Stoner, 2002, p111).

**سمات الإتصال الإداري:**

١. الاتصال عملية ديناميكية: حيث يتفاعل المجتمع عن طريق الاتصال سواءً كان ذلك تأثيراً بالناس أو تأثراً بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.
  ٢. الاتصال عملية مستمرة: لا توجد له بداية ولا نهاية سواءً مع أنفسنا أو مجتمعنا لذلك يعتبر الاتصال قلب العملية الإدارية.
  ٣. الاتصال عملية دائرية: حيث لا يسير في خط مستقيم إنما يأخذ الشكل الدائري في إشراك الأفراد فيه داخل المدرسة بإرسال واستقبال وتأثير وتأثر.
  ٤. لا يمكن إلغاء الاتصال: ونقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل ولكن من الصعب أن تسحب الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.
- لما يحويه من معلومات وشروط وضوابط وعناصر مختلفة وأنواع يجب اختيارها بدقة وإلا سيفشل الاتصال. (جودة، ٢٠٠٩، ص ١٢١).

#### **أنظمة الإدارة لدى ليكرت (Likert):**

- استطاع ليكرت (Likert) التمييز بين أربعة أنظمة للإدارة وهي:
١. وصف القائد بأنه تسلطي واستغلالي/ حيث لا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوس. فمعظم القرارات تنفذ خوفاً من العقاب. وتأتي الأوامر بصورة قوية من أعلى.
  ٢. يمكن وصف القائد بأنه مركزي نفعي/ وهو يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية حيث يعمل المرؤوس وهو متوقع العقاب أو المكافأة وتكون الرقابة شديدة، والأوامر بصورة قوية ومن أعلى إلا أنه يسمح بالتفويض في بعض الأحيان.
  ٣. وصف القائد بأنه استشاري/ ويتميز بثقة كبيرة وإن كانت غير كاملة بين الرئيس والمرؤوس حيث يستفيد الرئيس من آراء وأفكار ومعلومات مرؤوسيه.
  ٤. أما الوصف الرابع فهو نظام جماعي مشارك/ حيث تتوافر هنا الثقة الكاملة بين القائد ومرؤوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات والآراء والمقترحات بينهم.
- والقائد له دور كبير وبارز وهام حيث أنه يؤثر إيجاباً في انتماء المعلمين للمدرسة، ويوفر لهم دعماً مهنيًا وبراغي حقوقهم ومشاعرهم، ويعمل على تسهيل سبل



الاتصال والتواصل وتجاوز نمط العمل البيروقراطي وإيجاد بيئة مدرسية فعالة يستطيع المعلمون من خلالها المساهمة في تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها. (العجمي، ٢٠٠٧، ص ٣١-٣٣).

### مبررات استخدام النمط التشاركي في القيادة المدرسية:

حدثت تطورات كبيرة في واقع المدرسة المعاصرة، وفي نظرة المجتمع لها ولدورها، أصبح هذا التطور يجد في النمط التشاركي في الإدارة المدرسية اقتراباً أنسب لهذا العصر ولواقع المدرسة نفسه، ويمكن إجمال هذه التطورات بما يلي:

#### ١. التطور الحادث على الوظيفة التعليمية للمدرسة:

تعتمد المدرسة التقليدية على التلقين وترسيخ مجموعة من المعارف والأساسيات كالكتابة والقراءة والحساب، أما المدرسة المعاصرة فتتعدى ذلك بكثير- كما يراها الفكر التربوي - ويناط بها أن تتعدى النمط التقليدي عن طريق: تدريب الطلبة على مهارات التفكير العليا، والفهم العميق للمحتوى المعرفي للمقررات الدراسية، وربط ما يتعلمه الطالب بحياته اليومية خارج نطاق المدرسة، وأيضاً إشراك الطالب في بناء معرفته، وذلك عن طريق تعزيز روح الحوار والنقاش لديه، بالإضافة إلى زيادة ثقة الطالب بقدرته على الإنجاز والإبداع. (العرايبي، ٢٠١٠، ص ٦٣).

وبناء على هذا التصور لدور المدرسة المعاصرة على الصعيد التعليمي، فإنه من الصعوبة أن تقوم المدرسة بأداء تلك المهمات بديلاً قوياً لما توفره من قنوات اتصال واسعة ومتعددة مع المجتمع، عن طريق توظيف الإمكانيات كافة لدى العاملين واستغلالها. (العجمي، ٢٠١٠، ص ٤٧).

#### ٢. النجاح الذي حققه النمط التشاركي في اقتصاديات التعليم:

لقد حقق النمط التشاركي في المؤسسات الاقتصادية نجاحاً واضحاً فقد عمل على زيادة فعالية تلك المؤسسات من حيث قدرتها الإنتاجية، كماً وكيفاً، واهتمامه بالتحفيز لطاقت العاملين الفنية والفكرية والتطوير المستمر للعمل داخل المؤسسة، وأيضاً يزداد في إحساس العاملين بالرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، الأمر الذي يزيد من دافعيتهم نحو العمل. (العرايبي، ٢٠١٠، ص ٦٤).

#### ٣. التغيير المتسارع في تصور المجتمع لدور المدرسة:

تعتبر القيادة التشاركية بديلاً قوياً عن القيادة التقليدية، كما أن لها آثاراً على شخصية وأداء المعلمين، حيث أنها: تعد قيادات مدربة وذات كفاءة، وبديلة للمستقبل، وتنمي أفراداً أكثر ولائاً للمؤسسة والمجتمع، وأكثر أداءً وإنتاجاً وانطلاقاً وتجديداً، ويميلون إلى الإبداع والابتكار، ويتحملون المسؤولية، واثقون من أنفسهم، ويؤمنون



بالمسؤولية الجماعية، وأيضاً تنمي أفراداً إيجابيين يحبون التعاون والعمل بروح الفريق في حضور القائد وفي غيابه، ومتفاعلون ومتوازنون نفسياً واجتماعياً. (نجدي، ٢٠١٣، ص ١٤).

### أساليب القيادة التشاركية في المدرسة:

هناك العديد من أساليب المشاركة التي تتم في الإدارة المدرسية والتي منها:  
١. أسلوب المقابلة بين قائد المدرسة والعاملين: وهذا الأسلوب يأخذ صوراً متعددة، منها: مقابلة قائد المدرسة أحد العاملين بها ومناقشة سير العمل وعرض المشكلات عليه وأخذ رأيه ومقترحاته بها بجدية وموضوعية، أو أن يطلب منه كتابة تقرير عن أمر من الأمور، أو التفكير في مشكلة معينة ودراستها جيداً ومناقشتها معه. ومن صور المقابلة اجتماع قائد المدرسة ببعض العاملين بالمدرسة، وذلك لمناقشة أمور العمل، أو تنظيم لقاءات دورية يومية أو أسبوعية أو شهرية، أو لقاءات خاصة بعقدها حين تظهر مشكلة معينة تتطلب تحصيل الآراء وتجميع وجهات النظر.

٢. أسلوب القرارات الجماعية: وفيه يقوم قائد المدرسة بدعوة العاملين بها أن يجتمعوا فيما بينهم لمناقشة مشكلة معينة، للوصول إلى حل أو قرار بشأنها، ثم يعرضون عليه قرارهم ليناقشهم فيه، وبعد ذلك يتم التعديل والإضافة وفي هذا الأسلوب لا يشترك القائد معهم، إنما يكون تواجد في الاجتماع الأخير لعمل الشكل النهائي للحلول المقترحة واتخاذ الإجراء المناسب.

٣. أسلوب الاقتراحات: وفيه يشجع قائد المدرسة العاملين والإداريين وأولياء الأمور، بتقديم اقتراحات وحلول لبعض المشكلات التربوية، فيقوم بدراستها والنظر فيها ثم يتخذ قرارات جماعية بشأنها.

٤. أسلوب المشاركة عن طريق التفاوض: ويتم هذا الأسلوب عن طريق عقد مفاوضات بين قائد المدرسة وممثل عن العاملين في المدرسة، لمعرفة حدود المشاركة وموضوعاتها.

٥. أسلوب المشاركة عن طريق التمثيل في مجلس إدارة المدرسة: وهذا الأسلوب يتم عن طريق اختيار عدداً معيناً من العاملين وأولياء الأمور لتمثيلهم في مجلس إدارة المدرسة، ومن مميزات هذا الأسلوب: استقرار العلاقة بين الإدارة والعاملين وأولياء الأمور، وتنمية قدرات العاملين على إبداء الرأي وروح التعامل مع الإدارة المدرسية لصالح العام والمشارك، وهذا يعطيه صفة رسمية حيث تُمنح العضوية للعاملين في مجلس إدارة المدرسة.





٦. أسلوب المشاركة عن طريق الندوات: ويتم هذا الأسلوب عن طريق قيام مدير المدرسة بعقد ندوة تضم جميع العاملين في المدرسة، وربما يدعو إليها خبراء في التربية أو أحد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومراكز البحوث. بهدف تبادل الخبرات وحل المشكلات بطرق علمية، وإبداء الرأي، والمناقشة في جو تسوده حرية التعبير والموضوعية.

٧. اللجان: وهذا الأسلوب يتم عن طريق قيام قائد المدرسة باختيار مجموعة من العاملين بالمدرسة في شكل لجان، تكون مسؤوليتها دراسة مشكلة معينة بالمدرسة وتحليلها واتخاذ قرار بحلها، أو تقديم مقترحات خاصة بها. (أبوناصر ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٧٩-٣٨٢).

وحيث أن هذا النمط يعتبر قيادة متكاملة لأنه يهتم ببناء روح الفريق والعمل من خلال الجماعة " حيث يتم تشجيع الأفراد على التجديد والابتكار بمشاركتهم في تخطيط وتنفيذ العمل وفيها ديمقراطية الاتصال " (حسين، ٢٠٠٦، ص ١٤٣).

#### الدراسات السابقة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة للباحثين في مجال القيادة التشاركية ، وقد تم تقسيمه إلى قسمين : قسم الدراسات العربية وقسم الدراسات الأجنبية ، وقد قام الباحث بترتيبها وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

#### أولاً: الدراسات العربية:

• **دراسة العجمي (٢٠٠٧)** بعنوان: " درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين" والتي هدفت إلى معرفة درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٩١٠) معلماً ومعلمة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وكانت النتائج على النحو التالي: أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة التشاركية كان بنسبة عالية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي).

• **دراسة الزعبي (٢٠٠٩)** بعنوان: " أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكويتية" وقد هدفت إلى معرفة أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكويتية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٨٩) قائداً



واعتمد الباحث على استبانة قام بتطويرها كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية ككل وكذلك يوجد أثر لكل فقرة من فقرات القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية ككل وذلك بسبب المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة حيث كان هذا المناخ مريحا خاليا من مظاهر التوتر والقلق فساعد ذلك على تعاون أفراد المجموعة في وحدة واحدة وهذا هو العمل المنتج، كذلك القيادة التشاركية بين القادة والعاملين بوضع الأهداف المطلوب تحقيقها كانت أساساً للتحسين والتطوير في أداء العاملين.

- **دراسة العجمي (٢٠١٠)** بعنوان: " درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين"، وقد هدفت إلى معرفة درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة مكونة من (١٨٥) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة والمؤهل العلمي.
- **دراسة العرابيد (٢٠١٠)** بعنوان: " دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة" هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة التشاركية لدى مديري التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ودرجة ممارستها في الميدان، والكشف عن مدى ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية ومعرفة أثر كل من المتغيرات (الجنس - الخبرة - المنطقة التعليمية) وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة على (١٣٤) من مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع مديريات التربية والتعليم في قطاع غزة تحت تصرف جهة واحدة وهي وزارة التربية والتعليم، وإن الظروف متشابهة لدى مديري المدارس وأن المساحة بين محافظات غزة محدودة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية.



- **دراسة شقير (٢٠١١)** بعنوان: "ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، الخبرة العملية، والمؤهل العلمي، ومكان المدرسة، في وجهات نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠٤) معلماً وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى النتائج أن هناك مستوى عال من ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، بالإضافة إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتوجد علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها.
- **دراسة عسكر (٢٠١٢)** بعنوان: "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين" وهدفت إلى التعرف على القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة طبقت على عينة مكونة من (٧٢٧) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، من المدارس الحكومية بمحافظة غزة. وأظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات الإنسانية في أعلى مراتب القيادة التشاركية، تلاها مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية، ثم تفويض السلطة. كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية تعزى الجنس (ذكور، إناث) أما في متغير المرحلة التعليمية (أساسي، ثانوي) فقد اتضح عدم وجود فروق في المجال الأول العلاقات الإنسانية، والمجال الثاني مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية والدرجة الكلية للاستبيان، أما في المجال الثالث تفويض السلطة فكانت هناك فروق لصالح مديري المدارس الثانوية وأكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية بجميع مجالاتها ودرجاتها الكلية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجاتها الكلية.
- **دراسة القرشي (٢٠١٣)** بعنوان: "ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية



بمدينة الطائف". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، والكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة بالعمل الإداري)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، شملت عينة الدراسة (١٤٧) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة، وأن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات (الإدارية والفنية، المالية، والبيئية والبشرية) كانت بدرجة مرتفعة، بينما كان إسهامها في مشكلات المباني والتجهيزات بدرجة متوسطة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، وهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، ومكان المدرسة، في وجهات نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (٦٠٤) معلماً توصلت الدراسة إلى النتائج أن هناك مستوى عال في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، بالإضافة إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتوجد علاقة ايجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها.

• **دراسة أبو مسامح (٢٠١٥)** بعنوان: " درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية من وجهة نظر نائب مدير ورئيس قسم. بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة. وأثبتت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١١٤) نائب مدير، ورئيس قسم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم



إدارة الجودة الشاملة وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية.

- دراسة المطيري (٢٠١٥) بعنوان: " درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية، وفقاً للمجالات التالية: (الأداء الإداري، العلاقة مع المعلمين، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع المجتمع المحلي) كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وفقاً للمجالات التالية: (الولاء العاطفي، الولاء المستمر)، كما حاولت الدراسة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وبين مستوى الولاء التنظيمي. واتبعت الدراسة المنهج المسحي الوصفي وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٢) معلماً. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات (درجة ممارسة القيادة التشاركية) وبين مجالات (مستوى الولاء التنظيمي).

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة أنطونيو، وديوسدادو، وجاماجي، وديفيد ( Antonio, Diosdado, Gamage, David, 2007) بعنوان: " أثر تطبيق القيادة التشاركية على مستوى التمكين في المدارس الثانوية في الفلبين"، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق القيادة التشاركية على مستوى التمكين في المدارس الثانوية في الفلبين، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٦٠٣) فرداً ما بين مدير ومعلم وخريجين وأولياء أمور في (٧٦) مدرسة ثانوية، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وكانت النتائج على النحو التالي: أن درجة التمكين لدى مديري المدارس التي طبقت القيادة التشاركية كان بنسبة عالية، وأوصت الدراسة أن على المدارس الحكومية في الفلبين الإسراع بتنفيذ هذا النمط من القيادة باعتباره وسيلة لتحسين النظام المدرسي.
- دراسة ماسوموتو ويلتي براون (Masumoto and Brown, 2009): بعنوان: " الأنماط القيادية الأكثر فاعلية على أداء الطلبة" وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الأكثر فاعلية على أداء الطلبة. تكونت عينة الدراسة من ثلاث مدارس في كاليفورنيا، كانت تعاني من الفقر وطلبة غير ناطقين بالإنجليزية ومدارس تعاني من محدودية الموارد. حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) مديراً،



و(٥٠٠) معلماً ومعلمة، واتبع الباحثان أسلوب جمع الملاحظات والمقابلات وتحليلها. وأظهرت نتائج الدراسة بأنه على الرغم مما تعانيه هذه المدارس من محدودية الموارد والاختلافات التطبيقية للطلبة إلا أن الانجازات والمخرجات كانت أكثر ايجابية عند تطبيق النمط التشاركي في القيادة، حيث لوحظ بعد البحث أن الأداء العام للمدارس قد تحسن عند مشاركة مديري المدارس للمعلمين والطلبة في القرارات التعليمية.

• دراسة هوانج، ولن، ولي (Huang, Lun, & Liu, 2010) بعنوان: " درجة الارتباط ما بين القيادة التشاركية، وتحسين أداء العمل من خلال خلق بيئة تحفيزية للمرؤوسين في الوظائف الإدارية وغير الإدارية"، وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة الارتباط ما بين القيادة التشاركية، وتحسين أداء العمل من خلال خلق بيئة تحفيزية للمرؤوسين في الوظائف الإدارية وغير الإدارية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٢٧) عاملاً، بالإضافة إلى (٦٤٠) مدير تم اختيارهم بطريقة عشوائية من (٥٠٠) شركة في الصين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: بالنسبة للمرؤوسين في الوظائف الإدارية فقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وجود ارتباط متوسط الدرجة ما بين القيادة التشاركية وبين تحسين الأداء، وسلوك المواطنة التنظيمية إزاء المؤسسة، حيث تساعد القيادة التشاركية على خلق بيئة عمل يشعر فيها العاملون بنوع من التمكين النفسي الذي يعمل على زيادة الدافعية نحو العمل، ومن ثم يعمل على تحسين الأداء، بالنسبة للمرؤوسين في الوظائف غير الإدارية فقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وجود ارتباط متوسط الدرجة ما بين القيادة التشاركية وبين تحسين الأداء، وسلوك المواطنة التنظيمية إزاء المؤسسة، والثقة في رؤساء العمل.

• دراسة فلورنس ميوندي (FLORENCE MUINDI, 2011) بعنوان: " العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي بين الموظفين الأكاديميين في كلية إدارة الأعمال في جامعة نيروبي" هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي بين الموظفين الأكاديميين في جامعة نيروبي العامة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأعضاء غير الإداريين للموظفين الأكاديميين في كلية إدارة الأعمال في جامعة نيروبي، وتم استثناء العمداء ورؤساء الأقسام الذين هم فعلياً أعضاء في مجلس إدارة الجامعة وكذلك الموظفين الذين كانوا بعيداً عن الجامعة في



إجازات طويلة مختلفة والذين تم استثنائهم من الدراسة، وهم حوالي (٥٠) عضواً، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات والنسبة المئوية، ومعامل الارتباط، والانحدار الطولي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي هام جداً بين الرضاء الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار.

### التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للنمط التشاركي في القيادة التربوية ، وأكدت جميع الدراسات على أهمية القيادة التشاركية وضرورة تطبيقها وهذا ما توصلت إليه هذه الدراسة. وتتفق الدراسة الحالية مع مجتمع دراسة المطيري (٢٠١٥) حيث طبقت على المرحلة الثانوية. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة العجمي (٢٠١٠) في دراسة واقع القيادة التشاركية . في حين يتفق منهج الدراسة الحالية (الوصفي المسحي) مع دراسة الزعبي (٢٠٠٩) ودراسة العجمي (٢٠١٠) ودراسة Huang, Lun, & Liu, (2010) ودراسة FLORENCE MUINDI, (2011) ودراسة عسكر (٢٠١٢) ودراسة القرشي (٢٠١٣) ودراسة المطيري (٢٠١٥) . وتختلف الدراسات السابقة عن هذه الدراسة في تفاوت الأهداف وتنوعها، وتختلف أيضاً في الحدود الزمانية والمكانية ، ويتنوع مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة فأحياناً يكون من قادة المدارس ، وأحياناً من المعلمين، وأحياناً من القادة والمعلمين معاً ماعدا دراسة المطيري(٢٠١٥) حيث طبقت على المرحلة الثانوية. وتختلف هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في منهج الدراسة (الوصفي المسحي) مثل : Antonio, Diosdado, Gamage, David, (2007) حيث استخدمت الدراسة المقابلات الشخصية والمنهج الوصفي التحليلي ، ودراسة Masumoto and Brown, (2009) حيث استخدمت الدراسة جمع الملاحظات والمقابلات وتحليلها ، ودراسة العرايب (٢٠١٠) حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، ودراسة ابو مسامح (٢٠١٥) حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي .

وتميزت هذه الدراسة كونها من الدراسات الأولى التي تناولت القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في مدينة حائل، حيث لم تتناول الدراسات السابقة هذا الموضوع في مدينة حائل على وجه الخصوص - بحدود علم الباحث - في حين أن الدراسة الحالية تناولت واقع القيادة التشاركية وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين في العام الدراسي (١٤٣٧-١٤٣٨هـ) . وعليه يمكن القول بأن الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التشاركية لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية ، رغم وجود بعض



الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب ، حيث أن هذا التنوع قد أكسب الباحث سعة في الاطلاع والتقصي عن طبيعة القيادة التشاركية وأنماطها والإمام بالجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

اجراءات الدراسة :

أولاً: منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي (المسحي) وهو ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، ٢٠١٢، ص ٧٦).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمي (المرحلة الثانوية) في مدينة حائل والبالغ عددهم (٨٥٦) معلماً، على رأس العمل، في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ.

عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة، بلغ عددها (٢٩١) معلماً من مجتمع الدراسة، تمثل ما نسبته (٤٠%) من إجمالي مجتمع الدراسة. والجدول رقم (١) في الأسفل يبين توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (٢) يبين توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة.

- المؤهل العلمي:

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
88.7	258	بكالوريوس
7.9	23	دراسات عليا
3.4	10	أخرى
%١٠٠	٦٤٨	المجموع

يتضح من الجدول رقم(١) أن (٢٥٨) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٨٨,٧%)، من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل البكالوريوس، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، مقابل (١٠) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٣,٤%)، يحملون مؤهل آخر غير الذي ذكر في أداة الدراسة، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة.





- سنوات الخدمة:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
15.1	44	أقل من ٥ سنوات
29.2	85	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
55.7	162	من ١٠ سنوات فأكثر
١٠٠%	٢٩١	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٢) أن (١٦٢) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٥٥,٧%)، من أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم من ١٠ سنوات فأكثر، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، مقابل (٤٤) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٥,١%)، سنوات خدمتهم أقل من ٥ سنوات، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة.

- استبيان الدراسة :

صدق الأداة:

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

بعد إعداد الاستبانة بصورته الأولية تم عرضه على نخبة من المحكمين في العديد من التخصصات داخل جامعات المملكة العربية السعودية، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وصحة صياغتها، وقد بلغ عدد المحكمين (١٦) محكماً . وقد تم تعديل فقرات الاستبانة بناءً على ملاحظات السادة محكمي الاستبانة، وبعد مراجعة المشرف الأكاديمي وُضعت الإستانة في صورتها النهائية وأصبحت صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.



أولاً: واقع القيادة التشاركية.

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بنود فقرات المحور والدرجة الكلية

م	فقرات محور الدراسة	معامل الارتباط
بعد التفويض		
١.	يكون قائد المدرسة واقعياً في تفويض المهام	<b>**0.782</b>
٢.	يزود قائد المدرسة المعلمين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام	<b>**0.778</b>
٣.	يسهم قائد المدرسة في إيجاد بيئة تشاركية مناسبة	<b>**0.808</b>
٤.	يكرّم قائد المدرسة المعلمين المميزين في إنجاز الأعمال	<b>**0.768</b>
٥.	يُمنّي قائد المدرسة مهارات التفويض لدى المعلمين	<b>**0.851</b>
٦.	يوكل قائد المدرسة المهام الروتينية للمعلمين حسب الاختصاص	<b>**0.738</b>
٧.	يُعد قائد المدرسة مساعدين أكفاء كبديل مؤهل في أوقات انشغاله أو غيابه	<b>**0.754</b>
٨.	يفوض قائد المدرسة من يرغب في أداء عمل معين يناسب ميوله	<b>**0.768</b>
٩.	يحرص قائد المدرسة على الاستفادة من خبرات المعلمين في تفويض المهام	<b>**0.786</b>
١٠.	يتابع قائد المدرسة مدى التزام المعلمين بالمهام المفوضة إليهم	<b>**0.823</b>
١١.	يقوم قائد المدرسة بتقييم أداء العمل للتأكد من فاعلية التفويض	<b>**0.826</b>
١٢.	يعمل قائد المدرسة لتحقيق الرقابة الذاتية على سير عملية التفويض	<b>**0.800</b>
بعد اتخاذ القرار		
١٣.	يشجع قائد المدرسة المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات	<b>**0.818</b>
معامل الارتباط		
م	فقرات محور الدراسة	
١٤.	يشرك قائد المدرسة المعلمين في وضع حلول مقترحة لصنع القرار اللازم لحل المشكلة	<b>**0.834</b>
١٥.	يشرك قائد المدرسة المعلمين بجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار	<b>**0.830</b>
١٦.	يستفيد قائد المدرسة من قدرات المعلمين المبدعين في صناعة القرارات	<b>**0.858</b>

**0.814	يشجع قائد المدرسة المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد	١٧
**0.816	يراعي قائد المدرسة العدالة في اتخاذ القرارات	١٨
**0.806	يعزز قائد المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين	١٩
**0.811	يستمع قائد المدرسة لآراء المعلمين عند اتخاذ القرار	٢٠
**0.830	يشجع قائد المدرسة المعلمين على المبادرة في اتخاذ القرارات الموضوعية	٢١
**0.764	يشارك قائد المدرسة المعلمين عند فض الصراعات الداخلية	٢٢
**0.818	يعزز قائد المدرسة ثقة المعلمين بأنفسهم لحفزهم على المشاركة باتخاذ القرار	٢٣
**0.857	يتدارس قائد المدرسة مع المعلمين الآثار المترتبة على اتخاذ القرار	٢٤
بعد العلاقات الإنسانية		
**0.828	يشجع قائد المدرسة العلاقات البناءة مع المعلمين القائمة على الاحترام المتبادل	٢٥
**0.765	يشارك قائد المدرسة المعلمين في حل مشكلاتهم	٢٦
**0.754	يحرص قائد المدرسة على التواصل الاجتماعي مع المعلمين	٢٧
**0.783	يقدر قائد المدرسة ظروف المعلمين الطارئة	٢٨
**0.839	يغرس قائد المدرسة في نفوس المعلمين الاعتزاز بما يقدمونه	٢٩
**0.825	يحترم قائد المدرسة حرية المعلمين الشخصية	٣٠
**0.833	يحقق قائد المدرسة مبدأ العدالة في تقييم المعلمين	٣١
**0.797	يتسامح قائد المدرسة فيما يصدر عن المعلمين من أخطاء عفوية	٣٢
**0.807	يتسم قائد المدرسة بالمرونة في التعامل مع المعلمين	٣٣
**0.779	يكون قائد المدرسة موضوعياً في نقده	٣٤
**0.816	يختار قائد المدرسة الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء	٣٥
**0.722	يقضي قائد المدرسة وقتاً كافياً مع المعلمين في أوقات الفراغ	٣٦
**0.774	يساعد قائد المدرسة المعلمين الذين لديهم أعباء عمل كثيرة	٣٧

\*\* عبارات دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل.

من الجدول رقم (٣) يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكونة للمحور الأول تتمتع بدرجة صدق عالية، مما يجعل الاستبانة صالحة للتطبيق الميداني.

ثانياً: السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية:

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بنود فقرات المحور والدرجة الكلية

م	فقرات محور الدراسة	معامل الارتباط
	بعد الصفات الذاتية للقائد	
١.	اتباع منهج علمي سليم في تطبيق القيادة التشاركية	**0.811
٢.	الحذ من التحديات التي قد تمنع تطبيق القيادة التشاركية	**0.826
٣.	تشجيع المبادرات بأفكار ابتكارية تخدم العمل الإداري	**0.822
٤.	التخلص من جمود اللوائح والقوانين في المنظمات التعليمية	**0.780
٥.	عمل برامج تدريبية تواكب في محتواها التحديات الإدارية المعاصرة	**0.806
٦.	توفير التمويل اللازم لنجاح القيادة التشاركية داخل المدرسة	**0.853
٧.	الاستفادة من التقنيات الإدارية الحديثة	**0.820
٨.	الحرص على جعل العمل أكثر سهولة وأكثر فاعلية	**0.850
٩.	الاهتمام بجودة الاتصال	**0.839
١٠.	المبادرة في تطبيق الأفكار التي تنمي مبدأ القيادة التشاركية داخل المدرسة	**0.867
١١.	نشر ثقافة القيادة التشاركية بين منسوبي المؤسسات التربوية	**0.834
١٢.	ايجاد نظام الحوافز لرفع الروح المعنوية لدى قائد المدرسة الثانوية للقيام بدوره في القيادة التشاركية	**0.815

\*\* عبارات دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل.

من الجدول رقم (٤) يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكونة للمحور الثاني تتمتع بدرجة صدق عالية، مما يجعل الاستبانة صالحة للتطبيق الميداني.

ثبات الأداة:

للتحقق من الثبات لمفردات استبانة الدراسة وأبعادها تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٥) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	محاور الدراسة
٠,٩٤٥	١٢	أولاً: بعد التفويض
٠,٩٥٦	١٢	ثانياً: بعد اتخاذ القرار
٠,٩٥٠	١٣	ثالثاً: بعد العلاقات الإنسانية
٠,٩٨٠	٣٧	معامل الثبات الكلي لمحاور واقع القيادة التشاركية
٠,٩٥٧	١٢	معامل الثبات الكلي لمحاور السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية.
٠,٩٨٤	٤٩	معامل الثبات الكلي لجميع محاور الدراسة

من خلال النتائج في الجدول رقم (٥) يتضح أن ثبات محاور وأبعاد الدراسة مرتفع، حيث تراوحت معاملات الثبات لمحاور وأبعاد استبانة الدراسة بين (٠,٩٤٥)، (٠,٩٨٠)، كما بلغ معامل الثبات الكلي (٠,٩٨٤)، وهي معاملات ثبات عالية توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

#### تصحيح استبانة الدراسة:

لتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي، لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، تم إعطاء درجات لاستجابات عينة الدراسة على محاورها على النحو التالي: صيغت العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً (٥) عالية (٤) درجات/ متوسطة (٣) منخفضة (٢) درجات / منخفضة جداً (١) درجة واحدة).

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٥ - ١) ÷ ٥ = ٠,٨٠

جدول رقم (٦) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في المحور الثاني في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
عالية جداً	من ٤,٢١ - ٥,٠٠
عالية	من ٣,٤١ - ٤,٢٠

متوسطة	من ٢,٦١-٣,٤٠
منخفضة	من ١,٨١-٢,٦٠
منخفضة جداً	من ١,٨٠-١,٠٠

عرض وتحليل نتائج الدراسة :

السؤال الأول: ما واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين؟

للتعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة نحو واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين، وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية:

أولاً: بعد التفويض:

جدول رقم (٧) استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التفويض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
2	يزود قائد المدرسة المعلمين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام	4.11	0.969	عالية	1
7	يُعد قائد المدرسة مساعدين أكفاء كبديل مؤهل في أوقات انشغاله أو غيابه	4.03	0.948	عالية	2
10	يتابع قائد المدرسة مدى التزام المعلمين بالمهام المفوضة إليهم	3.99	0.959	عالية	3
1	يكون قائد المدرسة واقعيًا في تفويض المهام	3.97	0.968	عالية	4
3	يسهم قائد المدرسة في إيجاد بيئة تشاركية مناسبة	3.95	0.947	عالية	٥
6	يوكل قائد المدرسة المهام الروتينية للمعلمين حسب الاختصاص	3.94	0.959	عالية	٦
9	يحرص قائد المدرسة على الاستفادة من خبرات المعلمين في تفويض المهام	3.89	1.006	عالية	٧
11	يقوم قائد المدرسة بتقييم أداء العمل للتأكد من فاعلية التفويض	3.89	0.987	عالية	٧م



12	يعمل قائد المدرسة لتحقيق الرقابة الذاتية على سير عملية التفويض	3.87	0.978	عالية	٨
8	بفوض قائد المدرسة من يرغب في أداء عمل معين يناسب ميوله	3.84	1.030	عالية	٩
4	يكرم قائد المدرسة المعلمين المميزين في إنجاز الأعمال	3.81	1.122	عالية	١٠
5	يُنمّي قائد المدرسة مهارات التفويض لدى المعلمين	3.72	1.004	عالية	١١
المتوسط العام		3.92	0.776	عالية	

\* درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتضح من الجدول رقم (٧) أن أفراد عينة الدراسة معلمي المرحلة الثانوية يرون أن قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل يمارسون مهام التفويض كأحد أبعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط العام لموافقهم على بعد التفويض لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل (٣,٩٢ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٤,٢٠-٣,٤١)، والذي يوضح أن ممارسة التفويض لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل تشير إلى (عالية).

ويتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية بمدينة حائل يرون أن قادة المدارس يمارسون عملية تفويض السلطة بدرجة عالية، وأن مظاهر تفويض السلطة التي يمارسها القادة كأحد مجالات القيادة التشاركية تتمثل في أن قادة المدارس يزودون المعلمين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام، كما يعدون مساعدين أكفاء كبديل مؤهل في أوقات انشغاله أو غيابه، ويتابع قائد المدرسة مدى التزام المعلمين بالمهام المفوضة إليهم، بالإضافة إلى أن قائد المدرسة يتميز بالعدالة والواقعية في تفويض المهام، كما يسهم قائد المدرسة في إيجاد بيئة تشاركية مناسبة، وتوضح تلك النتيجة وعي قادة المدارس الثانوية بأهمية عملية تفويض السلطة لها العديد من المميزات والفوائد الهامة، وخاصة في المجال التربوي، إذ أن تفويض السلطة يساهم بشكل فعال إنجاز الكثير من المهام التي تتقل كاهل قادة المدارس، كما تكشف هذه النتيجة عن وعي القادة بأهمية عملية تفويض السلطة، في الإقلال من العبء الملقى على عاتق القائد التربوي، والذي قد يأخذ منه الوقت الكثير، الأمر الذي قد يقلل من مهارة التركيز من قبل القائد في اتخاذ العديد من القرارات التي يقوم المدير باتخاذها، كما أن التفويض يوفر عنصر الوقت للقائد، وذلك نتيجة لتخفيف الأعباء الملقاة عليه، وبالتالي يتيح له متسعاً من

الوقت، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على التركيز على الاختصاصات الرئيسية والهامة لقائد المدرسة. فمن خلال تفويض السلطة يستطيع القائد أن يكشف المواهب المتعددة أو يستطيع تهيئة الفرص أمام الذين يتهيأون للقيادة في المستقبل ويعزز روح المسؤولية مما ينعكس إيجاباً على العلاقات بين القائد وبقية العاملين في المدرسة.

ثانياً: اتخاذ القرار

جدول رقم (٨) استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
19	يعزز قائد المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين	3.99	1.054	عالية	1
17	يشجع قائد المدرسة المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد	3.98	1.064	عالية	2
18	يراعي قائد المدرسة العدالة في اتخاذ القرارات	3.94	1.027	عالية	3
23	يعزز قائد المدرسة ثقة المعلمين بأنفسهم لحفزهم على المشاركة باتخاذ القرار	3.90	0.990	عالية	4
22	يشارك قائد المدرسة المعلمين عند فض الصراعات الداخلية	3.86	1.009	عالية	٥
20	يستمتع قائد المدرسة لأراء المعلمين عند اتخاذ القرار	3.82	1.028	عالية	٦
13	يشجع قائد المدرسة المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات	3.80	1.090	عالية	٧
16	يستفيد قائد المدرسة من قدرات المعلمين المبدعين في صناعة القرارات	3.78	1.094	عالية	٨
14	يشرك قائد المدرسة المعلمين في وضع حلول مقترحة لصنع القرار اللازم لحل المشكلة	3.77	1.101	عالية	٩
24	يندراس قائد المدرسة مع المعلمين الآثار المترتبة على اتخاذ القرار	3.75	1.043	عالية	١٠
21	يشجع قائد المدرسة المعلمين على المبادرة في اتخاذ القرارات الموضوعية	3.74	0.995	عالية	١١
15	يشرك قائد المدرسة المعلمين بجمع المعلومات	3.60	1.165	عالية	١٢





اللازمة قبل اتخاذ القرار			
المتوسط العام	3.83	0.863	عالية

• درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتضح من الجدول رقم (٨) أن أفراد عينة الدراسة معلمي المرحلة الثانوية يرون أن قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل يمارسون مهام اتخاذ القرار كأحد أبعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على بعد اتخاذ القرار لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل (٣,٨٣ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٤,٤١-٣,٢٠)، والذي يوضح أن ممارسة اتخاذ القرار لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل تشير إلى (عالية).

ويوضح الجدول رقم (٨) أن أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة حائل موافقين على ممارسة قادة المدارس لعملية اتخاذ القرار كأحد أبعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية، كما تبين أن أكثر مظاهر عملية اتخاذ القرار التي يمارسها القادة هو تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين، وتشجيع المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد، ومراعاة العدالة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تنمية ثقة المعلمين بأنفسهم لحفزهم على المشاركة باتخاذ القرار.

ويفسر الباحث تلك النتيجة بأن عملية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار من خلال تعزيز الشعور بالمسؤولية والثقة في أنفسهم وبث روح التنافس بينهم، وتشجيع العمل بروح الفريق يساعد قائد المدرسة في اتخاذ القرارات بصورة أكثر فاعلية وكفاءة.

كما أن هذه الممارسات من قبل قائد المدرسة تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى جميع العاملين في المدرسة، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين قائد المدرسة والمعلمين، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المدرسة، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القرشي، ٢٠١٣) التي توصلت إلى أن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات (الإدارية والفنية، المالية، والبيئية والبشرية) كانت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: بعد العلاقات الإنسانية

جدول رقم (٩) استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
28	يقدر قائد المدرسة ظروف المعلمين الطارئة	4.16	1.006	عالية	1
32	يتسامح قائد المدرسة فيما يصدر عن المعلمين من أخطاء عفوية	4.10	0.970	عالية	2
30	يحترم قائد المدرسة حرية المعلمين الشخصية	4.10	0.949	عالية	م2
33	يتسم قائد المدرسة بالمرونة في التعامل مع المعلمين	4.09	0.941	عالية	3
25	يشجع قائد المدرسة العلاقات البناءة مع المعلمين القائمة على الاحترام المتبادل	4.08	0.893	عالية	4
31	يحقق قائد المدرسة مبدأ العدالة في تقييم المعلمين	4.06	1.051	عالية	5
29	يغرس قائد المدرسة في نفوس المعلمين الاعتزاز بما يقدمونه	4.03	1.017	عالية	6
34	يكون قائد المدرسة موضوعياً في نقده	3.91	0.961	عالية	7
35	يختار قائد المدرسة الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء	3.89	1.034	عالية	8
27	يحرص قائد المدرسة على التواصل الاجتماعي مع المعلمين	3.79	1.080	عالية	9
26	يشارك قائد المدرسة المعلمين في حل مشكلاتهم	3.78	1.088	عالية	10
37	يساعد قائد المدرسة المعلمين الذين لديهم أعباء عمل كثيرة	3.71	1.077	عالية	11
36	يقضي قائد المدرسة وقتاً كافياً مع المعلمين في أوقات الفراغ	3.61	1.176	عالية	12
المتوسط العام		3.95	0.802	عالية	

\* درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتضح من الجدول رقم (٩) أن أفراد عينة الدراسة معلمي المرحلة الثانوية يرون أن قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل يمارسون مهام العلاقات الإنسانية كأحد

أبعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على بعد العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل (٣,٩٥ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٤,٢٠-٣,٤١)، والذي يوضح أن ممارسة العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل تشير إلى (عالية).

ويتضح مما سبق أن عمليات المختصة بالعلاقات الإنسانية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة حائل يتم ممارستها من قبل قادة المدارس بدرجة عالية، وأن أكثر مظاهرها هو تقدير قائد المدرسة ظروف المعلمين الطارئة، وتسامحه فيما يصدر عن المعلمين من أخطاء عفوية، واحترامه لحرية المعلمين الشخصية، أن قائد المدرسة يتسم بالمرونة في التعامل مع المعلمين، ويشجع العلاقات البناءة مع المعلمين القائمة على الاحترام المتبادل

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزعبى، ٢٠٠٩) التي توصلت إلى أن القيادة التشاركية بين القادة والعاملين بوضع الأهداف المطلوب تحقيقها كانت أساساً للتحسين والتطوير في أداء العاملين.

كما قام الباحث بترتيب أبعاد واقع القيادة التشاركية حسب درجة ممارستها من قبل قادة المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مدينة حائل. جدول رقم (١٠) ترتيب ابعاد واقع المشاركة حسب متوسطات الموافقة على درجة ممارستها

م	البعد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
١	التفويض	3.92	0.776	عالية	٢
٢	اتخاذ القرار	3.83	0.863	عالية	٣
٣	العلاقات الإنسانية	3.95	0.802	عالية	١
	المتوسط العام	3.90	0.765	عالية	

\* درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن أفراد عينة الدراسة معلمي المرحلة الثانوية يرون أن قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل يمارسون جميع أبعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على الدرجة الكلية للقيادة التشاركية (٣,٩٥ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٤,٢٠-٣,٤١)، والذي يوضح أن ممارسة جميع أبعاد القيادة

التشاركية من قبل قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل تشير إلى مستوى (عالي). وذلك لأن القادة يفضلون العمل بمبدأ المشاركة الفعلية للمعلمين في جميع أجزاء العمل بما يحقق الأهداف المرجوة .

كما يتبين أن درجة ممارسة العلاقات الإنسانية، جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٥ من ٥,٠٠)، في حين جاءت ممارسة التفويض في المرتبة الثانية بمتوسط موافقة مقداره (٣,٩٢ من ٥,٠٠)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت ممارسة اتخاذ القرارات، بمتوسط موافقة (٣,٨٣ من ٥,٠٠).

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عسكر، ٢٠١٢) التي توصلت إلى أن العلاقات الإنسانية جاءت في أعلى مراتب القيادة التشاركية، تلاها مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية، ثم تفويض السلطة.

وكذلك اتفقت مع دراسة (شقيير، ٢٠١١) التي أشارت إلى أن هناك مستوى عال من ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية ، بالإضافة إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

كما اتفقت مع دراسة (العجمي، ٢٠١٠) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام مرتفعة.

كما اتفقت مع دراسة (العجمي، ٢٠٠٧) التي توصلت إلى أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة التشاركية كان بنسبة عالية.

وكذلك اتفقت مع دراسة وديوسدادو، وجاماجي، وديفيد (Antonio, Diosdado, Gamage, David, 2007) التي أشارت إلى أن درجة التمكين لدى مديري المدارس التي طبقت القيادة التشاركية كان بنسبة عالية

واختلفت هذه النتيجة في درجة ممارسة القيادة التشاركية مع دراسة (القرشي، ٢٠١٣) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين والتي تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخدمة في العمل، والمؤهل)؟

**أولاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة:**

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من

وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة استخدم الباحث "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخدمة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١١) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة

أبعاد محور الدراسة	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التفويض	بين المجموعات	12.002	2	6.001	10.622	*0.000 دالة
	داخل المجموعات	162.717	288	0.565		
	المجموع	174.719	290			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	15.064	2	7.532	10.799	*0.000 دالة
	داخل المجموعات	200.868	288	0.697		
	المجموع	215.932	290			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	11.531	2	5.765	9.482	*0.000 دالة
	داخل المجموعات	175.116	288	0.608		
	المجموع	186.647	290			
الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	بين المجموعات	12.757	2	6.379	11.705	*0.000 دالة
	داخل المجموعات	156.952	288	0.545		
	المجموع	169.709	290			

\* فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل.

يتضح من الجدول رقم (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من فئات سنوات الخدمة استخدم الباحث اختبار (LSD) وجاءت النتائج كما يلي:



الجدول رقم (١٢) نتائج اختبار (LSD) للفروق بين فئات متغير سنوات الخدمة

أبعاد محور الدراسة	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات فأكثر
التفويض	أقل من ٥ سنوات	44	4.2528	-	*	*
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	85	4.0776	-	*	*
	من ١٠ سنوات فأكثر	162	3.7440	-	-	-
اتخاذ القرار	أقل من ٥ سنوات	44	4.1323	-	*	*
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	85	4.0553	-	*	*
	من ١٠ سنوات فأكثر	162	3.6262	-	-	-
العلاقات الإنسانية	أقل من ٥ سنوات	44	4.2399	-	*	*
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	85	4.1279	-	*	*
	من ١٠ سنوات فأكثر	162	3.7718	-	-	-
الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	أقل من ٥ سنوات	44	4.2083	-	*	*
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	85	4.0869	-	*	*
	من ١٠ سنوات فأكثر	162	3.7140	-	-	-

\* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من الجدول رقم (١٢) في النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين استجابات أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة من ٥ سنوات فأقل وأفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر نحو جميع أبعاد محور واقع القيادة التشاركية، وكذلك الدرجة الكلية للمحور، لصالح عينة الدراسة من ذوي الخبرة من ٥ سنوات فأقل.

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين استجابات أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، فأقل وأفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر نحو جميع أبعاد محور واقع

القيادة التشاركية، وكذلك الدرجة الكلية للمحور، لصالح عينة الدراسة من ذوي الخبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات. وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من ذوي فئات الخبرة الأقل لديهم تصورات عن ممارسات القيادة التشاركية، تختلف عن زملائهم من ذوي الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات، وبالتالي فهم أكثر موافقة على ممارسة أنماط وعمليات القيادة التشاركية من قبل قادة المدارس مقارنة بزملائهم من ذوي الخبرة الأعلى. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العجمي، ٢٠٠٧) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (العجمي، ٢٠١٠) التي توصلت إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. كما اختلفت مع دراسة (العرايب، ٢٠١٠) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

#### ثانياً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، تم استخدام كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وهو اختبار لا بارامترى وتم استخدامه بدلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي، نظراً لتباين توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### الجدول رقم (١٣) نتيجة اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) للفروق إجابات عينة الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي

أبعاد محور الدراسة	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التفويض	بكالوريوس	258	142.78	3.931	2	0.140 غير دالة
	دراسات عليا	23	163.72			
	أخرى	10	188.30			
اتخاذ القرار	بكالوريوس	258	142.15	5.725	2	0.057 غير دالة
	دراسات عليا	23	166.72			

			197.75	10	أخرى	
0.060 غير دالة	2	6.457	141.59	258	بكالوريوس	العلاقات الإنسانية
			176.07	23	دراسات عليا	
			190.55	10	أخرى	
0.121 غير دالة	2	5.930	141.96	258	بكالوريوس	الدرجة الكلية للقيادة التشاركية
			169.61	23	دراسات عليا	
			195.95	10	أخرى	

يتضح من الجدول رقم (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث أن جميع قيم مستوى الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل.

وهو ما يوضح عدم وجود تأثير دال لمتغير المؤهل العلمي نحو واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العجمي، ٢٠١٠) التي توصلت إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما اختلفت مع دراسة (العجمي، ٢٠٠٧) التي توصلت إلى جود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**السؤال الثالث: ما السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين؟**

للتعرف على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة نحو السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:





جدول رقم (١٤) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
8	الحرص على جعل العمل أكثر سهولة وأكثر فاعلية	3.96	1.065	عالية	1
7	الاستفادة من التقنيات الإدارية الحديثة	3.84	1.099	عالية	2
9	الاهتمام بجودة الاتصال	3.82	1.124	عالية	3
3	تشجيع المبادرين بأفكار ابتكارية تخدم العمل الإداري	3.81	1.043	عالية	4
10	المبادرة في تطبيق الأفكار التي تنمي مبدأ القيادة التشاركية داخل المدرسة	3.80	1.046	عالية	5
1	اتباع منهج علمي سليم في تطبيق القيادة التشاركية	3.76	1.025	عالية	6
2	الحدّ من التحديات التي قد تمنع تطبيق القيادة التشاركية	3.72	1.002	عالية	7
12	ايجاد نظام الحوافز لرفع الروح المعنوية لدى قائد المدرسة الثانوية للقيام بدوره في القيادة التشاركية	3.70	1.216	عالية	8
11	نشر ثقافة القيادة التشاركية بين منسوبي المؤسسات التربوية	3.70	1.072	عالية	9
4	التخلص من جمود اللوائح والقوانين في المنظمات التعليمية	3.68	1.096	عالية	10
6	توفير التمويل اللازم لنجاح القيادة التشاركية داخل المدرسة	3.66	1.176	عالية	11
5	عمل برامج تدريبية تواكب في محتواها التحديات الإدارية المعاصرة	3.58	1.190	عالية	12
المتوسط العام		3.75	0.905	عالية	

\* درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن أفراد عينة الدراسة معلمي المرحلة الثانوية موافقين بدرجة عالية على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على محور السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل (٣,٧٥ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٤,٢٠-٣,٤١)،



والذي يوضح أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل تشير إلى (عالية). ويتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة حائل موافقين بدرجة عالية على السبل والحلول المقترحة لتفعيل عملية القيادة التشاركية في المدارس الثانوية، كما تبين أن أهم هذه الحلول والمقترحات من وجهة نظر المعلمين هو الحرص على جعل العمل أكثر سهولة وأكثر فاعلية وذلك من خلال تبني الأنظمة الإدارية المرنة والابتعاد عن الروتين والتعقيد في سير العمل، والاستفادة من التقنيات الإدارية الحديثة، مما يساعد في اختيار الأساليب الإدارية المناسبة للعمل في المجال المدرسي، وكذلك الاهتمام بجودة الاتصال، ويتم ذلك من خلال توفير تقنيات وآليات الاتصالات الحديثة، وتوفير قاعدة بيانات محدثة تسهل عملية التواصل مع القيادات المدرسية الأخرى، وكافة أطراف العملية التربوية، وكذلك تشجيع المبادرين بأفكار ابتكارية تخدم العمل الإداري، والمبادرة في تطبيق الأفكار التي تنمي مبدأ القيادة التشاركية داخل المدرسة، الأمر الذي يساهم في زيادة مستوى دافعية الأفراد نحو الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أنطونيو، وديوسدادو، وجاماجي، وديفيد (Antonio, Diosdado, Gamage, David, 2007) التي أوصت بضرورة الإسراع بتنفيذ هذا النمط من القيادة باعتباره وسيلة لتحسين النظام المدرسي توصيات الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- تبني أنظمة التحفيز المادية التي تساهم في زيادة مستوى دافعية قادة المدارس الثانوية نحو تطبيق أساليب القيادة التشاركية من خلال صرف مكافأة مالية يمكن تسميتها ب (بدل قيادة).
- زيادة الاهتمام بقيادة المدارس من خلال دعوتهم إلى المناسبات التربوية وإشراكهم في الندوات والمؤتمرات.
- تنظيم المزيد من الدورات التدريبية التي تؤكد على أهمية ممارسة النمط التشاركي في القيادة من قبل قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل.
- ضرورة قيام قادة المدارس بتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة من خلال بث روح الأخوة والاحترام المتبادل فيما بينهم.
- أن يقوم قائد المدرسة بتدريب مساعدين أكفاء يكونون بمثابة بديل مؤهل في أوقات انشغاله



- أو غيابه.
- تعزيز مفاهيم القيادة التشاركية في المدارس الثانوية من خلال توعية كافة العاملين في المدرسة بأهميتها، وإيجابيات ممارستها.
  - تكثيف الندوات واللقاءات العلمية نحو معوقات تطبيق أساليب القيادة التشاركية، وإيجاد الحلول اللازمة لها.
  - الاستفادة من الدراسات والبحوث في مجال القيادة التشاركية.
  - توفير ما يلزم من التقنيات والإمكانات المادية التي تساهم في تفعيل أساليب القيادة التشاركية.
  - مكافأة العاملين المتميزين بالمدارس، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار بما يخدم مجال العمل الإداري بالمدارس الثانوية.
  - تشجيع الأفكار التي تنمي مبدأ القيادة التشاركية داخل المدرسة، وتحفيز العاملين على إتباع أساليبها.

#### المصادر والمراجع

##### أولاً: المراجع العربية:

- الإبراهيم، عدنان بدري (٢٠١١). الإدارة - تربوية مدرسية صافية. الأردن. اريد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- إبراهيم، مفيدة محمد (١٩٩٧). القيادة التربوية في الإسلام. عمان: دار مجدلاوي.
- أبو الخير، لطيفة يعقوب (٢٠١٣م). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
- أبو الكشك، محمد نايف (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية المعاصرة. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- أبو مسامح، أحمد عبد الكريم (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبوناصر، فتحي محمد (٢٠٠٨). مدخل إلى الإدارة التربوية. (ط١). الأردن. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.



- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. (ط١). القاهرة: دار الفكر العربي.
- الأشرم، نجاح فارس إسماعيل (٢٠١٦). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الإستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين. غزة.
- البحابصة، شعيب حسين (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلميهم وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البرادعي، بسبوني (١٩٩٩). صديقي المدير والتفويض. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- البيستان، أحمد عبد الباقي وآخرون (٢٠٠٣م). الإدارة والإشراف التربوي، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- بستان، طه (٢٠٠٠). مدخل إلى الإدارة التربوية. الكويت: دار القلم.
- جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٩). العلاقات العامة مفاهيم وممارسات. عمان: دار زهران.
- الحديدي، عماد أمين (٢٠٠٩). درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حرب، حسام الدين خليل (٢٠١١). أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، (غزة).
- الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٤). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة. الرياض: مكتبة الرشد.
- الحريري، رافدة (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال). عمان: دار الحامد للنشر.
- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة. (ط١). الأردن. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.



- الداعور، سعيد خضر (٢٠٠٧). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- دحلان، حاتم (٢٠٠٦). التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية (المفهوم. المبررات. الفوائد. المعوقات)، مجلة رؤى تربوية، العدد الحادي والعشرون، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، غزة، فلسطين.
- الدويك، تيسير (٢٠٠١). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.
- ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٦). المدير المدرسي الناجح. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- الرفاعي، محمد حسين (٢٠٠٩). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا.
- الزعبي، طراد برجس (٢٠١٢م). مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الزعبي، محمد عبد الله (٢٠٠٩). أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمال العربية، الأردن.
- الزهراني، عبد الرحمن شنان (٢٠١٥م). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالمناخ المدرسي بمحافظة المخوة. جامعة الباحة. السعودية.
- السبيعي، دينا محمد (٢٠١٤). التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء. الواقع وسبل التطوير. رسالة ماجستير، جامعة الملك فيصل بالأحساء، السعودية.
- السحباني، إبراهيم (٢٠١٢). " تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم". رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السعود، راتب سلامة (٢٠١٣م). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، عمان: دار صنعاء للنشر والتوزيع.
- السفياني، ماجد سفر (٢٠١٢). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.



شكير، علاء توفيق (٢٠١١). "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها". رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح، الضفة الغربية، فلسطين.

الشمري، سعد ديبان (٢٠٠٦م). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قوتة، الأردن.

الصلاح، سعود بن موسى (٢٠٠٨). درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٦م). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، عمان: دار وائل للنشر.

الطيب محمد، النوار (٢٠١٥). اتخاذ القرار في العملية الإدارية. السودان. ضياء للمؤتمرات والدراسات.

عائش، أحمد جميل (٢٠٠٩). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. (ط.١). الأردن. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبد العظيم، حسين سلامة (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة. الأردن: دار الفكر للمطابع المركزية.

عبوي، زيد (٢٠١٠). دور القيادات التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العجمي. ناصر محمد (٢٠١٠). "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير، قسم الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العجمي، محمد مسلم (٢٠٠٧). " درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

العراييد. نبيل أحمد (٢٠١٠). " دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة". رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.



- العساف، صالح محمد (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
- عسكر، عبد العزيز محمد (٢٠١٢). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عطوي، جودت، وعطوي، عزت (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة. (ط.١). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي (٢٠١٣). الإدارة المعاصرة. الأردن. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- العنزي، فهد عماس. (٢٠٠٧). تقييم المهارات القيادية في حرس الحدود. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عياصرة، علي أحمد. (٢٠٠٦). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر.
- الغامدي، عبد الرحمن عزم الله (٢٠١٤): القيادة التشاركية مدخل استراتيجي لتطوير إدارة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- فلية، فاروق، وعبد المجيد، محمد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القرشي، عبد الله فهد (٢٠١٣م). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القيوتي، محمد (٢٠٠٣) السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. الأردن. عمان: دار الشروق.
- القيسي، هناء محمود (٢٠١٠). الإدارة التربوية مبادئ - نظريات- اتجاهات حديثة. (ط.١). الأردن. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الكردي، أحمد (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.
- كنعان، نواف (١٩٨٢). القيادة الإدارية (ط.٢) الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.
- المحمادي، خالد محمد (٢٠١٥م). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.



- محمد، عنتر لطفي (١٩٨٨) صناعة القرار التعليمي: مفهومه، أسسه، كيفية تطويره. دراسات تربوية. المجلد الثالث. الجزء (١٣). يوليو. القاهرة: ١٧٧-١٣٣.
- مصطفى، أحمد (٢٠٠٠). إدارة الجودة الشاملة، الأيزو ٩٠٠٠. مصر. القاهرة.
- مصطفى، أحمد والأنصاري، محمد. (٢٠٠٢). برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج. قطر ٢٦-٢٣ يونيو ٢٠٠٢، ص ٦٥-١.
- مطاوع، إبراهيم عصمت (٢٠٠٣). الإدارة التربوية في الوطن العربي. (ط.١). مكتبة النهضة المصرية.
- المطيري، بدر عبد المحسن (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- مغاري، تيسير عبد القادر (٢٠٠٩). نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- مقابلة، محمد قاسم (٢٠١١). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية. الأردن. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- مهنا، إبراهيم (٢٠٠٦). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، رام الله، فلسطين.
- نجدي، عبد الغني بن محمد (٢٠١٣). القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة. رسالة ماجستير، جامعة طيبة، المدينة المنورة، السعودية.
- نشوان، يعقوب حسن (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. عمان: دار الفرقان.
- الهيبل، أحمد عيسى (٢٠٠٨). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم (١٤٢١هـ). القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام. الرياض: أطلس للأوقست.





ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Anti Somech (2005). " Directive versus Participative leadership: two complementary approaches to managing school effectiveness". Educational Administration Quarterly . Vol. 41 (5), 2005, 777-800
- Antonio, S. ; Diosdado M.; Gamage, David T (2007). Building Trust among Educational Stakeholders through Participatory School Administration, Leadership and Management: Management in Education, v21,p15-22.
- Florence Muindi (2011) "The Relationship between Participation in Decision Making and Job satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairibi, Journal of Human Resources Management Research Vol., Article ID 246460, 34 pages.
- H.Rezaei Dolatebadi, M. safa (2011). " The effect of Directive and Participative leadership style on employees' commitment to service quality". Journal of Business and Management. Volume 4 (2), 2011.
- Huang, X. ; J. ; Liu, A (2012). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates: J. Organix.Behav. 31, 122-143.
- Stoner, J.A.F (2002) Management, 1st ed, Prentice Inc, New Jersey.
- Thill, John v. and Bovee, Courtland L (2005). Excellence in Business Communication, ed 6, USA: Person Prentice Hall.