

تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية
فى ضوء مدخل القيادة التشاركية
"استراتيجية مقترحة"

إعداد

د/ يوسف بن عبد الرحمن بن يوسف الشبل
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك – كلية التربية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، والتعرف على واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية ومعوقات تطبيقه في المعاهد العلمية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج البحث الوثائقي، وقد بلغ عدد أفراد الدراسة (١٧٦) فرداً، منهم (٦٦) مدير معهد، و(١١٠) وكيل معهد، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٢,٩٨)، وأن معوقات تطبيقه جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (٤,٠٣).

كما بينت نتائج الدراسة أبرز متطلبات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية، وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

الكلمات المفتاحية: المعاهد العلمية – مدخل القيادة التشاركية – استراتيجية.

Development of the leadership of the Saudi religious institutes in light of the participatory leadership approach

A proposed strategy

Dr. Yousuf bin Abdulrahman bin Yousuf Shebel

Associate professor of Educational Administration and Planning - Faculty of Education - Imam Muhammad bin Saud Islamic University

Abstract

The study aimed at presenting a proposed strategy for the management performance of the Saudi religious institutes in light of the participatory leadership approach, and identifying the status of applying such approach and the obstacles to its application in the Saudi religious institutes. The analytical descriptive method and the research documentary method were utilized. The total number of research participants reached 176: (66) Institute directors and (110) vice-directors. The results of the study showed that the status of applying participatory leadership approach in the Saudi institutes scored a mean of (2.98), and that the obstacles to its application were high and with a mean of (4.03).

The results of the study also highlighted the most important requirements for applying participatory leadership approach in the Saudi religious institutes. Furthermore, the study presented a proposed strategy for the development of the management performance of the Saudi institutes in light of participatory leadership approach.

Keywords: Religious Institutes - Participatory leadership approach - Strategy

مقدمة:

يمثل النظام التعليمي أهمية كبيرة للمجتمع، فهو يتفاعل مع البيئة المحيطة به، فيؤثر ويتأثر بما يدور حوله من تغييرات أو تحولات، من خلال تفاعل مكوناته الفرعية مع المجتمع المحيط، والتي تُكوّنُ بدورها النظام التعليمي الشامل بمكوناته وأنظمتها التعليمية والإدارية والمنهجية؛ إذ تحتاج بصفة مستمرة إلى التطوير والتحديث والتفاعل الإيجابي مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية، بهدف تحقيق متطلبات المجتمع واحتياجاته؛ لكونه مصدرًا مهمًا للثقافة وتطوير المعرفة وبناء المجتمع ومواكبة المتغيرات المتسارعة في العالم، ومن ثمّ العمل على اتخاذ الخطوات التطويرية في كافة جوانب المجتمع لإعادة البناء والتقدم والتحسين والتطوير والتنمية؛ وفق رؤى وخطط استراتيجية محددة وواضحة .

وانطلاقاً من رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، والتي أكدت على الاهتمام بالنظام التعليمي بجميع مراحل ومستوياته، وذلك من خلال برامج الرؤية وأهدافها الاستراتيجية ومبادراتها التي ترسخ سياسات واستراتيجيات التطوير والتنمية للمجتمع وأفراده، والاهتمام بالنظام التعليمي وتطويره وتنميته في جوانبه التعليمية والإدارية، حيث يأتي في هذا الإطار الاهتمام بتطوير المؤسسات التربوية من خلال تطوير أدائها، وتحسين العمل الإداري فيها، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها، حيث يأتي الاهتمام بالقيادة التربوية في مقدمة ذلك.

ولما كانت القيادة التربوية تتضمن مجموعة العمليات القيادية والفنية عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني، وتوفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب للتحفيز وزيادة الرغبة، بالعمل المشترك والنشط والمنظم، والقدرة على التأثير لتوحيد الجهود الإنسانية واستثمار الموارد المادية والبشرية تحقيقاً لأهداف المؤسسات التربوية (جميلة خليف ٢٠٠٨م)، برز مدخل القيادة التشاركية كنموذج قيادي يقوم على المشورة والتعاون والشاركة الفعلية بين المدير والعاملين معه من المرؤوسين في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة ومجال التغيير وتطوير الأداء بما يحقق أهداف المؤسسة التربوية (عسكر، ٢٠١٢م).

حيث يرى كل من (Sara fidou and Chatziioannidis, 2013)، ضرورة تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية والتعليمية لتنماشى مع الاتجاهات الإدارية الحديثة، والتي تتضمن التغيير والتطوير في اتجاه المنظمة المتعلمة، وتحقيق حوكمة الأداء؛ لزيادة فاعلية تلك المؤسسات وتحقيق أهدافها من خلال العمل التشاركي المبني على تحمل المسؤوليات المشتركة.

وتأتي المعاهد العلمية السعودية كأبرز تلك المؤسسات التربوية التي تخدم المجتمع من خلال مخرجاتها المتميزة في مجال التخصصات الشرعية والعربية والاجتماعية والإنسانية، وكأحد فروع النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية في مستوى التعليم العام (المتوسط – والثانوي)، وتظهر الحاجة لتطوير الأداء في إدارات تلك المعاهد تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، في إطار تحسين وتطوير مستويات أداء المؤسسات التربوية والتعليمية في المملكة .

وتمثل القيادة التشاركية مدخلاً مهماً لتطوير الأداء الإداري والقيادة وحل المشكلات وإحداث التغيير في المؤسسات عامة، والمؤسسات التربوية والتعليمية خاصة، حيث يمكن توظيفه لتحقيق التوازن بين تطبيق الأنظمة واللوائح، وبين تمكين العاملين من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وكذلك المشاركة في إدارة تلك المؤسسات بما يحقق التكيف بين النظام التعليمي في مؤسساته التربوية والتعليمية، وجوانب تطوير الأداء.

فيؤكد العرابيد (٢٠١٠م) على أهمية تطبيق مدخل القيادة التشاركية ؛ إذ يسهم ذلك في تشجيع فريق العمل على المشاركة الفاعلة والمساهمة في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات، وتنمية المهارات القيادية لديهم ؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بالتعاون مع قيادتها.

ويضيف القرشي (٢٠١٣م) أن مدخل القيادة التشاركية يُعد من أكثر أنماط القيادة فاعلية من حيث التأثير في العاملين، وتحقيق مستويات عالية في جودة أداء العمليات الإدارية وحل المشكلات الإدارية.

مشكلة الدراسة:

إن متطلبات واقع المؤسسات التربوية والتعليمية في النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية بشقيه: (العام والعالي) تستوجب تطوير أداء مؤسساته إدارياً وتعليمياً، وتحديثها وفق المتغيرات المحيطة بصفة مستمرة، ذلك لتحقيق الأهداف المنوطة به في خدمة المجتمع المحيط، كما أن متطلبات الرؤي المستقبلية ؛ وخاصة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرامجها تستوجب تطبيق مداخل واتجاهات حديثة في إدارة تلك المؤسسات، ومنها: مدخل القيادة التشاركية ؛ لما له من مزايا وإيجابيات لرفع مستوى الأداء لتحقيق الأهداف المطلوبة، إلا أنه على الرغم من أهمية هذا المدخل في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية والتعليمية فإن تطبيقه في مؤسسات التعليم العام لا يرتقي إلى المستوى المطلوب. وحيث تظهر الحاجة لذلك في إدارات مؤسسات التعليم عامة، والتعليم العام خاصة في المملكة العربية السعودية، ومنها: إدارات المعاهد العلمية السعودية ؛ لكونها تقع ضمن النظام التعليمي بصفة عامة، ولما كان الواقع يشير إلى قلة ممارسة هذا النمط القيادي، إضافة إلى وجود بعض المشكلات الإدارية في مؤسسات ومدارس التعليم العام والمعاهد العلمية ؛ إذ كشفت نتائج بعض الدراسات ذلك، ومنها دراسة العجلان (١٤٢٥هـ) التي طبقت على المعاهد العلمية السعودية، حيث أكدت نتائج الدراسة وجود قصور في تطبيق مديري المعاهد العلمية لأدوارهم الاشرافية والإدارية، والحاجة إلى تطبيق اتجاهات جديدة من الأنماط الإدارية والقيادية في تلك المعاهد، كما أكدت نتائج دراسة الجاسر (١٤٢٦هـ) أن الواقع الإداري للمعاهد العلمية السعودية يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المعاهد ووكلائهم، ومن ثم الحاجة إلى تدريبهم على اتجاهات وأنماط إدارية وقيادية حديثة تسهم في الارتقاء بأداء المعاهد العلمية.

وأكدت نتائج دراسة الداود (١٤٣٧هـ) وجود ضعف في إدارة المعاهد العلمية السعودية، من حيث: قلة تطبيق الأنماط القيادية الملائمة، ووجود تباين في الأنماط القيادية المستخدمة، وجودة التعليم فيها، ومن ثم احتياجها إلى تطبيق اتجاهات ومداخل حديثة في إدارة وقيادة تلك المعاهد .

كما تضمنت نتائج دراسات أخرى في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية مشكلات إدارية في إدارتها، وضعفاً في تطبيق الأنماط القيادية المناسبة، إضافة إلى قلة تطبيق المداخل الإدارية والقيادية الحديثة ؛ كمدخل القيادة التشاركية في إدارتها، ومن ذلك: دراسة الفضل (١٤٣٨هـ)، ودراسة الحارثي (١٤٣٨هـ)، ودراسة عيدة الحارثي (١٤٣٨هـ)، ودراسة الشمري واللوكان (٢٠١٨م) .

ومن هنا تظهر الحاجة إلى تطبيق بعض الاتجاهات الإدارية والقيادية الحديثة في إدارة المعاهد العلمية السعودية، ويظهر مدخل القيادة التشاركية كأحد أبرز هذه الاتجاهات ؛ ذلك أن تطبيق هذا المدخل يسهم بدرجة كبيرة في المشاركة الفاعلة من لدن منسوبي المعاهد في حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات .

وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في: تعرّف واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية، وتحديد معوقات تطبيقها، ومتطلبات تطبيقها، وتقديم استراتيجية مقترحة لتطوير أداء إدارات المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. أسئلة الدراسة:

١. ما واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية من وجهة نظر مديري المعاهد ووكلائها .
٢. ما معوقات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟.
٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في استجابات أفراد الدراسة (المديرين والوكلاء) حول واقع ومعوقات تطبيق القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية؟.
٤. ما متطلبات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية؟.
٥. ما الاستراتيجيات المقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية؟.

أهداف الدراسة:

١. التعرف على واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارات المعاهد العلمية السعودية .
٢. تحديد معوقات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارات المعاهد العلمية السعودية .
٣. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة من المديرين والوكلاء حول واقع ومعوقات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) .
٤. التوصل إلى متطلبات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية .
٥. تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

أهمية الدراسة:

١. تظهر أهمية الدراسة من خلال موضوعها، وهو تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل مهم من مداخل القيادة، وهو مدخل القيادة التشاركية، وما سوف تتوصل إليه الدراسة من نتائج.
٢. حاجة المعاهد العلمية السعودية إلى التطوير المستمر في الجوانب التعليمية والإدارية والقيادية لتحقيق الأهداف المنوطة بها.
٣. تأتي الدراسة استجابة لمتطلبات الواقع ونتائج الدراسات السابقة، وتحقيقاً لتطلعات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وبرامجها التي أكدت على الاهتمام بالنظام التعليمي وتطويره وتنميته في ضوء الاتجاهات والمداخل القيادية الحديثة.
٤. من المتوقع أن تقدم الاستراتيجية المقترحة في ضوء مدخل القيادة التشاركية رؤى وأهدافاً ومنطلقات تسهم في تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية، وتحسين مستويات أدائها الإداري والتعليمي، بما يساعد في تحقيق الأهداف المنوطة بها.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تضمنت معرفة واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارات المعاهد العلمية، وتحديد معوقات تطبيقها، وتقديم استراتيجية مقترحة لتطوير أداء إداراتها في ضوء مدخل القيادة التشاركية .

الحدود المكانية: المعاهد العلمية السعودية التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الواقعة في معظم مناطق ومدن ومحافظات المملكة العربية السعودية، وعددها (٧٠) معهداً.
الحدود الزمانية: العام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ - الفصل الدراسي الثاني .

مصطلحات الدراسة:

- تطوير القيادة والأداء الإداري: يعرفه كل من الجسار ومساعدته (٢٠١٤م) بأنه: مجموعة النشاطات الموجهة، والعمليات المخططة من قبل المديرين والعاملين نحو البناء والمحافظه على تنظيم سليم ومتكامل .
- ويُقصد به إجرائياً في الدراسة الحالية: تحسين وتنمية وتطوير العمليات الإدارية وحل المشكلات، وصنع واتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات وفق تخطيط وتنظيم دقيق، بالمشاركة بين قيادات المعاهد العلمية السعودية والعاملين في تلك المعاهد في سبيل تحقيق الأهداف المنوطة بها .
- القيادة التشاركية: تعرّفها هناء القيسي (٢٠١٠م) بأنها: إحدى مداخل القيادة، وتعني مشاركة المدير لمروؤسيه العمل وحلّ المشكلات الإدارية والفنية، ومحاولة الوصول إلى حلول لمشكلاتهم، واتخاذ القرارات المناسبة بالمشاركة معهم، من خلال إيجاد الثقة المتبادلة .
- ويُقصد بها إجرائياً في هذه الدراسة: مدخل لتطوير الأداء الإداري وتحسينه في إطار الاتجاهات الحديثة في القيادة، يُطبق في المعاهد العلمية السعودية، ويمارسه مديرو المعاهد بالمشاركة مع وكلائهم ومنسوبي المعاهد في الأعمال الإدارية والتطويرية، وفي حل المشكلات واتخاذ القرارات من خلال الثقة المتبادلة، وصولاً إلى تحقق الأهداف المشتركة والأهداف المنوطة بالمعاهد العلمية السعودية .

- المعاهد العلمية السعودية:

هي جزء من التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتُشرف على المعاهد العلمية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في مختلف مناطق ومدن ومحافظات المملكة العربية السعودية، وتُقدم من خلالها برامج دراسية تُعنى بالجانب الشرعي والاجتماعي واللغة العربية بشكل أساسي، إضافة إلى العلوم الأخرى. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (http: .(imamu.edu.sa

- الاستراتيجية:

يعرّفها الجبوري (٢٠١٤م) بأنها: فكر علمي بعيد المدى، يتصف بالإبداع والشمول، وتتصف بالموضوعية وتحمل رؤية متعددة نحو المستقبل، وتتضمن أنشطة وخطط المؤسسة، ويتم بنائها بطريقة تضمن تحقيق الانسجام بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وكفاءة عالية ، بحيث تراعي الفرص والمخاطر والتهديدات البيئية والموارد التنظيمية والمالية والبشرية للمؤسسة .

واتخذ الباحث هذا التعريف تعريفاً إجرائياً للدراسة الحالية.

- الأدب النظري ذو الصلة:

- أولاً: مدخل القيادة التشاركية:

يعتمد نجاح تطوير أداء المؤسسات عامة - والتربوية والتعليمية خاصة - على دور القيادة في تهيئة المناخ المناسب والبيئة الملائمة لأداء العمل فيها، وذلك من خلال تطبيق المداخل والاتجاهات الإدارية التي تتناسب مع طبيعة وأهداف تلك المؤسسات .

ولما كانت القيادة تستند إلى المعرفة وقدرة القائد على التأثير في الآخرين بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال البيئة التنظيمية المناسبة، فإن تطبيق النمط القيادي الملائم يعزز تحقيق تلك المؤسسات للأهداف المنوطة بها.

ويأتي مدخل القيادة التشاركية كأبرز الاتجاهات القيادية الحديثة، حيث يتم من خلاله تطوير ورفع مستويات الأداء الإداري، باتباع منهجية علمية تستند إلى تقاسم السلطات بين القائد والعاملين معه، والعمل من خلال فرق العمل عبر المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة، حيث يتم التكامل في المعرفة والخبرة بين أعضاء الفريق، ومن ثم المشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.

يشير بعض المتخصصين في القيادة إلى أن القيادة التشاركية هي قيادة جماعية تمكينية تستند إلى تفاعل أعضاء فريق العمل عبر المستويات التنظيمية، فهي تحمل تصورات أعضاء الفريق ضمن سلوكيات القيادة، وتتضمن توزيع المسؤوليات على جميع أعضاء المؤسسة، وهي عملية تفاعلية مستمرة (أميرة العنزري والعطوي، ٢٠١٧م).

ويرى الشمري واللوقان (٢٠١٨م) أن القيادة التشاركية تتم من خلال التحفيز المتبادل بين أعضاء فريق العمل، من خلال التفاعل الفعال بينهم، والتغذية العكسية التي يستندون إليها من خلال التفكير المشترك والحوار البناء الذي يستند إلى مجموعة من القيم والثقافة، وهذا يؤدي إلى ظهور قيادات جديدة، ويسهم في تطوير مستويات أداء تلك المؤسسات .

ويبين عسكر (٢٠١٢م) مفهوم القيادة التشاركية بأنها: النمط القيادي القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والمرؤوسين في مجالات التغيير والتخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، بما يحقق أهداف المؤسسة التربوية.

ويؤكد الغامدي (٢٠١٤م) أن مدخل القيادة التشاركية يشمل مشاركة المنتمين للمؤسسة في العمليات الإدارية بشكل جماعي ؛ مما ينمي مهاراتهم القيادية، ويتيح لهم فرصة قيادة العمل، ومن ثم رفع الروح المعنوية والشعور بالتقدير والاحترام، مما يوجد مستوىً عاليًا من الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، ومن ثم يُحقق أهداف المؤسسة من خلال بناء نظام علاقات إنسانية متميزة، مع بناء نظام تقييمي محاسبي فعال .

ويتضح أن مفهوم مدخل القيادة التشاركية يتضمن مشاركة القائد أو المدير لمرؤوسيه والعاملين معه في تحديد أهداف المؤسسة وبناء فرق العمل، والقيام بالعمليات الإدارية الرئيسية ؛ كالنخطيط والتنظيم والرقابة والتفويض، وحل المشكلات، والمشاركة في عمليات صنع القرار، ومن ثم اتخاذ القرار، حيث يتضمن هذا المدخل باعتباره أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة وقيادة المؤسسات ؛ وبناء نظام قوي من العلاقات الإنسانية، وتحقيق مستويات مرتفعة من الثقة المتبادلة والاحترام والتقدير، وصولاً إلى تحقيق معدلات أداء عالية تتحقق من خلالها أهداف المؤسسة .

وتبرز أهمية القيادة التشاركية وتطبيقها في المؤسسات التربوية والتعليمية وفق ما ذكره عدد من الباحثين في مجال القيادة التربوية: العرابيد (٢٠١٠م) وعسكر (٢٠١٢م)، والغامدي (٢٠١٤م) من خلال ما يأتي:

- تحقيق استراتيجية مهمة نحو اللامركزية في صنع القرارات، والمشاركة في تحمل المسؤوليات وحل المشكلات واتخاذ القرار .
- المساهمة في إيجاد بيئة عمل محفزة بناءً على الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، ومن ثم الإسهام في إعداد وتمكين قادة من الصف الثاني لقيادة المؤسسات التربوية مستقبلاً .
- تعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال المشاركة في صنع القرار من قبل المستويات التنظيمية المختلفة، والإسهام في حل المشكلات بروح الفريق الواحد .
- زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وإعطاء القيمة الإنسانية والعلمية والعملية للمرؤوسين.
- تنمية أساليب الحوار، والمساعدة في تحفيز العاملين.
- زيادة الالتزام والولاء التنظيمي لدى العاملين، من خلال تطبيق مدخل القيادة التشاركية
- التقليل من الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية والتعليمية .
- وتسعى القيادة التشاركية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال تطبيقها وممارستها كمدخل حديث في المؤسسات التربوية والتعليمية، وذلك وفق ما حدده بعض الباحثين المتخصصين: هناء القبسي (٢٠١٠م)، وأبو عيطة (٢٠١٣م)، والشمري واللوقان (٢٠١٨م) وهي:
- تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا، وتأهيلها لتمكينها في المستقبل .
- تحسين العلاقة بين إدارات المؤسسات وبين المرؤوسين من خلال إعطائهم الفرص للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
- رفع مستوى الروح المعنوية للمرؤوسين من خلال مشاركتهم في عمليات صنع القرار وتحمل المسؤوليات وحل المشكلات، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسات التربوية والتعليمية .
- ترشيد عمليات اتخاذ القرارات، وتحسين نوعيتها والاستفادة من الخبرات الواسعة للمشاركين في صنع القرارات واختيار البدائل المناسبة .
- تعزيز اشتراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التربوية والتعليمية.
- تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى المرؤوسين.
- تطوير مستوى الأداء الإداري والتعليمي في المؤسسات التعليمية.
- ربط المؤسسة التعليمية بالمجتمع المحلي ؛ لتصبح مركزاً تنموياً يخدم المجتمع، ويتفاعل معه .
- تفعيل الرقابة الذاتية لدى العاملين في المؤسسات التربوية والتعليمية.

ثانياً: أبعاد مدخل القيادة التشاركية:

تنطلق أهمية مدخل القيادة التشاركية من أنه يعطي أعضاء فريق العمل الفرصة لتقديم رؤاهم قبل اتخاذ القرار، ومن ثم المشاركة في عملية صنع القرار من خلال وضع تصوراتهم في الموضوعات قيد القرار؛ ليصبح المشارك في صنع القرار ملتزماً بتنفيذه والدفاع عنه، وكذلك إغناء القرار، وتحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء المؤسسة، حيث يتم تعزيز الانتماء، وتحسين وتطوير الأداء العام.

ويتضمن مدخل القيادة التشاركية مجموعة من الأبعاد المهمة والتي يتم من خلالها تطبيق هذا المدخل، حيث يري بعض المتخصصين التربويين والباحثين في مجال القيادة التربوية ضرورة تطبيقها في المؤسسات التربوية؛ إذ يرى كل من الغامدي (٢٠١٤م) والعنزي والعطوي (٢٠١٧م) أن أبعاد القيادة التشاركية تشمل: التخطيط والتنظيم والتطوير وصنع القرار والعلاقات الإنسانية، حيث ستعتمد عليها الدراسة الحالية على النحو التالي:

١. التخطيط الاستراتيجي:

يُعد التخطيط الاستراتيجي منهجاً علمياً وأنموذجاً معاصراً وأسلوباً فعالاً للتوصل إلى خطط تتسم برؤية مستقبلية، وتتميز برسالة متوازنة ترمي إلى تحقيق أهداف طموحة واقعية، تُمكن المؤسسة من إعادة بناء نفسها بشكل متوازن، وتحقيق ما تطمح إليه من تحول نوعي وتميز في مسيرتها المستقبلية (الجبوري (٢٠١٤م).

ويمكن تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المجال التربوي بأنه منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والتعليمية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ القرارات المناسبة (الحجري (٢٠١١م).

ويُستخلص من ذلك أن التخطيط الاستراتيجي كبعد مهم من أبعاد مدخل القيادة التشاركية هو عبارة عن عملية فكرية منظمة تستطيع المؤسسة التربوية من خلاله التعرف على وضعها الحالي والمستقبلي المتوقع، واستشرافه من خلال مجموعة من الوسائل العلمية، وفق رؤية مستقبلية ورسالة متوازنة طموحة وواقعية، من خلال وضع وتحديد عدد من الاستراتيجيات لاختيار الملائم منها وفق ضوابط علمية، تُنفذ من خلال كوادرات مؤهلة، وتُطبق من خلال آليات وأسس ومتطلبات مدخل القيادة التشاركية.

وتشمل عملية التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المتطلبات (الجبوري، ٢٠١٤م)، وهي:

- توافر نظم معلومات وقواعد بيانات في المؤسسات التربوية والتعليمية .
- امتلاك مهارات إدارية لدى القادة، وفرق العمل، وكفاءة مناسبة في الأداء.
- قوة التنظيم في المؤسسة التربوية والتعليمية.
- وجود نظام فاعل للحوافز.
- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والقيادة بالمشاركة وفرق العمل .
- وجود الموارد المالية المخصصة للإنفاق على عمليات التخطيط الاستراتيجي، كما تتضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة التربوية مجموعة من المكونات المهمة (داود، ٢٠١١م) و (الغامدي (٢٠١٤م)، من أبرزها:
- تحديد الإطار العام ومرجعيات الخطة الاستراتيجية .
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التربوية والتعليمية .

- تحديد الرؤية والرسالة والأهداف والغايات الاستراتيجية.
 - وضع السياسات والاستراتيجيات والبرامج الملائمة لأداء المؤسسة التربوية والتعليمية .
 - توافر المتطلبات والموارد التنظيمية.
 - عمليات التقييم المستمر .
٢. **التنظيم الإداري والتطوير:**

يُعرّفُ التنظيم الإداري بأنه: تقسيم العمل، وتحديد المسؤوليات والسلطات، وتحديد العلاقات الناشئة عن تقسيم العمل؛ لتحقيق التنسيق اللازم؛ لبلوغ الهدف المحدد، ويستند التنظيم الإداري إلى مجموعة من القواعد والإجراءات، وينطلق من الأنظمة والقوانين والتنظيمات (الطراونة وآخرون، ٢٠١٢م) .

ويتضمن التنظيم الإداري في المؤسسات التربوية تقسيم الأعمال والمهام الإدارية والتعليمية بين المسؤولين بحسب الوظائف التي يشغلها كل عضو في المؤسسة التربوية، ومنح السلطات والصلاحيات اللازمة؛ لتمكينهم من القيام بأداء واجباتهم بأعلى مستوى من الكفاءة، وبأقل جهد وتكلفة، بما يحقق الأهداف المنوطة بالمؤسسة التربوية (الرجوب، ٢٠١١م) .

ويُعد التنظيم الإداري أحد الأبعاد المهمة في مدخل القيادة التشاركية، حيث يتضمن مجموعة من المجالات، من أهمها (Sarafidou and Chatzioannidiss, 2013) والغيريف (٢٠١٨م):

- التمكين الإداري: وهو يعدُّ من أفضل الأساليب الإدارية التي تقوم على مشاركة القادة للمرؤوسين في تحديد الأهداف والوسائل، وتقديم الأفكار الجديدة، وإتاحة الفرصة للعاملين، وتنمية الثقة لديهم؛ لإعدادهم للمستويات الإدارية الأعلى وتمكينهم، ويتلاءم ذلك مع طبيعة العمل الإداري والتعليمي في المعاهد العلمية .
- تفويض السلطات: حيث يُعدُّ أسلوباً مهماً يساعد قادة المؤسسات التربوية والتعليمية - ومنها: المعاهد العلمية - في ممارسة مهامهم، وإنجاز العمل، وذلك من خلال إعطاء المرؤوسين بعض السلطات والصلاحيات، مما يساهم في دعم الثقة لديهم، وإكسابهم بعض المهارات الإدارية؛ لتنمية قدراتهم، وزيادة إنتاجيتهم، ورفع مستويات أدائهم، وإعطاء الفرصة للقيادات للتفرغ لأعمال الاستراتيجية في التخطيط واتخاذ القرارات.
- الالتزام التنظيمي: وهو مدى تعبير العاملين في المؤسسات التربوية والتعليمية عن مدى ولائهم ورغبتهم في البقاء فيها، وخدمة أهدافها، والعمل على تحقيقها من خلال قنوات تجعلهم يسعون لبذل الجهود لتطوير تلك المؤسسات، وتحقيق أهدافها
- فرق العمل: وتعد من أهم الأساليب لتحقيق الإنجازات والأهداف في المؤسسات التربوية، حيث تتضمن العمل بالمشاركة في إطار الفريق الواحد، فتتكامل الجهود بما يؤدي إلي رفع مستوى الأداء، إضافة إلى زرع الثقة لدى المرؤوسين، فتحقق أهداف المؤسسة التربوية .
- التطوير التنظيمي: حيث يُعد من أبرز مجالات التنظيم الإداري؛ إذ يتضمن إحداث الانسجام بين التنظيم والعمليات الإدارية والاستراتيجيات المرسومة؛ لتحقيق حلول تنظيمية إبداعية لتطوير المؤسسات عامة، والمؤسسات التربوية خاصة، حيث تشمل جهوداً مخططة تساهم في رفع مستويات الأداء؛ لتحقيق أهداف وغايات تلك المؤسسات.

٣. صنع القرار:

يُعرف عبد الرسول (٢٠١٠م) صنع القرار بأنه: عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، تبدأ بالتحليل والتقييم للبدائل والمتغيرات، ومن ثم المفاضلة بينها، وتنتهي باتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته.

وتتضمن عملية صنع القرار في المؤسسات التربوية - ومنها المعاهد العلمية - قيام قادة المعاهد ومديريها بتشكيل فرق عمل تمثل المستويات الإدارية المختلفة، وتضمن مشاركتهم في تفاصيل التحليل والتقييم، ودراسة البدائل، واختيار الأنسب منها، مما يعطي القرارات المتخذة عمقاً ودقة وأفكاراً متعددة تسهم في ترشيدها، وصولاً إلى تحقيق تلك المؤسسات لأهدافها بكفاءة وفاعلية، وضمان تنفيذها من خلال أفراد تلك المؤسسات، وتعزيز انتمائهم ودعم الثقة لديهم .

٤. العلاقات الإنسانية:

تُعرف العلاقات الإنسانية بأنها: الإطار الذي يتم من خلاله الموازنة بين إشباع حاجات العاملين في المؤسسة التربوية والتعليمية وبين تحقيق غايات وأهداف المؤسسة، بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والروح المعنوية (أمل الجريفاني ١٤٣٨هـ).

ويمثل اتجاه العلاقات الإنسانية في الإدارة باعتباره أحد الاتجاهات الداعمة لتحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات، ضرورة ملحّة لتحقيق الأمن الوظيفي والارتياح، ومن ثم الرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك من خلال الشراكة معهم؛ مما يؤدي إلى الثقة لديهم، وتعزيز الانتماء لتلك المؤسسات، وخاصة التربوية والتعليمية كالمعاهد العلمية .

ويشير الحقييل (١٤٣٥هـ) إلى أهمية تطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية والتعليمية، بحيث تتضمن:

- توفير أجواء العمل المناسبة للعاملين بعيداً عن القلق والتوتر والصراعات.
- احترام مشاعر وأحاسيس العاملين وتقديرهم.
- مشاركتهم في حل المشكلات، وصنع القرارات، وتحمل المسؤوليات .
- توفير متطلباتهم واحتياجاتهم المادية والمعنوية.
- توثيق الروابط معهم، والإصغاء إليهم، وحل مشكلاتهم.
- دعم وتعزيز الثقة لديهم، وتنمية ولائهم للمؤسسة التربوية.

ومما سبق يتضح أن تطبيق هذه الأبعاد في المؤسسات التربوية عامة - والمعاهد العلمية خاصة - يسهم في تحسين أدائها، وتطويرها في عملياتها الإدارية والتعليمية، ومن ثم الارتقاء بها لتحقيق الأهداف والغايات المنوطة بها .

ثالثاً: معوقات تطبيق مدخل القيادة التشاركية:

قد يواجه تطبيق هذا المدخل بعض الصعوبات والمعيقات لتطبيقه في المؤسسات التربوية والتعليمية؛ لأسباب متنوعة، إلا أن عدداً من الباحثين التربويين صنفوا هذه المعوقات في ثلاثة أصناف كما يراها كل من (رزان نقلا، ٢٠١٦م) و (النمروطي، ٢٠١٧م) (وعيدة الحارثي ١٤٣٩هـ):

١. معوقات تنظيمية مؤسسية: وهي تلك المتعلقة بالثقافة السائدة والمبادئ المطبقة في المؤسسة التربوية، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، حيث تنعكس على

المناخ التنظيمي فيها إيجاباً أو سلباً، فتصبح داعمه لتطبيق مدخل القيادة التشاركية، أو منفرة تسهم في عدم تطبيقها.

٢. معوقات شخصية متعلقة بمسؤولي المؤسسة: وهي تلك المتعلقة بميل ورغبة قادة ومسؤولي المؤسسات التربوية إلى الاحتفاظ بالسلطة، والتخوف من تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه؛ مما ينعكس سلباً على تطبيق مدخل القيادة التشاركية.
٣. معوقات شخصية متعلقة بالمرؤوسين في المؤسسة التربوية، حيث تتضمن عدم رغبة العاملين في تحمل مسؤوليات إضافية، والنظرة السلبية لتفويض الصلاحيات والسلطات لهم، إضافة إلى ضعف مستويات أدائهم، وقلة وجود كفاءات تسهم في تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية.

رابعاً: متطلبات تطبيق مدخل القيادة التشاركية:

يرى كل من الزامل (٢٠١٠م) والغامدي (٢٠١٤م) ضرورة توافر عدد من المتطلبات لتطبيق مدخل القيادة التشاركية بحيث تشمل:

- وجود قيادات إدارية فاعلة في المؤسسات التربوية
- دعم الشراكة من خلال العاملين في المستويات التنظيمية المتعددة وتعزيز التعاون معهم وإشراكهم في صنع القرارات .
- الاستناد إلى التخطيط المشترك وتعزيز المسؤولية الاجتماعية .
- تطوير الروابط التنظيمية، ودعم التواصل بين منسوبي المؤسسة التربوية.
- توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق مدخل القيادة التشاركية.
- توافر درجة عالية من الثقة المتبادلة في المؤسسة التربوية، والثقة بالنفس لدى القادة والمرؤوسين .
- وجود قناعة لدى الجميع بمفهوم وأهمية مدخل القيادة التشاركية.
- نشر ثقافة القيادة التشاركية في العمل الإداري في المؤسسات التربوية.
- الحصول على الموارد اللازمة لتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- تهيئة بيئة تنظيمية ملائمة في المؤسسة التربوية لتطبيق مدخل القيادة التشاركية .
- الوقوف مع فرق العمل وتقديم الدعم اللازم لهم وتشجيعهم.
- تنمية قدرات مديري وقادة المؤسسات التربوية وتطويرها .
- تطوير نظم الاتصالات والتواصل، وتوظيفها لتطوير أداء المؤسسات التربوية

ويرى الباحث أن توافر هذه المتطلبات سوف يسهم في تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية والتعليمية عامة، والمعاهد العلمية السعودية خاصة، مما يؤثر إيجاباً على مستوى أدائها وتطويرها إدارياً وتعليمياً والرقى بها .

خامساً: المعاهد العلمية السعودية:

نصت وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية (١٣٩٠هـ) على: "أن المعاهد العلمية تواكب النهضة التعليمية في البلاد، وتشارك التعليم العام في مواد الدراسة المناسبة، وتُعنى عناية خاصة بالدراسات الإسلامية واللغة العربية، ويؤهل هذا النوع من التعليم الدارسين فيه للتخصصات في علوم الشريعة وفروع اللغة العربية، إلى جانب الدراسات في الكليات النظرية الملازمة، ويراعي هذا التعليم أبناءه علمياً وتربوياً وتوجيهياً ومسلكياً؛ لتحقيق أغراضه الأساسية في كفاية البلاد من المتخصصين في الشريعة الإسلامية وعلوم اللغة العربية والدعاة إلى الله"، (وزارة التعليم، وثيقة سياسة التعليم، ١٤١٦هـ ص ٢٨).

وقد قدمت هذه الوثيقة خارطة طريق للمعاهد العلمية السعودية من حيث رؤيتها ورسالتها وأهدافها، فأُنشئت المعاهد العلمية في المملكة العربية السعودية في جُلِّ مناطقها ومدنها ومحافظاتها لتحقيق تلك الاستراتيجية الوطنية المهمة، حيث أنشئ أول معهد علمي في مدينة الرياض عام ١٣٧٠هـ، دشنه ملك المملكة العربية السعودية ومؤسسها الملك عبد العزيز - رحمه الله -.

ونظراً لأهمية المعاهد العلمية السعودية، وتحقيقاً للأهداف المنوطة بها فقد تتالى إنشاء المعاهد في مناطق المملكة العربية السعودية ومدنها ومحافظاتها حتى وصل عددها (٧٠) معهداً، كما يبينه الجدول رقم (١).

جدول رقم (١) المعاهد العلمية السعودية موزعة على مناطق ومدن ومحافظات المملكة العربية السعودية

م	المعهد	م	المعهد
١	المعهد العلمي في أبها	٣٦	المعهد العلمي في محافظة الزلفي
٢	المعهد العلمي في محافظة الأحساء	٣٧	المعهد العلمي في محافظة شرورة
٣	المعهد العلمي في محافظة الأفلاج	٣٨	المعهد العلمي في الشفا
٤	معهد إمام الدعوة العلمي	٣٩	المعهد العلمي في محافظة شقراء
٥	المعهد العلمي في محافظة أمالج	٤٠	المعهد العلمي في محافظة صامطة
٦	المعهد العلمي في الباحة	٤١	المعهد العلمي في محافظة صبيا
٧	المعهد العلمي في الباحة (فرع العقيق)	٤٢	المعهد العلمي في محافظة صمد
٨	المعهد العلمي في مركز البدع	٤٣	المعهد العلمي في محافظة الطائف
٩	المعهد العلمي في محافظة البدائع	٤٤	المعهد العلمي في محافظة طريف
١٠	المعهد العلمي في بريدة	٤٥	المعهد العلمي في عرعر
١١	المعهد العلمي في بريدة (فرع الشمال)	٤٦	المعهد العلمي في محافظة عنيزة
١٢	المعهد العلمي في محافظة البكيرية	٤٧	المعهد العلمي في محافظة الغاط
١٣	المعهد العلمي في محافظة بلجرشي	٤٨	المعهد العلمي مركز فيفاء
١٤	المعهد العلمي في محافظة بلقرن	٤٩	المعهد العلمي في محافظة القريات
١٥	المعهد العلمي في محافظة بيشة	٥٠	المعهد العلمي في مركز قنا
١٦	المعهد العلمي في تبوك	٥١	المعهد العلمي في محافظة القنفذة
١٧	المعهد العلمي في جازان	٥٢	المعهد العلمي في محافظة القويعة
١٨	المعهد العلمي في محافظة جدة	٥٣	المعهد العلمي في محافظة المجاردة
١٩	المعهد العلمي في الجوف	٥٤	المعهد العلمي في محافظة المجمعة
٢٠	المعهد العلمي في حائل	٥٥	المعهد العلمي في محافظة محايل

المعهد	م	المعهد	م
المعهد العلمي في المدينة المنورة	٥٦	المعهد العلمي في محافظة حريملاء	٢١
المعهد العلمي في مكة المكرمة	٥٧	المعهد العلمي في حفر الباطن	٢٢
المعهد العلمي في الملز	٥٨	المعهد العلمي في محافظة حوطة بني تميم	٢٣
المعهد العلمي في محافظة المنندق	٥٩	المعهد العلمي في مركز حوطة سدير	٢٤
المعهد العلمي في نجران	٦٠	المعهد العلمي في محافظة الخرج	٢٥
المعهد العلمي في محافظة النماص	٦١	المعهد العلمي في محافظة خميس مشيط	٢٦
المعهد العلمي النماص (فرع تنومة)	٦٢	المعهد العلمي في الدرعية	٢٧
المعهد العلمي في محافظة وادي	٦٣	المعهد العلمي في مركز الدلم	٢٨
المعهد العلمي في وادي الفرع	٦٤	المعهد العلمي في الدمام	٢٩
المعهد العلمي في محافظة يدمة نجران	٦٥	المعهد العلمي في محافظة الدوادمي	٣٠
المعهد العلمي في العارضة	٦٦	المعهد العلمي في محافظة رجال ألمع	٣١
المعهد العلمي في شرق المدينة	٦٧	المعهد العلمي في محافظة الرس	٣٢
المعهد العلمي في الشرائع	٦٨	المعهد العلمي في رضوى	٣٣
المعهد العلمي في الغزالة	٦٩	المعهد العلمي في محافظة رفحاء	٣٤
المعهد العلمي في تربة	٧٠	المعهد العلمي في الرياض	٣٥

المصدر: (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وكالة الجامعة للمعاهد العلمية ١٤٣٩هـ)

وتشرف على المعاهد العلمية السعودية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من خلال وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي المختص بها في الوكالة مجموعة من الإدارات والوحدات: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وكالة الجامعة للمعاهد العلمية، ١٤٣٩هـ):

- إدارات المعاهد العلمية .
- الإدارة العامة للإشراف التربوي .
- الإدارة العامة للتدريب والبرامج .
- الإدارة العامة لتطوير الخطط والمناهج .
- الإدارة العامة للتجهيزات الدراسية .
- الإدارة العامة للشؤون الطلابية .
- الإدارة العامة للقياس والتقويم .
- الإدارة العامة للإعلام التربوي .
- الإدارة العامة للموهبة والإبداع .
- مكتب تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ .
- وحدة ضمان الجودة .

وأما في إطار الموارد البشرية فهي تشمل: (٧٠) مدير معهد، و(١١٣) وكيل للمعاهد، و(٢٢١٤) معلم، و(٧٨٠) موظف، (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، إدارة الإحصاءات ١٤٣٩هـ) .

ويتضمن نظام الدراسة في المعاهد العلمية السعودية: المرحلة المتوسطة بعد المرحلة الابتدائية: ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات، والمرحلة الثانوية: ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات كذلك (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وكالة الجامعة للمعاهد العلمية، الإدارة العامة للإشراف التربوي، ١٤٣٩هـ).

الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة من خلال محورين: تضمن المحور الأول الدراسات المحلية والعربية، وتضمن المحور الثاني الدراسات الأجنبية .

أولاً: الدراسات المحلية والعربية:

تضمنت الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية، وكذلك الدراسات المتعلقة بالمعاهد العلمية السعودية، حيث أجرى العجلان (١٤٢٥هـ) دراسة بعنوان: (دراسة تقييمية لدور مديري المعاهد العلمية لمهامهم الاشرافية)، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن دور مديري المعاهد العلمية ومهامهم الاشرافية، وذلك من خلال التعرف على مدى قيامهم بأدوارهم الاشرافية الإدارية والفنية، ومواجهة المشكلات والصعوبات التي تعيق عملهم، ومن ثم التوصل إلى مقترحات لمواجهة المشكلات والصعوبات، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائجها ضعف دور مديري المعاهد العلمية الإداري والفني، وتباين الدور الإشرافي لديهم، ووجود قصور في تطبيق الجوانب القيادية، وقلة تطبيق الاتجاهات القيادية الحديثة، في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

كما أجرى الجاسر (١٤٢٦هـ) دراسة بعنوان: (الاحتياجات التدريبية لمديري المعاهد العلمية ووكلائها من وجهة نظر الموجهين التربويين والمديرين والوكلاء والمعلمين)، وهدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المعاهد العلمية من وجهة نظر أفراد الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة متضمنة مجالات القيادة التربوية والتحسين والتطوير والنمو المهني، وكانت أبرز نتائج الدراسة: وجود احتياجات تدريبية بدرجة كبيرة لمديري المعاهد ووكلائها في مجالات القيادة التربوية والتحسين والتنظيم الإداري والتطوير، وكذلك النمو المهني، والعمل على تطبيقها في إدارة المعاهد العلمية .

وأجرى الأحمري (١٤٣٠هـ) دراسة بعنوان: (ممارسة المشرفين التربويين ومديري المعاهد العلمية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة المشرفين التربويين ومديري المعاهد العلمية للعلاقات الإنسانية مع رؤوسهم، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المشرفين التربويين يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة، بينما مديرو المعاهد يمارسونها بدرجة كبيرة .

وأجرى الداود (١٤٣٧هـ) دراسة بعنوان: (الأنماط القيادية التربوية وجودة التعليم لمديري المعاهد العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية التربوية وجودة التعليم لمديري المعاهد، واتخذت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، وأسفرت الدراسة عن بعض النتائج، من أبرزها: وجود تباينات في الأنماط القيادية المطبقة في المعاهد العلمية، والضعف في تطبيقها، وخاصة تطبيق النمط القيادي الديمقراطي، وذلك من مديري المعاهد العلمية .

وفي إطار الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية في إدارات مدارس التعليم العام بمراحلها الثلاث أجرى الفضل (١٤٣٨هـ) دراسة بعنوان: (واقع القيادة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض)، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق القيادة التشاركية فيها، وحصر الصعوبات التي تواجه تطبيقها، وتحديد المتطلبات اللازمة لمواجهة الصعوبات، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة ضعف تطبيق القيادة التشاركية في تلك المكاتب، ووجود صعوبات كثيرة ومتنوعة تعيق تطبيقها .

كما أجرى الحارثي (١٤٣٨هـ) دراسة بعنوان: (واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس المتوسطة بمدينة الرياض)، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس المتوسطة، ومعرفة المعوقات التي تحد من تطبيقها، ومقترحات تفعيل تطبيقها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وجاءت نتائج الدراسة بأن تطبيق القيادة التشاركية موجود بدرجة متوسطة، وأن المعوقات كانت بدرجة متوسطة، وتم تقديم بعض المقترحات لتحسين تطبيقها .

وأجرى كل من الشمري واللوغان (٢٠١٨م) دراسة بعنوان: (واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية وسبل تطويرها، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وخرجت الدراسة بنتائج، من أبرزها: أن قادة المدارس الثانوية يمارسون أبعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية، واقترحت الدراسة بعض الجوانب لتطوير أداء إدارات تلك المدارس في إطار القيادة التشاركية .

وأجرت تهاني أبو مازن (٢٠١٨م) دراسة بعنوان: (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء في الأردن)، وهدفت الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وجاءت الدراسة بنتائج، من أبرزها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية كانت متوسطة، وكان مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بدرجة مرتفعة، وقدمت الدراسة توصيات لزيادة درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري المدارس .

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

تضمن هذا المحور دراستين، أولاهما: دراسة (Kevin, 2015) بعنوان (Participatory leadership, principal leadership behaviors, and high performing schools) العلاقة بين تطبيق القيادة التشاركية والسلوكيات القيادية الرئيسية، والمدارس عالية الأداء، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المدارس كسلوك لقادة المدارس والأداء المرتفع لتلك المدارس في مدينة دنفر في ولاية كولورادو في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وخرجت الدراسة ببعض النتائج، من أبرزها: ارتفاع مستوى أداء إدارات المدارس التي تطبق مدخل القيادة التشاركية، ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين ارتفاع مستوى أداء الإدارات وسلوكيات القيادة التي تستخدم وتطبق أبعاد القيادة التشاركية .

وكانت الدراسة الثانية كذلك دراسة (Tarka,2016) بعنوان (A comparative analysis of participatory leadership practice of elementary school principals between public and non-public school) دراسة تحليلية مقارنة لتطبيق القيادة لدي مديري المدارس الابتدائية الحكومية وغير الحكومية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الفروق بين المدارس الحكومية وغير الحكومية من حيث تطبيق القيادة التشاركية فيها من قبل مديري المدارس في منطقة نهر هيوودسون في نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وجاءت الدراسة بنتائج، من أبرزها: أن مديري المدارس الحكومية وغير الحكومية يطبقون القيادة التشاركية بأبعادها المتنوعة في المدارس التي يديرونها، ولا توجد فروق ذات دلالات إحصائية توضح وجود فروق بين تطبيق القيادة التشاركية في كلا النوعين من المدارس .

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:

- استعرض الباحث عدداً من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية هدفت في مجملها إلى معرفة واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية ومدارس التعليم العام، وكذلك معرفة معوقات التطبيق ومتطلبات ومقترحات التطبيق.
- وجد الباحث أن البحوث والدراسات التي تناولت المعاهد العلمية بصفة عامة، والمتعلقة بموضوع الدراسة وأبعادها محدودة جداً، فاستعرضها واستعرض الدراسات المتعلقة ببعض جوانب موضوع الدراسة، من حيث حدودها الموضوعية والمكانية (مدارس التعليم العام) لمحاكاتها.
- أن معظم نتائج الدراسات السابقة ذهبت إلى إن درجة تطبيق مدخل القيادة التشاركية في تلك المؤسسات التربوية كانت متوسطة إلى ضعيفة في مجملها .
- أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وبعضها استخدم المنهج المقارن، والمنهج الارتباطي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة المشتركة بين تلك الدراسات .
- انطلقت الدراسة الحالية مما انتهت إليه نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها، واستفادت من تلك الدراسات في بنائها المنهجي وبناء أدوات الدراسة ومحاورها.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء هيكلها، وأدواتها، وبلورة مشكلة الدراسة، وبناء منهجياتها العلمية.
- تمت مناقشة نتائج الدراسة الحالية بالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة، وبيان تميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات ونتائجها.

إجراءات الدراسة:

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وكذلك منهج البحث النوعي الوثائقي لتحقيق أهداف الدراسة، وللإجابة على أسئلتها وفق معلومات كمية ونوعية وكيفية.

- مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على مديري المعاهد العلمية السعودية ووكلاء المعاهد في جميع مناطق ومدن ومحافظات المملكة العربية السعودية البالغ عددها (٧٠) معهداً، حيث تكوّن مجتمع الدراسة بحسب الإحصائية الرسمية لوكالة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لشؤون المعاهد العلمية للعام الجامعي (١٤٣٨ هـ - ١٤٣٩ هـ) من (٧٠) مدير معهد و(١١٣) وكيل معهد، وطبقت الدراسة على كل أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٨٣) فرداً.

وبعد توزيع أداة الدراسة على أفراد المجتمع تم الحصول على (١٧٦) استجابة بنسبة (٩٦٪) موزعين وفقاً لمتغيرات الدراسة، والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	المستويات التصنيفية	التكرار	النسبة
الوظيفة	مدير المعهد	٦٦	٣٧,٥
	وكيل المعهد	١١٠	٦٢,٥
	المجموع	١٧٦	٪١٠٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٧٢	٤٠,٩
	ماجستير	٨٤	٤٧,٧
	دكتوراه	١٠	١١,٤
	المجموع	١٧٦	٪١٠٠
عدد سنوات الخبرة الإدارية	من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات	٥٠	٢٨,٤
	من ثلاث سنوات إلى أقل من ست	٩٦	٥٤,٥
	ست سنوات فأكثر	٣٠	١٧,٠
	المجموع	١٧٦	٪١٠٠

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، بناءً على أهداف الدراسة وأسئلتها ومنهجها وطبيعتها موضوعها، ونظراً لاختلاف مجتمع الدراسة وتنوعه، ونظراً لملاءمتها للدراسة الحالية، وحدد مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي المتدرج كمقياس لعبارات الاستبانة في محاورها، وقام الباحث بإعطاء وزن للبدائل: (عالية جداً = ٥، عالية = ٤، متوسطة = ٣، ضعيفة = ٢، ضعيفة جداً = ١)، كما يتضح من الجدول رقم (٣)، ثم صنف الباحث تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى عن طريق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل المقياس} = (٥ - ١) \div (٥, ٨٠) = ٠,٨٠$$

جدول رقم (٣)

درجات فئات معيار نتائج الدراسة وحدودها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

فئة المتوسط		مقياس الحكم على النتائج	الدرجة
من	إلى		
٤,٢١	٥	الموافقة بدرجة عالية جداً	٥
٣,٤١	٤,٢٠	الموافقة بدرجة عالية	٤
٢,٦١	٣,٤٠	الموافقة بدرجة متوسطة	٣
١,٨١	٢,٦٠	الموافقة بدرجة ضعيفة	٢
١	١,٨٠	الموافقة بدرجة ضعيفة جداً	١

صدق أداة الدراسة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص، وطلب منهم دراسة الأداة، وإبداء الرأي العلمي فيها من حيث: وضوح الفقرات (واضحة - غير واضحة)، والانتماء (منتمية - غير منتمية)، والأهمية (مهمة - غير مهمة)، ومدى ملاءمتها للمحاور، وفي ضوء تلك الملاحظات عدل الباحث عبارات الاستبانة، وأعدّها بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة (Reliability):

قام الباحث بحساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (cronbach,s Alpha(α))، بحساب درجة ثبات كل بعد من أبعاد الدراسة ومحاورها، وكذلك حساب قيمة الثبات الكلي لأداة الدراسة، حيث كانت تساوي (٠,٩١٨).

جدول رقم (٤) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور والأبعاد	عدد العبارات	الثبات
التخطيط الاستراتيجي	٥	٠,٩٥٥
التنظيم الإداري والتطوير	٥	٠,٩٥٥
صنع القرار	٤	٠,٩٦٩
العلاقات الإنسانية	٤	٠,٩١١
واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية	١٨	٠,٩٧٣
معوقات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية	١٢	٠,٩٦٨
متطلبات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية	١٠	٠,٩٦٠
الثبات العام	٤٠	٠,٩١٨

متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية:

- ١- المتغيرات المستقلة، وتشمل:
 - متغير الوظيفة، وله مستويان: (مدير المعهد - وكيل المعهد) .
 - متغير المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات: (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه) .
 - متغير عدد سنوات الخبرة الإدارية، وله ثلاثة مستويات: (من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات - من ثلاث سنوات إلى أقل من ست سنوات - ست سنوات فأكثر) .
- ٢- المتغيرات التابعة، وتشمل:
 - واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية:
 - التخطيط الاستراتيجي .
 - التنظيم الإداري والتطوير .
 - صنع القرار .
 - العلاقات الإنسانية .
 - معوقات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية .
 - متطلبات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية .

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعها الباحث استخدم عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة، باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، بحسب برنامج (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم استخرجت النتائج بناءً على التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (Weighted Mean) ؛ والمتوسط الحسابي (Mean) ؛ (متوسط متوسطات العبارات)، والانحراف المعياري (Standard Deviation) ؛ ومعامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (cronbach,s Alpha) ؛ واختبار (ت) لعينتين مستقلتين ؛ لتوضيح دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية بين آراء المديرين والوكلاء .

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

عُرِضَتْ نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها ومناقشتها وفقاً للمنهجية العلمية المستخدمة بشقيها: النظري والتطبيقي، حيث تم جمع البيانات والمعلومات النوعية من خلال الاطلاع على الوثائق والمراجع والمصادر الرسمية المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى جمع البيانات والمعلومات الكمية من خلال أداة الدراسة .

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

- ما واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية من وجهة نظر مديري المعاهد والوكلاء ؟ .

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد الدراسة على أبعاد المحور الأول: واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية من خلال أبعاده الرئيسية: (التخطيط الاستراتيجي - التنظيم الإداري والتطوير - صنع القرار - العلاقات الإنسانية)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على أبعاد واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارات المعاهد العلمية السعودية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	التخطيط الاستراتيجي	٣,٠٠	٠,٥٠١	الأولى	متوسطة
٢	التنظيم الإداري والتطوير	٢,٩٣	٠,٤٨٢	الرابعة	متوسطة
٣	صنع القرار	٢,٩٨	٠,٣٨٩	الثالثة	متوسطة
٤	العلاقات الإنسانية	٢,٩٩	٠,٤٢١	الثانية	متوسطة
	واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارات المعاهد العلمية	٢,٩٨	٠,٤٠٥		متوسطة

يوضح الجدول رقم (٥) أن واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارات المعاهد العلمية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٢,٩٨)، وانحراف معياري (٠,٤٠٥)؛ إذ جاء ترتيب تطبيق أبعاد المدخل على التوالي:

- التخطيط الاستراتيجي بمتوسط (٣,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٥٠١) .
- العلاقات الإنسانية (٢,٩٩)، وانحراف معياري (٠,٤٢١) .
- صنع القرار بمتوسط حسابي (٢,٩٨)، وانحراف معياري (٠,٣٨٩) .
- التنظيم الإداري والتطوير (٢,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٤٨٢) .

وتشير هذه النتيجة إلى أن تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية كما يراها مديرو المعاهد ووكلاؤها يتم بدرجة متوسطة وقريبة من الضعيفة في بعض أبعادها، حيث يرى قيادات المعاهد العلمية أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي، والعلاقات الإنسانية وعمليات صنع القرار، والتنظيم الإداري والتطوير - كأبعاد مهمة في إدارة تلك المعاهد - تتم بدرجة متوسطة، وتبين هذه النتيجة قصوراً في أدائها وفي إدارتها وأدائها الاستراتيجي وتطويرها

التنظيمي، ولا ترقى إلى المستوى المأمول منها لتحقيق الأهداف المنوطة بها باعتبارها أهم المؤسسات التربوية والتعليمية التي تُعنى بالدراسات الإسلامية واللغة العربية لكفاية البلاد من المتخصصين في الشريعة الإسلامية وعلوم اللغة العربية، متكاملة في ذلك مع الكليات الشرعية واللغوية في الجامعات السعودية، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تطوير قيادتها من خلال إعادة هيكلتها وتطبيق الاتجاهات الإدارية والقيادية الحديثة كمدخل القيادة التشاركية والمداخل والاتجاهات التطويرية الملائمة .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي أكدت وجود قصور في الأداء الإداري والقيادي للمعاهد العلمية السعودية خاصة، وأداء بعض المؤسسات التربوية والتعليمية في مستوى التعليم العام بصفة عامة، حيث أوضحت نتائج دراسة العجلان (١٤٢٥هـ) وجود قصور في تطبيق الجوانب الإدارية، وقلة في تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، وأظهرت نتائج دراسة الجاسر (١٤٢٦هـ) وجود احتياجات لتطوير أداء وتدريب مديري المعاهد العلمية ووكلائها بدرجة كبيرة في مجالات القيادة والنمو المهني وتطوير الأداء، وأكدت دراسة الداود (١٤٣٧هـ) وجود ضعف في إدارة المعاهد العلمية السعودية من حيث قلة تطبيق الأنماط القيادية، ووجود تباين في الأنماط القيادية المستخدمة، والحاجة إلى تطبيق اتجاهات ومداخل إدارية حديثة، كما أظهرت نتائج بعض الدراسات السابقة الأخرى والمتعلقة بالقيادة التشاركية ضعف تطبيق هذا المدخل، كدراسة الفضل (١٤٣٨هـ)، ودراسة الحارثي (١٤٣٨هـ)، التي توافقت نتيجتها مع نتيجة الدراسة الحالية .

وهذه النتيجة - في رأي الباحث - تستوجب بناء خطة استراتيجية لتطوير أداء إدارات المعاهد العلمية السعودية في الجوانب الإدارية الرئيسية كالتخطيط الاستراتيجي، والتطوير التنظيمي والإداري، وعمليات صنع واتخاذ القرار، وكذلك في جوانب العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائج الدراسة الميدانية الحالية ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة من ضرورة تطبيق الاتجاهات والمداخل الإدارية الحديثة، ومنها: مدخل القيادة التشاركية، الذي يتضمن أبعاد التطوير والتحسين والتنمية الإدارية .

وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لتقديرات أفراد الدراسة على واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية، حيث كانت على النحو التالي:

البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي:

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات بعد التخطيط الاستراتيجي

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	تحديد الإطار العام ومرجعيات الخطة الاستراتيجية للمعهد، ووضع السياسات والبرامج الملائمة .	٣,٠٣	٠,٥٧٥	الثانية	متوسطة
٢	تحديد الرؤية والرسالة والأهداف للمعهد وفق أسس علمية واضحة ودقيقة.	٣,٠١	٠,٥٥٥	الثالثة	متوسطة
٣	تحليل البيئة الداخلية للمعهد والخارجية المحيطة.	٣,٠٣	٠,٥٥٤	الأولى	متوسطة

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٤	توفير المتطلبات والموارد التنظيمية المناسبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	٣,٠٠	٠,٥٤٥	الرابعة	متوسطة
٥	تطبيق عمليات التقييم المستمر لأداء المعهد بصفة مستمرة .	٢,٩٢	٠,٤٨٣	الخامسة	متوسطة
	المتوسط العام لبعث التخطيط الاستراتيجي	٣,٠٠	٠,٥٠١		متوسطة

تبين هذه النتيجة حاجة المعاهد العلمية إلى تطبيق الأنماط القيادية الحديثة، والحاجة إلى تطبيق أبعاد مدخل القيادة التشاركية بطريقة تكاملية، وخاصة بُعد التخطيط الاستراتيجي؛ لتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها وكذلك تحليل بيئتها الداخلية، والبيئة الخارجية المحيطة، ومن ثم العمل على توفير متطلباتها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الداود (٥١٤٣٧) في قلة تطبيق الأنماط القيادية في المعاهد العلمية.

وتؤكد هذه النتيجة حاجة المعاهد العلمية إلى تفعيل التخطيط الاستراتيجي في إدارتها؛ بوضع رؤى ورسالات وأهداف يمكن تطبيقها من خلال وضع السياسات والبرامج الملائمة؛ وتوفير المتطلبات والموارد التنظيمية، وتطبيق عمليات المتابعة والتقييم المستمر لأداء تلك المعاهد.

البعث الثاني: التنظيم الإداري والتطوير:

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات بعث التنظيم الإداري والتطوير

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات والصلاحيات .	٢,٩٥	٠,٥٦٤	الأولى	متوسطة
٢	تنسيق الأدوار والمهام، وإنشاء المجالس واللجان وتنظيمها .	٢,٩٤	٠,٥١٠	الثالثة	متوسطة
٣	تطبيق مبادئ التمكين الإداري لإعداد القيادات المستقبلية .	٢,٩٠	٠,٥٢٥	الخامسة	متوسطة
٤	تفويض السلطات والصلاحيات لإنجاز العمل وتنمية القدرات ورفع مستوى الأداء .	٢,٩٢	٠,٥٢٩	الرابعة	متوسطة
٥	تشكيل فرق العمل بمشاركة أعضاء من المستويات الإدارية المختلفة للإنجاز	٢,٩٤	٠,٤٨٧	الثانية	متوسطة
	المتوسط العام لبعث التنظيم الإداري والتطوير	٢,٩٣	٠,٤٨٢		متوسطة

توضح هذه النتيجة حاجة المعاهد العلمية لتطوير القيادة فيها وإلى التنظيم والتطوير الإداري وتحسين فاعليتها القيادية، من خلال تقسيم العمل، وتنسيق الأدوار والمهام، وإعداد لقيادات المستقبلية من خلال تشكيل فرق العمل، ومشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عمليات صنع واتخاذ القرارات، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجاسر (٥١٤٢٦) والتي أكدت حاجة المعاهد العلمية إلى تطوير القيادة في المعاهد العلمية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية في مجالات القيادة التربوية والتحسين والتنظيم الإداري والتطوير.

وتؤكد هذه النتيجة ضرورة الاهتمام بالتنظيم الإداري وعمليات التطوير المستمر؛ حيث إن وضوح المهام والمسؤوليات والسلطات والصلاحيات، وتطبيق مبادئ التمكين الإداري من خلال تفويض الصلاحيات وتشكيل فرق العمل، تسهم في تحقيق الرؤى والأهداف المنوطة بالمعاهد العلمية.

البعد الثالث: صنع القرار:

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات بعد صنع القرار

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	جمع البيانات والمعلومات حول المشكلات التي تواجه المعاهد العلمية .	٣,٠٠	٠,٣٧٠	الأولى	
٢	وضع وتحديد الحلول والبدائل المقترحة لحل المشكلات والتغلب عليها .	٢,٩٨	٠,٣٩٩	الثالثة	
٣	تحليل ودراسة البدائل، والمفاضلة بينها وفق احتياجات ومتطلبات وملاءمتها للواقع .	٢,٩٩	٠,٤١٤	الثانية	
٤	اختيار البديل المناسب، واتخاذ القرار الأنسب .	٢,٩٧	٠,٤٣٩	الرابعة	
	المتوسط العام لبعده صنع القرار	٢,٩٨	٠,٣٨٩		

توضح هذه النتيجة أهمية صنع القرارات في المعاهد العلمية، كأحد الأبعاد المهمة في القيادة فيها، ومن ثم تطبيق مدخل القيادة التشاركية فيها؛ حيث تظهر أهمية المشاركة في صنع القرار بين جمع المستويات الإدارية بالتكامل في جميع البيانات والمعلومات ووضع البدائل والحلول للمشكلات، والمفاضلة بينها وصولاً إلى القرارات المناسبة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العجلان (٥١٤٢٥) والتي أكدت وجود قصور في تطبيق الجوانب القيادية في المعاهد العلمية السعودية، وقلة تطبيق الاتجاهات القيادية الحديثة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وتبين هذه النتيجة أهمية عمليات صنع واتخاذ القرارات، والمشاركة فيها من خلال وجود البيانات والمعلومات الدقيقة، ووضع الحلول والبدائل المقترحة لحل المشكلات التي قد تواجه المعاهد العلمية، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة سعياً في تحقيق هذه المعاهد لأهدافها وغاياتها .

البعد الرابع: العلاقات الإنسانية:

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات بعد العلاقات الإنسانية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	تحقيق متطلبات واحتياجات العاملين في المعاهد العلمية، وحل مشكلاتهم .	٣,٠٢	٠,٤٢٧	الأولى	
٢	توفير أجواء العمل الصحية والملائمة للعاملين بعيداً عن الفلق والتوتر	٢,٩٨	٠,٥٠١	الثالثة	
٣	احترام مشاعر وأحاسيس العاملين وتقديرهم، ورفع روحهم المعنوية .	٢,٩٩	٠,٥١٣	الثانية	
٤	تعزيز ولاء المرؤوسين والتزامهم ودعم الثقة لديهم، ومشاركتهم في إدارة المعاهد	٢,٩٥	٠,٤٥١	الرابعة	
	المتوسط العام لبعد العلاقات الإنسانية	٢,٩٩	٠,٤٢١		

تبين هذه النتيجة أهمية تطبيق بُعد العلاقات الإنسانية في أعمال المعاهد العلمية كأحد الأبعاد المهمة في القيادة، والحاجة إلى تطبيقها انطلاقاً من مدخل القيادة التشاركية بالتوازي مع الاهتمام بجوانب تحسين الأداء، وأبعاد القيادة التشاركية الأخرى، حيث أكدت هذه النتيجة ضعف تطبيق بعد العلاقات الإنسانية في المعاهد العلمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الأحمري (٥١٤٣٠) والتي أكدت حاجة قيادات المعاهد العلمية إلى تطبيق هذا البعد بدرجة كبيرة.

ويتضح من هذه النتيجة مدى الحاجة إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتطبيقها كأحد أبرز أبعاد القيادة التشاركية، حيث يسهم تطبيقه في رفع مستوى الأداء من خلال توفير أجواء العمل الملائمة، وتحقيق متطلبات العاملين في المعاهد العلمية واحتياجاتهم، ودعم الثقة لديهم .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

ما معوقات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية السعودية، من وجهة نظر أفراد الدراسة؟ .

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور الثاني: معوقات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على معوقات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارات المعاهد العلمية السعودية

الرقم	نص المعوقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	قصور الثقافة السائدة نحو أهمية تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية .	٣,٩٣	٠,٨٢٥	الثانية عشر	عالية
٢	غياب التخطيط الاستراتيجي وضعف وضوح الرؤية والرسالة والأهداف .	٣,٩٥	٠,٨١٣	التاسعة	عالية
٣	غموض الهياكل التنظيمية للمعاهد العلمية، وعدم وضوحها .	٣,٩٥	٠,٨٢٧	العاشرة	عالية
٤	ضعف تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات وقلة تفويض السلطات والصلاحيات.	٣,٩٧	٠,٨٠٦	الثامنة	عالية
٥	قلة توفير المتطلبات والموارد التنظيمية .	٣,٩٥	٠,٨٥٤	الحادية عشرة	عالية
٦	ضعف المناخ التشاركي التعاوني، وقلة العمل بروح الفريق الواحد .	٤,٠٠	٠,٨٠٠	السابعة	عالية
٧	المركزية في حل المشكلات وصنع واتخاذ القرارات .	٤,٠٢	٠,٨٠٠	الخامسة	عالية
٨	قلة تدريب منسوبي المعاهد على مهارات العمل التشاركي وتطبيق القيادة التشاركية .	٤,٠١	٠,٨٠٧	السادسة	عالية
٩	تدني مستوى تحقيق متطلبات واحتياجات العاملين في المعاهد العلمية وضعف حل مشكلاتهم .	٤,١٧	٠,٧٥٩	الثانية	عالية
١٠	عدم توفير أجواء العمل الصحية الملائمة في المعاهد العلمية .	٤,١١	٠,٨٠٦	الرابعة	عالية
١١	قلة دعم وتعزيز الثقة لدى العاملين، وضعف احترام مشاعرهم وتقديرهم .	٤,١٥	٠,٧٣٤	الثالثة	عالية
١٢	ضعف معرفة وخبرة قيادات المعاهد العلمية بمدخل القيادة التشاركية وأبعاده وكيفية تطبيقه .	٤,١٨	٠,٧٠٢	الأولى	عالية
	المتوسط العام لمحور معوقات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية	٤,٠٣	٠,٦٨٣		عالية

يبين الجدول رقم (١٠) أن: العبارة (١٢) التي نصت على: "ضعف معرفة وخبرة قيادات المعاهد العلمية بمدخل القيادة التشاركية وأبعاده وكيفية تطبيقه" جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,١٨)، وانحراف معياري (٠,٧٠)، وجاءت العبارة (٩) التي نصت على: "تدني

مستوى تحقيق متطلبات واحتياجات العاملين في المعاهد العلمية، وضعف حل مشكلاتهم "في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٤,١٧)، وانحراف معياري (٠,٧٦)، والعبارة رقم (١) التي نصت على: "قصور الثقافة السائدة نحو أهمية تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٨٣)، في حين بلغ المتوسط العام لمعوقات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية السعودية (٤,٠٣)، بانحراف معياري (٠,٦٨٣) بدرجة عالية من وجهة نظر مديري المعاهد العلمية ووكلائها، وتؤكد هذه النتيجة ما جاء في نتيجة المحور الأول: واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية، حيث إن وجود المعوقات أدى إلى قصور تطبيق الأبعاد الرئيسية لمدخل القيادة التشاركية، التي هي أساس تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية.

وتتفق هذه النتيجة مع مجمل الدراسات السابقة التي تم استعراضها ومناقشتها في وجود معوقات لتطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادة والإدارة داخل المؤسسات التربوية عامة، والمعاهد العلمية خاصة، وتتفاوت تلك المعوقات والصعوبات من مؤسسة تربوية لأخرى، إلا أن وجودها واقع، وبدرجات عالية، كما أوضحته نتائج الدراسة الحالية، وذلك كما بينت نتائج دراسة العجلان (٥١٤٢٥)، ودراسة الجاسر (٥١٤٢٦)، ودراسة الأحمري (٥١٤٣٠)، ودراسة الداود (٥١٤٣٧).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد الدراسة (المديرين/ والوكلاء) حول واقع ومعوقات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية السعودية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية واختبار "ت: Independent Sample T-test"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١١)

التكرارات والمتوسطات الحسابية ونتائج اختبار (ت) لواقع ومعوقات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارات المعاهد العلمية السعودية وفق متغير (الوظيفة)

المحور أو المجال	المستويات	العدد	المتوسطات	قيمة اختبار "ت"	الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	مدير المعهد	٦٦	٣,٠٤	٠,٦٦٥	٠,٥٠٨
	وكيل المعهد	١١٠	٢,٩٨		
التنظيم الإداري والتطوير	مدير المعهد	٦٦	٢,٩٥	٠,٣٦٥	٠,٧١٦
	وكيل المعهد	١١٠	٢,٩٢		
صنع القرار	مدير المعهد	٦٦	٣,٠٢	٠,٧٠٨	٠,٤٨١
	وكيل المعهد	١١٠	٢,٩٦		
العلاقات الإنسانية	مدير المعهد	٦٦	٣,٠٥	١,٢٣٨	٠,٢١٩
	وكيل المعهد	١١٠	٢,٩٥		
واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية	مدير المعهد	٦٦	٣,٠١	٠,٧٩٠	٠,٤٣٢
	وكيل المعهد	١١٠	٢,٩٥		
معوقات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية	مدير المعهد	٦٦	٤,٠٨	٠,٧١٧	٠,٤٧٤
	وكيل المعهد	١١٠	٤,٠١		

يتضح من الجدول رقم (١١): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل بين المتوسطات الحسابية لإجابات مديري المعاهد والوكلاء حول (واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية السعودية بأبعاده الرئيسية: (التخطيط الاستراتيجي - التنظيم الإداري والتطوير - صنع القرار - العلاقات الإنسانية)، حيث يتبين أن هناك تماثلاً في آراء مديري المعاهد والوكلاء حول تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية السعودية بمختلف أبعاده .

كما يتضح من الجدول رقم (١١): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل بين المتوسطات الحسابية لإجابات العمداء وأعضاء هيئة التدريس حول (معوقات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية)، حيث يتبين أن هناك تماثلاً في آراء مديري المعاهد والوكلاء نحو هذه المعوقات .

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:

ما متطلبات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟ .

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور الثالث: متطلبات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على متطلبات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية السعودية

الرقم	نص المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	وجود قيادات فاعلة تدرك أهمية تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية .	٤,٧٤	٠,٥٥٥	الثالثة	عالية جداً
٢	نشر ثقافة العمل التعاوني بالمشاركة من خلال فرق العمل .	٤,٧٥	٠,٥٥٠	الثانية	عالية جداً
٣	اتخاذ وتطبيق إستراتيجيات التخطيط الاستراتيجي وأدواته .	٤,٧٦	٠,٥٤٥	الأولى	عالية جداً
٤	تطوير الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع تحقيق رؤية ورسالة المعاهد وأهدافها .	٤,٧٢	٠,٥٨٥	الرابعة	عالية جداً
٥	توفير المتطلبات والموارد التنظيمية اللازمة لتطوير الأداء في المعاهد العلمية .	٤,٦٨	٠,٦٦٨	الخامسة	عالية جداً
٦	تطوير نظم الاتصالات وقواعد المعلومات والبيانات .	٤,٦٣	٠,٧٣٠	التاسعة	عالية جداً
٧	إيجاد بيئة تنظيمية ملائمة وجاذبة للعمل .	٤,٦٣	٠,٦٩٨	الثامنة	عالية جداً

الرقم	نص المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٨	دعم وتعزيز الثقة لدى العاملين في المعاهد العلمية واحترام مشاعرهم وتقديرهم، وتحقيق متطلباتهم واحتياجاتهم .	٤,٦٦	٠,٦٩١	السادسة	عالية جداً
٩	تدريب منسوبي المعاهد العلمية من القيادات والمرووسين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم لتطبيق المداخل والاتجاهات الإدارية الحديثة لتطوير الأداء.	٤,٦٥	٠,٦٤٢	السابعة	عالية جداً
١٠	التقليل من المركزية، والتدرج في تطبيق اللامركزية ومشاركة منسوبي المعاهد العلمية في تحمل المسؤوليات وحل المشكلات وصنع واتخاذ القرارات .	٤,٦٢	٠,٦٤٧	العاشرة	عالية جداً
	المتوسط العام لمحور متطلبات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في إدارة المعاهد العلمية	٤,٦٨	٠,٥٤٤		عالية جداً

توضح هذه النتيجة مدى حاجة المعاهد العلمية السعودية إلى متطلبات مهمة لتطوير القيادة فيها؛ من حيث وجود القيادات الفاعلة، ونشر ثقافة العمل التعاوني، وتطوير الهياكل التنظيمية، وقواعد المعلومات ونظم الاتصالات، وتطبيق الاستراتيجيات التطويرية، وتكوين بيئة عمل جاذبة، إضافة إلى تعزيز الثقة لدى العاملين في المعاهد، والمشاركة في تحمل المسؤوليات.

وتتفق هذه النتيجة مع مجمل نتائج الدراسات السابقة؛ وخاصة دراسة الجاسر (٥١٤٢٦)، ودراسة الداود (٥١٤٣٧).

ويبين الجدول رقم (١٢) مدى أهمية متطلبات تطبيق القيادة التشاركية، ومن ثم ضرورة تطبيق هذا المدخل من خلال توافر هذه المتطلبات؛ إذا أظهرت نتيجة هذا السؤال وجود الحاجة الفعلية لتوفير المتطلبات بدرجة عالية جداً، وبمتوسط حسابي (٤,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٥٤٤).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: (الاستراتيجية المقترحة):

ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية؟ وللإجابة على هذا السؤال، ولتحقيق هدف الدراسة الرئيس تم تقديم الاستراتيجية المقترحة وفق الآتي:

لما كان النظام التعليمي بمكوناته وأنظمتها التعليمية والإدارية والمنهجية يحتاج إلى التطوير والتحسين المستمر، والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة ومستجداتها بهدف تحقيق متطلبات المجتمع والرقى به؛ حيث يمثل النظام التعليمي مرتكزاً مهماً لبناء المجتمع، وحيث إنه يُعدُّ مصدراً للتطوير وتنمية الثقافة لدى أفرادها من خلال مواكبة التغيرات العالمية المتسارعة في شتى جوانب الحياة، ظهرت أهمية تطوير أداء مؤسساتها التعليمية على كافة مستوياتها، سواء في التعليم العام أو التعليم العالي .

وانطلاقاً من رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرامجها ومبادراتها ومرتكزاتها الأساسية الثلاث: العمق العربي والإسلامي، والقدرات الاستثمارية والاقتصادية، والموقع الجغرافي المتميز للمملكة العربية السعودية، والتي تؤكد على إعادة بناء الوطن ليصبح أكثر ازدهاراً وتطوراً؛ ليكون في مقدمة دول العالم بالتعليم والتأهيل، وإتاحة الفرص للجميع، وتقديم الخدمات المتطورة في شتى ميادين الحياة. (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠)، وتأكيداً لما جاء في وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية من التأكيد على التطوير المستمر للنظام التعليمي بمؤسساته المختلفة، وحيث إن المعاهد العلمية السعودية من أولى المؤسسات التعليمية والتربوية التي قادت التعليم وأثرته في بداياته في المملكة، ونظراً لدورها المهم والبارز من خلال عنايتها الخاصة بالدراسات الإسلامية والشريعة واللغة العربية، وحيث تضمن هدفها الأساسي تحقيق كفاية البلاد من المتخصصين في الشريعة الإسلامية وعلوم اللغة العربية والدعوة. (وزارة التعليم، وثيقة سياسة التعليم ١٤١٦هـ).

وحيث إن تلك المؤسسات شأنها كغيرها من المؤسسات التعليمية والتربوية تحتاج إلى التطوير والتحسين المستمر في أدائها التعليمي والتربوي والإداري والقيادي وفق رؤى ورسالات وأهداف وغايات وبرامج محددة وفق متطلبات الواقع، فقد قدمت هذه الاستراتيجية من خلال هذه الدراسة العلمية بشقيها: النظري والتطبيقي، والتي تضمنت دراسة وتحليل الوثائق المتعلقة بالدراسة؛ كرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ووثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى الوثائق الخاصة بالمعاهد العلمية من خلال وكالة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لشؤون المعاهد العلمية، بالإضافة إلى الجانب التطبيقي، حيث تضمن الاطلاع على الاتجاهات القيادية والإدارية الحديثة لتطبيقها في المعاهد العلمية لتحسين أدائها، وتطبيق أحد المداخل القيادية الحديثة، وهو مدخل القيادة التشاركية من حيث معرفة واقع التطبيق ومعوقاته ومتطلباته، وصولاً إلى تقديم الاستراتيجية المقترحة لتطوير قيادة المعاهد السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية؛ إذ تضمنت خطوات بناء الاستراتيجية وضع الرؤية الاستراتيجية، والرسالة الاستراتيجية، والقيم الاستراتيجية، والغايات والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمعاهد العلمية السعودية، ومن ثم تحليل الموقف الاستراتيجي وصياغة وتقديم الاستراتيجية المقترحة.

وقد تم تحكيم الاستراتيجية علمياً من خلال خبراء متخصصين في الجامعات وبعض الوزارات من ذوي الاختصاص، وقدمت على النحو التالي:

أولاً: منطلقات ومصادر بناء الاستراتيجية:

- وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية .
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرامجها ومبادراتها .
- الاتجاهات والمداخل الإدارية والقيادية الحديثة .
- مدخل القيادة التشاركية كأحد مداخل تطوير الأداء الإداري .
- نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، ونتائج الدراسة الحالية .

ثانياً: مراحل بناء الاستراتيجية:

المرحلة الأولى: المسح النظري:

وتضمنت تكوين أساس نظري عن موضوع الدراسة من خلال ما يأتي:

١- الاطلاع على أدبيات الدراسة المتعلقة بالاتجاهات الإدارية والقيادية الحديثة، واستراتيجيات تطوير الأداء الإداري بصفة عامة، والمداخل القيادية فيما يتعلق بأبرز تلك المداخل، ومن أهمها: مدخل القيادة التشاركية .

٢- تحديد الأطر النظرية والأدب النظري ذي الصلة، والذي يخدم موضوع الدراسة، ومن ثم الاستفادة منه في بناء الاستراتيجية لتطوير الأداء الإداري في المعاهد العلمية السعودية .

٣- استعراض الدراسات السابقة، والاستفادة من نتائجها في الدراسة الحالية.

٤- الاطلاع على الخطط الاستراتيجية في المعاهد العلمية السعودية – إن وجدت -، وكذلك دراسة واقع تلك المعاهد العلمية إدارياً، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ومن ثم القيام بالتحليل الاستراتيجي المناسب للدراسة الحالية .

المرحلة الثانية: المسح الميداني:

وشملت بناء أدوات الدراسة وتحكيمها وتطبيقها وتحليل وتفسير النتائج .

المرحلة الثالثة: مرحلة البناء الاستراتيجي، حيث شملت:

١- مرحلة التحليل الاستراتيجي:

وتم تطبيق أداة التحليل الاستراتيجي SWOT لملاءمتها لموضوع الدراسة، واستخدامها في تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها في الإطار النظري، ومن ثم الكشف عن نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية بهدف تحديد الفجوة بين واقع أداء إدارات المعاهد العلمية، ومدى تطبيقها للاتجاهات والمداخل الإدارية الحديثة، والمأمول منها في إطار وضع الخطة الاستراتيجية المقترحة في هذه الدراسة .

أ- نقاط القوة:

- وثيقة سياسة التعليم في المملكة واهتمامها بالمعاهد العلمية ؛ لكونها تُعنى بالدراسات الإسلامية واللغة العربية، وتختص بهما.

- رؤية المملكة ٢٠٣٠، واهتمامها بتطوير أداء المؤسسات والقطاعات الحكومية عامة، والمؤسسات التربوية خاصة، والتي تتضمن في هياكلها المعاهد العلمية السعودية .

- أهمية تطبيق اتجاهات ومداخل إدارية حديثة لتطوير وتحسين أداء إدارات المعاهد العلمية .

- بروز مدخل القيادة التشاركية كنمط قيادي يقوم على المشورة والتعاون والشراكة بين المديرين والمرؤوسين، وإمكانية الاستفادة من خلال تطبيق أبعاده وتطوير الأداء الإداري فيها .

ب- نقاط الضعف:

- غموض الهياكل التنظيمية للمعاهد العلمية السعودية، وضعف التنظيم الإداري فيها .
- غياب التخطيط الاستراتيجي، وضعف وضوح الرؤية والرسالة والأهداف لقيادات المعاهد العلمية السعودية .
- ضعف المناخ التشاركي في العمل الإداري في المعاهد العلمية السعودية .
- المركزية وقلة وضوح المسؤوليات والمهام والسلطات والصلاحيات، وضعف التفويض .
- تدني مستوى تحقيق متطلبات واحتياجات العاملين، وضعف حل مشكلاتهم .
- ضعف معرفة وخبرة قيادات المعاهد العلمية السعودية بالاتجاهات والمداخل الإدارية الحديثة .
- ضعف التحفيز والدافعية والتدريب والتأهيل والتنمية .

ج- الفرص:

- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرامجها ومبادراتها التي تدعم عمليات التطوير .
- بروز اتجاهات إدارية وقيادية حديث؛ ومنها: مدخل القيادة التشاركية لتطوير الأداء الإداري، حيث يمكن تطبيقه بأبعاده الرئيسة في المعاهد العلمية السعودية .
- اهتمام الدولة بالمعاهد العلمية، ودعمها المادي والمعنوي لها ؛ لتحقيق الأهداف المنوطة بها .
- وجود بنية أساسية للمعاهد العلمية تتضمن المباني والأجهزة الحديثة، ومتطلبات العمليات التربوية والتعليمية .
- وجود إمكانات يمكن من خلالها توفير المتطلبات والموارد التنظيمية اللازمة لعمليات التطوير الإداري والتعليمي .

د- التحديات:

- المركزية وقلة تفويض السلطات والصلاحيات .
- ضعف عمليات التمكين الإداري والمشاركة من خلال فرق العمل، وقصور ثقافة العمل التعاوني .
- ضعف نظم وقواعد المعلومات والاتصال التنظيمي في المعاهد العلمية السعودية .
- إعادة هيكلة إدارات المعاهد العلمية، وتطبيق التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم الإداري والتطوير بأنواعه المختلفة .
- ضعف عمليات التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية .
- تطبيق أبعاد مدخل القيادة التشاركية .

٢- مرحلة تحديد القضايا الاستراتيجية:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها وفق تحليل SWOT فإن أبرز القضايا الاستراتيجية التي تؤثر في بناء الخطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير أداء إدارات المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية هي:

- الاستناد إلى رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرامجها، والاستفادة من المبادرات المتعلقة بالتطوير الإداري للمؤسسات التربوية والتعليمية .
- الحصول على دعم القيادات لتحسين وتطوير مستوى أداء إدارات المعاهد العلمية السعودية .
- إعداد الهياكل التنظيمية والأدلة التنظيمية والإجرائية، وتوصيف الوظائف لتسهيل عمليات تطوير الأداء .
- توفير نظم وقواعد معلومات واتصالات إدارية تدعم وتعزز تطوير أداء المعاهد العلمية السعودية .
- تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأدواته في أداء وإدارة المعاهد العلمية .
- تعزيز القيادة التشاركية كنمط قيادي وإداري يطبق في المعاهد العلمية .

ثالثاً: مرحلة تصميم وصياغة الاستراتيجية: وتشمل تحديد وصياغة ما يلي:

- أ- الرؤية: الريادة والتطوير والأداء المتميز، إدارياً وتعليمياً في المعاهد العلمية السعودية .
- ب- الرسالة: توفير بيئة إدارية وتعليمية متطورة، تسعى إلى تحقيق رؤية متفردة في سبيل إعداد متخصصين في المجالات الشرعية واللغوية والدعوية .
- ج- القيم: الشفافية – التمكين – التميز – التشاركية – الثقة المتبادلة – الفاعلية- التطوير .
- د- الأهداف الاستراتيجية:

١. دعم بيئة العمل الإداري والتعليمي في المعاهد العلمية .
٢. تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات والأدلة التنظيمية .
٣. تحسين مستويات الأداء الإداري والتميز في العمل .
٤. تعزيز قدرة المعاهد العلمية السعودية على تلبية احتياجات المجتمع .
٥. تعزيز التحفيز والدافعية للعاملين في المعاهد العلمية السعودية .
٦. دعم الممارسات التشاركية، وتشكيل فرق العمل، والعمل الجماعي في المعاهد العلمية السعودية .
٧. الإسهام في تطوير البيئة الداخلية في المعاهد العلمية، ونشر ثقافة المشاركة في العمل .
٨. تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات والاتصالات التنظيمية في المعاهد العلمية السعودية .
٩. رفع مستوى قدرات ومهارات مديري ووكلاء المعاهد العلمية وتنميتها .

رابعاً: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

بعد إقرار الخطة الاستراتيجية واعتمادها يتم تحويلها إلى ممارسات عملية من قبل مسؤولي المعاهد العلمية، بحيث تتضمن مجموعة الخطوات الاستراتيجية، ومن ثم تحويلها إلى خطط تشغيلية وتنفيذية، من خلال مجموعة من المبادرات والبرامج وآليات العمل لكل هدف إستراتيجي، وفق أهداف تفصيلية واضحة، ومؤشرات أداء محددة قابلة للقياس، تتحقق من خلالها الرؤية والرسالة والقيم المعتمدة .

خامساً: مرحلة المتابعة والتقييم:

وتتطلب هذه المرحلة الاستمرارية بهدف المتابعة والتأكد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية، واكتشاف الانحرافات والأخطاء، والعمل على تصحيحها وفق إجراءات واضحة ومحددة، والعمل على ايجاد التغذية الراجعة، ومتابعة المتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة، والمتابعة على جميع المستويات الاستراتيجية من حيث المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي، ومن حيث التوقيت .

سادساً: المعوقات المحتملة:

- مقاومة التغيير من قبل منسوبي المعاهد العلمية، ومن ثم محاولة عرقلة تطبيق الاستراتيجية المقترحة .
- ضعف الوعي بأهمية الاستراتيجية المقترحة في عمليات تطوير الأداء الإداري والتعليمي .
- قلة اهتمام قيادات المعاهد العلمية لتطبيق الاستراتيجية وتفعيلها .
- نقص التدريب على تطبيق الاستراتيجية المقترحة، بالنسبة لقيادات المعاهد العلمية السعودية .
- العوائق التنظيمية والمالية والمادية المحتملة .
- قصور في تطبيق البرامج والمبادرات والآليات التي تضمنتها الاستراتيجية المقترحة .

سابعاً: متطلبات تطبيق الاستراتيجية، وسبل التغلب على المعوقات:

- توافر المتطلبات التنظيمية والمالية والمادية لضمان تطبيق الاستراتيجية المقترحة .
- نشر ثقافة التطوير والمشاركة في أداء العمل، والعمل التعاوني في المعاهد العلمية، من خلال قياداتها .
- تدريب وتنمية قدرات قيادات ومسؤولي المعاهد العلمية، وتحسين وتطوير مهاراتهم المختلفة .
- تطوير الهياكل التنظيمية في المعاهد العلمية، بما يدعم ويحقق رؤية ورسالة وقيم وأهداف الاستراتيجية .
- تطوير الأنظمة واللوائح في المعاهد العلمية والإجراءات، بما يدعم تطبيق الاستراتيجية المقترحة .

توصيات الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بما يلي:

- ١- تطبيق الاستراتيجية المقترحة في المعاهد العلمية السعودية لتطوير أدائها القيادي والإداري والتعليمي، وتحقيق الأهداف المنوطة بها .
- ٢- الانطلاق من رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرامجها ومبادراتها وأهدافها الاستراتيجية في عمليات التطوير، من خلال الاستراتيجية المقترحة، حيث تُعنى الرؤية بتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية عامة، والمؤسسات التربوية والتعليمية خاصة .
- ٣- العمل على تطبيق الاتجاهات الإدارية والقيادية الحديثة في المعاهد العلمية السعودية، بتحسين بيئة العمل فيها، وتطبيق المداخل القيادية الحديثة فيها.
- ٤- إعادة هيكلة المعاهد العلمية السعودية بما يتوافق مع الاستراتيجية المقترحة للرقى بمستويات أدائها بما يحقق التكامل والمشاركة في أعمالها.
- ٥- تهيئة بيئة العمل المناسبة في المعاهد العلمية السعودية لتحقيق الأهداف المنوطة بها، من خلال تطبيق المشاركة في العمل، واتخاذ اسلوب العلاقات الإنسانية في التعامل مع أعضائها.
- ٦- تدريب وتطوير وتنمية قدرات ومهارات مديري ووكلاء المعاهد العلمية السعودية، وذلك في مجالات تنمية المهارات القيادية، ومهارات التخطيط والتنظيم والتطوير.
- ٧- تلافى معوقات تطبيق الاتجاهات والمداخل الإدارية والقيادية الحديثة، ومنها: مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية، بنشر ثقافة العمل التعاوني بالمشاركة من خلال فرق العمل، وتدريب قيادات المعاهد على تطبيق تلك الاتجاهات والمداخل الحديثة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أبو عيطة، عاصم (٢٠١٣م): تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي، القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر .
- أبو مازن، تهاني (٢٠١٨م): درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية للقيادة التشاركية، وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن .
- الأحمري، عبد الله (١٤٣٠هـ): ممارسة المشرفين التربويين ومديري المعاهد العلمية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض .
- الجاسر، وليد (١٤٢٦هـ): الاحتياجات التدريبية لمديري المعاهد العلمية ووكلائها من وجهة نظر الموجهين التربويين والمديرين والوكلاء والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض .
- الجبوري، حسين (٢٠١٤م): التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع .
- الجريفاني، أمل (١٤٣٨هـ): درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض .
- الجسار، علي، ومساعدة، وجدان (٢٠١٤م): قضايا معاصر في الإدارة التربوية، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الحارثي، عيدة (١٤٣٨هـ): القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض .
- الحارثي، نايف (١٤٣٨هـ): واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض .
- الحجري، سالم (٢٠١١م): أهمية التخطيط الاستراتيجي في عملية التطوير التربوي، مجلة رسالة التربية، العدد الحادي والثلاثون، جامعة عين شمس، القاهرة .
- الحقييل، سليمان (١٤٣٥هـ): الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، الرياض: مطابع الحميضي .
- الداود، عبد المحسن (١٤٣٧هـ): الأنماط القيادية التربوية وجودة التعليم لمديري المعاهد العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، الرياض .

- الرجوب، محمد (٢٠١١م): الإدارة التربوية في المدارس في العصر العباسي، عمّان: دار اليازوري .
- الزامل، سليمان (٢٠١٠م): تحديد صلاحيات الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية لمعوقات تفويض بعض صلاحيات إدارات التعليم لإدارات المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض .
- الشمري، سامي، واللوكان، محمد (٢٠١٨م): واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل، وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد الثالث، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب .
- الطراونة، حسين وعريقات، أحمد وعبد الهادي، توفيق، والعرموطي، شحادة (٢٠١٢م): نظرية المنظمة، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع .
- العجلان، حمد (٥١٤٢٥): دراسة تقييمية لدور مديري المعاهد العلمية لمهامهم الإشرافية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض .
- العرابيد، نبيل (٢٠١٠م): دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة .
- العفيف، أمجد (٢٠١٨م): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد الرابع، المجلد الثامن والثلاثون، القاهرة .
- العنزلي، أميرة، والعطوي، مهند (٢٠١٧م): دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي، دراسة تطبيقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الثالث، المجلد التاسع عشر .
- الفضل، عبد العزيز (٥١٤٣٨): واقع تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض .
- القرشي، عبد الله (٢٠١٣م): ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم، وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .
- النمروطي، يوسف (٢٠١٧م): القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة .
- تقلا، رزان (٢٠١٦م): درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق، ودورها في فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق .

- خليف، جميلة (٢٠٠٨م): أخلاقيات القيادة، الكويت: دار اقرأ .
- داود، عبد العزيز (٢٠١١م): الخطة الاستراتيجية المعاصرة وعناصر تكوينها في الدراسات التربوية، مجلة رسالة التربية، العدد الحادي والثلاثون، جامعة عين شمس: القاهرة.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: (٢٠١٦م).
- عبد الرسول، محمود (٢٠١٠م): علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر، دراسة ميدانية، مجلة التربية، العدد السابع والعشرون، القاهرة .
- عسكر، عبد العزيز (٢٠١٢م): القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة .
- الغامدي، عبد الرحمن (٢٠١٤م): القيادة التشاركية، مدخل إستراتيجي لتطوير إدارة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية .
- موقع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية <https://imamu.edu.sa>، تاريخ الدخول: ٦-٧-٢٠١٨م، الساعة: ١٦:٣٠ .
- وزارة التعليم (١٤١٦هـ): وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، اللجنة العليا لسياسة التعليم، الأمانة العامة، الرياض: مطابع المدينة .

المراجع الأجنبية:

- Sarafidou, J and chatziioannidis, G(2013): Teacher Participation in decision making, and its impact on school and teachers.International Journal of Educational Management.
- Kevin, B (2015): participatory leadership, principal leadership behaviors and high performing schools, for the degree of doctorate of theosophy, Faculty of the Graduate school, Colorado University.
- Tarkan, T (2016): A comparative analysis of participatory leadership practice of elementary school principals between public and non-public school, a doctoral research project, Esteves school of education, the sage college Hudson river region, New York.