



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط

إعداد

**الباحثة / منال عبدالله غيثان العمري**

ماجستير إدارة وإشراف تربوي - طالبة دكتوراة

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الخامس - جزء ثانى - مايو ٢٠١٩م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

**المستخلص:**

هدف البحث إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمات، وتكوّن مجتمع الدراسة من معلّمت المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط، والبالغ عددهن (١٩٣)، وبلغت عينة الدراسة (١٢٩)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة مكوّنة من ثلاث محاور رئيسة؛ وهي: (العلاقات الإنسانية، المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة). وأسفر البحث عن مجموعة من النتائج، ومنها: أن متوسط درجة القيادة التشاركية (٣.١٧) بمستوى مشاركة متوسط ولم تصل إلى حد الكفاية (٣.٤)، فبالنسبة لمحور العلاقات الإنسانية فهي لم تُلَقَّ التقدير المناسب من وجهة نظر المعلمات؛ حيث كانت درجة التوفّر لها (متوسطة)، أما محور المشاركة في صنع القرار فلم يبلغ حد الكفاية، وكانت درجة التوفّر له (متوسطة)، وحصل محور تفويض السلطة على درجة متوسطة، ولم تصل درجة التفويض حد الكفاية. كما أثبتت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد ختم البحث بتقديم بعض التوصيات والمقترحات؛ ومنها: عقد دورات تدريبية لقائدات المدارس الثانوية الخاصة للتعرف على أنماط القيادة وكيفية تطبيق النمط التشاركي، وإجراء دراسات حول نُظْم الإدارة المتبعة داخل المدارس ومدى ملائمتها لنمط القيادة التشاركية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، القيادة التشاركية.

**Abstract:**

The aim of the researcher is to identify the reality of participatory leadership among the private secondary school leaders in Khamis Mushait governorate, from the point of view of the teachers. The study society is one of the (193) secondary school teachers in Khamis Mushait Governorate. The sample of the study was randomly selected. The researcher has used the description approach where the questionnaire has designed by consisting of three main axes: (Human relations, Participate in decision-making, Delegation of authority). There are a set of results , We mentied the most important of them:

which is that the average availability of participatory leadership is (3.17) and It doesn't has researched enough. In terms of human relations, the level of availability was moderate, and the axis of participation in decision-making was not sufficient, and the degree of availability was medium. The results showed that there were no statistically significant differences between the mean. The study ended with a number of recommendations and proposals, including: Holding training courses for the leaders of private high schools to identify the leadership patterns and how to apply the participatory style, and conducting studies on the management systems that used in schools and their suitability for the participatory leadership style.

**Keywords:** leadership, participatory leadership.

## مقدمة البحث:

تُعدّ القيادة جوهر العملية الإدارية، فمن خلالها تستطيع المؤسسات التعليمية تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، والتنسيق بين جهود العاملين فيها، والتأثير فيهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية. كما أن القيادة تعني وجود علاقة مباشرة بين شخص يوجه (هو القائد) وآخرين (هم المرؤوسون) يقبلون بشكل طوعي؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.

وتمثل القيادة أهمية كبرى في نجاح العملية الإدارية؛ حيث يرتبط مفهومها بمفهوم الدور والمسؤولية وينمط الشخصية، حيث إن القائد الناجح هو الذي يعمل على زيادة فعالية العاملين معه، والتأثير فيهم، وحثّهم على العمل. وتختلف القيادة التربوية من وقت إلى آخر، ومن شخص إلى آخر؛ فهي عملية نسبية، فالقائد في موقف معين قد يكون تابعًا في موقف آخر؛ لذا ارتبط مفهوم القيادة بشخصية القائد وتصرفاته وسلوكياته والمهارات الإدارية التي أصبح لزامًا على رجل الإدارة أن يتّصف بها لضمان نجاحه في العمل (محمد، ٢٠١٣، ص.١٢٩).

وفي النموذج الحديث للقيادة؛ يكون القادة والأتباع شركاء بعمل القيادة؛ فهم معًا يُشكّلون علاقة قيادة، ومعًا يهدفون إلى التغيير الحقيقي الذي يعكس أغراضهم المتبادلة، كما أنهم يطورون علاقة تأثيرية، بحيث يؤثر كل منهم في الآخر، كما هي الحال في المنظمة والمجتمع، هم لا يعلمون الأشياء ذاتها، لكنهم معًا يصنعون القيادة (دواني، ٢٠١٣، ص.٢٤١).

وتعتبر القيادة نظامًا للتأثير المتبادل بين ثلاثة عناصر رئيسية، بينهم علاقة متبادلة، وهم: (مدير المدرسة، والمجتمع المدرسي، والموقف)، والقيادة المدرسية الفعّالة هي قدرة القائد على التأثير في أعضاء المجتمع المدرسي، ويتوقّف نجاح القائد على سلوكياته وممارساته المختلفة؛ مثل: إدراك التغيير، وقدرته على حل المشكلات، ومواجهتها، وإقناع أعضاء المجتمع المدرسي برسالة المدرسة (العرايب، ٢٠١٠، ص.٥٧).

وتُعدّ القيادة الفاعلة من أهم عناصر النجاح في كافة المنظمات والمؤسسات، على اختلاف مستوياتها؛ إذ من شأنها أن توجه الموارد كافةً نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة أو المنظمة، من خلال المهارات والكفايات القيادية التي تُمكنها من تفعيل ومشاركة العنصر البشري؛ ليسهم في تطوير أداء المؤسسات، ومواجهة تحدياتها ومشكلاتها، بما يُمكنها من المنافسة، والقدرة على التكيف مع المعطيات العصرية في مجال عملها (القرشي، ٢٠١٣، ص.٢).

إن القيادة التربوية هي إحدى عناصر الإدارة التربوية، ويقوم عليها قائدٌ تربويٌّ تجاوز مرحلة الإدارة؛ التي تعني بتسيير شؤون المؤسسة التربوية تسييراً روتينياً، إلى التأثير السحري في العاملين معه في المؤسسة التربوية، بما يُوفّر فرص الإبداع والتطوير، وبالتالي تحقيق أهداف مؤسستهم على الوجه الأكمل. وعليه؛ فإن نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها يتوقف على قدرات القائد التربوي، وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل، ورعاية العاملين معه، وتقديم العون والمساعدة لهم (السعود، ٢٠١٣، ص.٧٥).

وفي إطار القيادة التربوية؛ تؤكد الاتجاهات الحديثة ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري، من خلال الكشف عن القدرات والإمكانات التي يمتلكها العنصر البشري، وتوظيفها التوظيف المناسب، واستثمارها الاستثمار الأمثل، نحو: القضاء على المشكلات التربوية، وتحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة وفاعلية، وذلك من خلال وسائل عدة، تُشعره بالمسؤولية، وتُحفزه للعطاء؛ ويُعدّ مدخل القيادة التشاركية من أبرز الاتجاهات لتطوير الإدارة المدرسية، من خلال فتح مجال أوسع للمعلمين وكافة المنتمين للمدرسة لتحمل المسؤولية والمشاركة الفاعلة؛ بما يُحقّق لهم الرضا الوظيفي، والانتماء للمدرسة، والشعور بأهميتهم في منظومة العمل داخل مدارسهم، كما يعطي فرصة أكبر للعاملين في المؤسسات التعليمية والمستفيدين؛ للمشاركة في إدارتها، وإبداء آرائهم، والتعرّف على قدراتهم واتجاهاتهم؛ بما يساعد في تحقيق أهدافها (الغامدي، ٢٠١٤، ص.١٠).

إنّ القيادة التربوية التشاركية تهتم بإيجاد جوٍّ لا يجعل القائد التشاركي بحاجة إلى فرض رقابة شديدة؛ لأنه يعلم أنه -في الجماعة السوية- ينع الضبط من الجماعة ذاتها وكما تراه، وذلك وفق أنظمة ضبط داخلية تكمن في الأفراد أنفسهم، وهذا الاتجاه يقود إلى الضبط الذاتي، وهو في حقيقة الأمر أكثر فاعليةً من ضبط الأنظمة والتعليمات المكتوبة، ولو أن وجود مثل هذه الأمور لازمٌ وضروريٌّ (الحربي، ٢٠٠٨، ص.١٣٣).

فقد أصبح من الضروري القول اليوم بأن نموذج القيادة التشاركية قد فرض نفسه على واقع المؤسسات والإدارات التربوية، وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، ومن الواضح بأنه مهما كانت قدراته؛ فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دونما إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الأعمال، ويُعدّ الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة، ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (العرايبي، ٢٠١٠، ص.٣٦).

من خلال ذلك يتّضح أن القيادة التشاركية تتجلى في أروع صورها؛ انطلاقاً من وحي العلاقات الإنسانية التعاونية النشيطة والفعّالة والمتبادلة بين المدير والعاملين، ومن وحي العمل كفريق متكامل الأركان، وعلى مدى ثقافة ووعي المدير، وتمسّكه بمبدأ الشورى والديمقراطية، من أجل الرقي بالمؤسسة التعليمية، والنهوض بها إلى أفضل المستويات (نجدي، ٢٠١٣، ص.٢).

والقائد التشاركي هو الذي يأخذ في اعتباره أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم، وأهميتهم في تحقيق الأهداف، ويرى ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات؛ من أجل حفّزهم على التعاون والاستئناس بآراء أتباعه، وإعارة أفكارهم الاهتمام اللازم، وهو الذي يُقدّم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دورًا فعّالًا في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون، وإطلاق قدراتهم المرؤوسة وطاقاتهم الكامنة (الحري، ٢٠٠٨، ص. ١٣٩).

### مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود الحديثة التي قامت بها وزارة التعليم؛ بهدف تعزيز الكفايات القيادية لمديري المدارس الثانوية، وعلى الرغم من تنفيذ الوزارة للعديد من البرامج والأنشطة، إلا أن هناك شكوى متكررة من تباين الأنماط الإدارية الممارسة من قِبَل مديري المدارس، ومن استمرار ممارسة بعضهم لأنماط إدارية تقليدية، تنعكس سلبيًا على فعالية العملية التربوية برُمّتها، وعلى أشكال السلوك التنظيمي للمعلمين، وفي مقدمتها مستوى الولاء التنظيمي لديهم (المطيري، ٢٠١٥).

وقد أشارت دراسة الزهراني (٢٠١١) إلى أن كثيرًا من إدارات المدارس تعاني عددًا من أوجه القصور والمشكلات التي تعوق العمل كفريقٍ متعاونٍ؛ لتحقيق الأهداف التعليمية داخل النُظُم المدرسية، وأن من مديري المدارس من يتبع النمط الانفرادي، معتقدًا أن هذا الأسلوب سيجعل كل عضو في أسرة المدرسة يؤدي عمله على الوجه المطلوب، وبالتالي؛ فإن إنجاز المهام والأعمال داخل التنظيم المدرسي لا يتم في إطار المشاركة، وبأسلوب الفريق بالاعتماد على كافة مهارات أفراد التنظيم المدرسي، بل تغلب عليها الصفة الفردية في الأداء بما يتنافى مع روح الفريق، كذلك زيادة الشكاوى والتذمُّر بين المعلمين، وظهور الصراعات التنظيمية، وكثرة الخلافات بين إدارة المدرسة والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم؛ وميل الإدارة المدرسية إلى الجمود، ويُعدّها عن الأساليب والنماذج الحديثة، مثل: الإدارة بالمشاركة والإدارة بالأهداف والتمكين الإداري وفِرق العمل.

وفي ذات السياق؛ أكدت دراسة حرز الله (٢٠٠٧) أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات، وأن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية متوسطة. وأشارت دراسات الصليبي (٢٠١٥) إلى ضرورة إشراك المعلمين بشكل أكبر في عملية صنع القرارات المدرسية؛ مما يُعزّز الروح المعنوية، وبالتالي رفع الفاعلية الذاتية للمعلمين، ويُعزّز انتماءهم للمدرسة، والعمل على تخفيف الأعباء الملقاة على كاهل مديري المدارس، وذلك من خلال تفويض السلطة، ومشاركة المعلمين في تنفيذ المهام القيادية الفعّالة، وتغيير النظرة الخاطئة لديهم بعدم الثقة بقدرات وإمكانات المعلمين القيادية.

ومن خلال عمل الباحثة -معلمة في المدارس الخاصة - لاحظت اختلاف الممارسات القيادية للقائدات، والتي تؤثر سلبيًا أو إيجابًا على سير العملية التعليمية، الأمر الذي يتطلب إجراء المزيد من الدراسات حول واقع القيادة التشاركية في المدارس، وعليه؛ فإن مشكلة الدراسة تتحدّد في التعرّف على واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط من وجهة نظر المعلمات.

### تساؤلات البحث:

- ما واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط؛ من وجهة نظر المعلمات؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث، حول واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط؛ تُعزى لمتغيّري (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

### أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرّف على واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط؛ من وجهة نظر المعلمات.

### أهمية البحث:

- ١- من الممكن أن يستفيد منها الباحثون من خلال الاطلاع على توصيات الدراسة ونتائجها.
- ٢- من المؤمل أن تستفيد الجهات الآتية من هذه الدراسة:
  - وزارة التعليم: بإعطاء تغذية راجعة عن واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط.
  - قائدات المدارس الثانوية الخاصة: بإعطاء تغذية راجعة عن واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط؛ للوقوف على واقع الممارسة والصعوبات التي تواجه هذا الواقع.
- ٣- قد تساعد نتائج الدراسة في تطوير برامج إعداد القائدات، وتدريبهم في مجال القيادة التشاركية؛ لكونها أسلوبًا جديدًا من أساليب الإدارة، وتساعدهم في التخلي عن الفردية في العمل، وتكريس أسلوب التشاركية، وتوزيع المهام، وإحداث التغيير المطلوب في أساليب العمل التقليدية.

### حدود البحث:

اقتصر تطبيق أداة الدراسة على المعلمات العاملات في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة خميس مشيط، للعام الدراسي (١٤٣٧/١٤٣٨هـ)، خلال الفصل الدراسي الثاني.

### مصطلحات البحث:

#### مفهوم القيادة (leadership):

يرى شقير (٢٠١١) أن القيادة تتمثل في "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم، وإرشادهم، من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة؛ في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، والوصول إلى أعلى درجة من الأداء المطلوب" (ص١٤).

وعرّف محمد (٢٠١٣) القيادة التربوية بأنها "القدرة على التأثير في العاملين بالمؤسسة التربوية، وتوجيه سلوكهم، وتحفيزهم؛ لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة بكفاءة وفعالية" (ص١٣١).

وتُعرّف القيادة بأنها هي "قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب وإقناع، من شأنها استمالة المرؤوسين ومساندتهم في إطلاق قدراتهم، وتقديم مبادراتهم، وإبداعاتهم، واكتشاف مواهبهم، والقدرة على إقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة، بأسلوب لبقٍ قائم على الحوار الموضوعي، والوضوح، والعدالة، واحترام وجهات النظر المختلفة، وذلك لتحقيق حاجات المؤسسة من جهة، وإشباع حاجاتهم الشخصية من جهةٍ أخرى" (الحريري، ٢٠١٥، ص١٩).

#### القيادة التشاركية (Participatory Leadership):

يعرّف (العراييد، ٢٠١٠) القيادة التشاركية بأنها: "ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وأنها تقتزن بالنمط القيادي الديمقراطي" (ص٨).

وانفق كلٌّ من عسكر (٢٠١٢، ص٩٠) والصليبي (٢٠١٥، ص١٧) على أن القيادة التشاركية اصطلاحاً هي: "نمط القيادة القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والمعلمين، في مجالات: التغيير، والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتنسيق في العمل، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات؛ بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة".

ويعرف نجدى (٢٠١٣) القيادة التشاركية بأنها "ذلك النمط القيادي الذي يقوم على مشاركة المدير للمعلمين في صنع القرارات المرتبطة بالمدرسة ومهامها" (ص٥).



وتُعرّف الباحثة القيادة التشاركية إجرائياً بأنها: "هي النمط القيادي القائم على العلاقات الإنسانية والتعاون والتفاوض والمشاركة في القرارات الإدارية؛ بهدف توفير مناخ مؤسسي إيجابي؛ بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة وأهداف المرؤوسين".

### الاطار النظري:

إن التحديات التي تواجهها المدرسة اليوم فكرًا وأسلوبًا ومنهجًا؛ لا تستطيع أن تخوض غمار التقدم العالمي الكبير بصورتها التقليدية، فالمؤسسات الناجحة في مجال الأعمال مثلًا لا يديرها أفراد، بل تديرها جماعات، وهكذا هي المدرسة أيضًا إن أرادت أن تواكب التطور والتكنولوجيا لا يديرها مدير واحد، بل تديرها جماعات، وبأساليب تعتمد على تعميق روح العمل الجماعي، وتوزيع الأدوار، والمشاركة في القرار، والتنظيم التشاركي الحر، وهذا لا يعني تنازل المدير عن سلطته ومكانته، وإنما ضمن حدود وضوابط تفويضية محدّدة، وبلا شك؛ فإذا وُجد المدير القادر على التطوير والتنمية المهنية الذاتية والمتدرب القادر على توظيف التقنيات الحديثة؛ فأعتقد أن هذه المدرسة هي القادرة على تحقيق أهدافها، والعمل ضمن نظام مفتوح (العرايبي، ٢٠١٠، ص.٦٢).

وتُعتبر القيادة التشاركية من الاتجاهات القيادية التربوية الحديثة، التي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة، والتي من شأنها: أن تؤدي إلى المشاركة في تحمّل المسؤولية، وفي تحقيق الهدف، وتقوم فلسفة هذا الاتجاه على قيام القائد بعرض المشاكل على مرؤوسيه، ثم تداول النقاش فيها، ثم اتخاذ القرار الجماعي بخطوات علاج، وهي بذلك تُعبّر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات؛ بحيث يتم الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة، التي يعمل بها؛ بشكل يُشجّعه على تحقيق أهدافها، وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم (الصليبي، ٢٠١٥، ص.١٤).

### القيادة التشاركية:

#### ١- مفهوم القيادة التشاركية:

يُعرّف المطيري (٢٠١٥) القيادة التشاركية بأنها: "مختلف العمليات الإدارية الممارسة من قِبَل مديري المدارس، والتي تقوم على تبادل الآراء، وتوفير المعلومات اللازمة لأداء المهام، والمشاركة في صنع القرارات، ودراسة البدائل، والاتصال الفعّال؛ بهدف توفير مناخ مؤسسي إيجابي، يدفع نحو التحفيز، وإطلاق الطاقات الإبداعية، وتحسّن الأداء العام، وتحقيق الأهداف" (ص.٩-١٠).

وعرّف الصليبي (٢٠١٥) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بأنها: "النمط القيادي القائم على التعاون والمشورة الفعلية بين المدير والمعلمين في المرحلة الثانوية في جميع المجالات: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق في العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات؛ لتحقيق الأهداف المدرسية، وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة؛ من خلال استخدام استبانة القيادة التشاركية" (ص.١١).

وتعرّف الباحثة القيادة التشاركية إجرائياً بأنها هي: "النمط القيادي القائم على العلاقات الإنسانية والتعاون والتفويض والمشاركة في القرارات الإدارية؛ بهدف توفير مناخ مؤسسي إيجابي؛ بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة وأهداف المرؤوسين".

## ٢- أهداف القيادة التشاركية:

- ١- إشراك العاملين في التخطيط، وصناعة المؤتمرات من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية، والاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.
- ٢- رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
- ٣- تحسين نوعية القرارات، وتأييد تنفيذها.
- ٤- تنمية القدرات القيادية لدى العاملين، وتدريبهم على تحمّل المسؤولية (نجدي، ٢٠١٣، ص.٩٠).

## ٣- أهمية القيادة التشاركية:

النمط التشاركي أو القيادة التشاركية تؤمن بالقيمة الإنسانية والعلمية والعملية للمعلم، وتؤليها درجة كبيرة من الاهتمام، وتحرص كل الحرص على أخذ آرائه ومقترحاته في العمل، بعيداً عن التسلّطية، واعتماد مبدأ التهديد والوعيد، فهي قيادة مؤمنة بالحوار على أسس بناءة وهادفة، والذي من شأنه: أن يؤدي إلى تثبيت المؤسسة، وترسيخ أركانها، وتحقيق أهدافها (عسكر، ٢٠١٢، ص.٥٩).

إنّ انعكاس هذا الاتجاه على القيادة التربوية يخلق الجو النفسي والموقف الملائم، الذي يُحفّز العاملين على بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم؛ لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يُمكنها من الموازنة والتوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح المنظمة التربوية، وزرع الثقة المتبادلة بين القيادة التربوية والعاملين داخل هذه المنظمات التربوية (الحربي، ٢٠٠٨، ص.١٣٩).

وترى الباحثة أن أهمية القيادة التشاركية تنبع من الإحساس بالمعلمين وبمشاعرهم، وأهميتهم في تحقيق الأهداف، وضرورة مشاركتهم في القرارات والمهام الإدارية، وتشجيعهم على طرح آرائهم ومقترحاتهم؛ من أجل حفّزهم على التعاون، وإطلاق طاقاتهم الكامنة، وزيادة الثقة في أنفسهم، وشعورهم بمكانتهم لدى القائد.

٤- خصائص وسمات القيادة التشاركية:

- ١- يهتم القائد بمشاعر المرؤوسين، وينمي العلاقات الإنسانية بينه وبينهم.
- ٢- يشارك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات؛ بسبب الثقة الكبيرة فيهم.
- ٣- يعمل القائد على إقناع المرؤوسين، بدلاً من إجبارهم، وبالتالي؛ فهو يحترمهم، ويهتم بمدى قناعاتهم بالعمل.
- ٤- ينمي القائد بعض الاستقلالية لدى الأتباع، فهو يشاركهم في العمل؛ مما يجعل النشاط يتركز في الكل لا الجزء.
- ٥- يتحلّى القائد بقدرٍ من المرونة والتكيف، فهو يُشرك أتباعه في سلطة القوة والمسؤولية (القحطاني، ٢٠١٦، صص ٨٣-٨٤).
- ٦- درجة عالية من الثقة في المرؤوسين وقدراتهم.
- ٧- مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتحسين أساليب العمل، وتقييم نتائج العمل.
- ٨- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد والجماعات.
- ٩- درجة عالية من الاتصالات بجميع أنواعها.
- ١٠- سيادة روح الثقة والتعاون والصداقة بين المجموعة.
- ١١- درجة عالية من ممارسة عملية الرقابة على المستويات الدنيا من التنظيم (السكرانية، ٢٠١٤، ص ٧٧).

٥- الفرق بين النمط التشاركي والنمط (الشوري - التعاوني):

- يرى أبو عيطة (٢٠١٣) أن أهم الفروق بين هذه الأنماط هي كالتالي:
- ١- كل نمطٍ تشاركي ديمقراطي، ولكن ليس كل نمط ديمقراطي تشاركي.
  - ٢- تكون المشاركة في النمط التشاركي منتظمة ومستمرة، بينما في النمط الديمقراطي يكون فيه مشاركة، لكن لا تكون منتظمة ومستمرة.
  - ٣- النمط التعاوني والتشاركي كلاهما جزء من النمط الديمقراطي.
  - ٤- في النمط التعاوني يقوم القائد باتخاذ القرار، ويقوم بقية العاملين بالتعاون معه في تنفيذه، أو توفير المعلومات اللازمة لتنفيذه، وفي الغالب المدير هو الذي يتخذ القرار، وهو الذي يُشرف على تنفيذه.
  - ٥- المشاركة درجة أعلى من التعاون؛ لأن الموظفين يشاركون في توفير المعلومات اللازمة للقرار، وأيضًا هم يشاركون في تنفيذ القرار.
  - ٦- الشورى لا تكون لعامة الناس، بل لذوي الخبرة وللمختصين وللخبراء، ولا تعتمد على حجم المشاركة، بل تعتمد على نوعية المشاركين.
  - ٧- الشورى لا تكون في الأمور التي فيها نص (قرآن - حديث)، أما المشاركة في النمط التشاركي تكون مفتوحة للجميع، وفي أي أمر، سواء فيه نص أم لا يوجد فيه نص (صص ٢٧-٢٨).

ويؤكد هوانغ وآخرون (Huang, et al., 2010) أن فهم آليات القيادة التشاركية سوف يساعد القادة على تصميم أفضل برامج التدريب والتنمية، التي تهدف إلى تعزيز الإدارة القائمة على المشاركة، وكثيراً ما كانت تُعتبر القيادة التشاركية طريقةً لتمكين الموظفين من ممارسة أعمال القادة، ومتى ما كانت القيادة التشاركية فعّالةً ساهم ذلك في تحسين أداء الموظفين ذوي المراتب الدنيا، والقيادة التشاركية قد تؤثر على العمل من خلال توليد مستويات عالية من ثقة المرؤوسين في رؤسائهم، وبالتالي؛ فإن عدم فهم آليات كيفية المشاركة في القيادة قد يتسبب في سوء تفسير النمط التشاركي، وسوء ممارسة القيادة التشاركية (p.132).

مما سبق يتضح للباحثة: أن القيادة التشاركية تُعتبر من أفضل الاتجاهات الحديثة في القيادة، فهي تهتم بالعلاقات الإنسانية مع المعلمين، وتغرس الثقة في نفوسهم، حيث تجعل قائد المدرسة يعيش ظروف المعلمين، ويقوم بتشجيعهم على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وتقديم المقترحات والمبادرات، وكذلك تقوم القيادة التشاركية على تفويض السلطة، وتنمية الاعتماد على الذات، وهذا بالطبع يعكس إيجاباً على مستوى الأداء لديهم؛ مما يقدم إنتاجية عالية وذات جودة فائقة.

### الدراسات السابقة

قام العرابيد (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة التشاركية لدى مديري التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، ووُزعت الأداة على (١٣٤) مديراً ومديرة لمدارس الثانوية، وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٤.٢٨)، وأوصى الباحث بضرورة عقد دورات تدريبية لمديري التربية والتعليم ومديري المدارس للتعرف على أنماط القيادة، وكيفية تطبيق النمط التشاركي. وأجرى الزهراني (٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة لأسلوب إدارة الفريق، وكذلك التعرف على درجة أهمية أسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة؛ من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة، وتكوّنت عينة الدراسة من (٤١٤) مديراً ومعلمًا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة لأسلوب إدارة الفريق كانت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بالعمل على قيام مديري المدارس الثانوية بالمشاركة مع المعلمين في المدرسة بتحديد المعايير والقواعد المنظمة للعمل بأسلوب إدارة الفريق. وفي دراسة شقير (٢٠١١) هدف الباحث إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية؛ من وجهات نظر المعلمين فيها، وتكوّن مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية، وبلغ عدد العينة (٦٠٤)، وتوصلت النتائج إلى أن هناك مستوى عالٍ من ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب المديرين بالضفة الغربية على النمط التشاركي.

كما هدفت دراسة القرشي (٢٠١٣) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم، وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، ويشمل مجتمع الدراسة مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية، والبالغ عددهم (١٦٠) استجاب منهم (١٤٧)، وتوصلت النتائج إلى أن ممارسة القيادة التشاركية كانت بدرجة متوسطة، وأوصى الباحث بضرورة تدريب مديري مدارس المرحلة الثانوية على القيادة التشاركية. وقام نجدي (٢٠١٣) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية وأساليبها للحد من المشكلات الإدارية في مدارس التعليم العام الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، وشمل مجتمع الدراسة مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، والبالغ عددهم (٤٨) مديرًا، و(٣٢٢) معلمًا، وتوصلت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية مرتبطة بالعاملين تعود لاختلاف سنوات الخبرة لصالح (١٠ سنوات فأكثر)، وأوصت الدراسة بتطبيق مبدأ مشاركة المعلمين بشكل أكبر في عملية صنع وأخذ القرارات المدرسية. كما هدفت دراسة موشيتي (2013) Mosheti إلى التعرف على العلاقة بين مشاركة المعلمين في صنع القرار والارتياح الوظيفي للالتزام التنظيمي بين معلمي المدارس الثانوية في بوتسوانا، وشمل مجتمع الدراسة معلمي المدارس الثانوية في بوتسوانا، وبلغ عدد العينة (٢٢٠) معلمًا، وتوصلت النتائج إلى أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية قد جاءت بدرجة متوسطة بشأن المشاركة في إدارة المدارس وقضايا موظفي المدرسة، وأوصى الباحث قادة المدارس بالعمل على إيجاد سبل لزيادة مشاركة المعلمين في صنع قرارات المدرسة.

كما توصل المطيري (٢٠١٥) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية قد جاءت بدرجة متوسطة في دراسته التي أجراها على عينة من معلمي المدارس الثانوية بحفر الباطن، وأوصى الباحث بضرورة قيام مديري المدارس الثانوية بتفويض الصلاحيات وترسيخ مفهوم القيادة التشاركية لديهم. وفي دراسة الصليبي (٢٠١٥) هدف الباحث إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية، وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم، وتوصلت الدراسة إلى أن مدرء المدارس الثانوية بمحافظات غزة يمارسون القيادة التشاركية من وجهة نظر معلمهم بنسبة كبيرة، وأوصى الباحث بضرورة العمل على تخفيف الأعباء الملقاة على كاهل مديري المدارس، وذلك من خلال تفويض السلطة، ومشاركة المعلمين في المهام الإدارية. قام كارلتون (2015) Carlton بدراسة هدفت إلى التعرف على تأثير المخاطرة على استعداد القائد لتفويض سلطة اتخاذ القرارات الحاسمة، وشمل مجتمع الدراسة المدرء التنفيذيين والمرووسين، والبالغ عددهم (١٠٢)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القادة ذوي الميول العالية للمخاطرة يفضلون اتخاذ القرارات الحاسمة، وبالتالي هم أقل استعدادًا لتفويض سلطة اتخاذ القرارات الحاسمة، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين سلوكيات القادة؛ لتوسيع نطاق تفويض سلطة اتخاذ القرارات الحاسمة.

ويتفق البحث الحالي مع دراسة العرابيد (٢٠١٠)، ودراسة الزهراني (٢٠١١)، ودراسة شقير (٢٠١١)، ودراسة عسكر (٢٠١٢)، ودراسة القرشي (٢٠١٣)، ودراسة المطيري (٢٠١٣)، ودراسة نجدى (٢٠١٣)، ودراسة Mosheti (2013)، ودراسة الصليبي (٢٠١٥)؛ من حيث المنهج المتبع، وهو المنهج الوصفي، ويتشابه البحث الحالي مع دراسة عسكر (٢٠١٢)، ودراسة الصليبي (٢٠١٥)؛ في محاور الاستبانة، وهي: (العلاقات الإنسانية، المشاركة في القرارات الإدارية، تفويض السلطة). كما يتفق البحث الحالي مع دراسة العرابيد (٢٠١٠)، ودراسة الزهراني (٢٠١١)، ودراسة شقير (٢٠١١)، ودراسة عسكر (٢٠١٢)، ودراسة القرشي (٢٠١٣)، ودراسة المطيري (٢٠١٣)، ودراسة النجدى (٢٠١٣)، ودراسة Mosheti (2013)، ودراسة الصليبي (٢٠١٥)، ودراسة Carlton (2015)؛ من حيث استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث: حدود الدراسة الجغرافية؛ في كون البحث الحالي سيجرى على معلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط. كما يختلف البحث الحالي مع دراسة شقير (٢٠١١)، ودراسة عسكر (٢٠١٢)، ودراسة المطيري (٢٠١٣)، ودراسة النجدى (٢٠١٣)، ودراسة Mosheti (2013)؛ في العينة، وهم المعلمون (الذكور)، بينما في هذا البحث العينة المعلمات (الإناث).

وترى الباحثة أن البحث الحالي تميّز من حيث اعتباره من البحوث النادرة التي تطرقت للقيادة التشاركية. كما تفرّد هذا البحث عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية - حسب علم الباحثة - بأنه أول بحث يُجرى عن القيادة التشاركية في المدارس الخاصة بمحافظة خميس مشيط.

### منهج وعينة البحث:

يبنى البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، وتحليلها، وتفسيرها، ويتكوّن مجتمع البحث من جميع المعلمات العاملات في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة خميس مشيط للعام الدراسي (١٤٣٧/١٤٣٨ هـ) وعددهم (١٩٣) معلمة. تم اختيار (١١٥) معلمة منهنّ بالطريقة العشوائية كعينة للدراسة.

وفيما يلي وصف لعينة البحث تبعًا لمتغيرات البحث:

١- وصف عينة البحث حسب المؤهل العلمي:

جدول (١): وصف عينة البحث حسب المؤهل

م	المؤهل العلمي	العينة	النسبة المئوية %
١	دبلوم متوسط	١٣	١١.٣%
٢	بكالوريوس	٨٦	٧٤.٨%
٣	دراسات عليا	١٦	١٣.٩%
	الإجمالي	١١٥	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق: أن عدد من حصلن على البكالوريوس (٨٦)؛ حيث تحتل أكبر نسبة مئوية (٧٤.٨%)، في حين كان عدد من حصلن على الدبلوم المتوسط في العينة (١٣)؛ بأقل نسبة مئوية (١١.٣%). ويوضح الرسم البياني التالي النسب المئوية لتوزيع عينة البحث في ضوء المؤهل العلمي.

٢- وصف عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول (٢): وصف عينة البحث حسب سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	العينة	النسبة المئوية %
١	أقل من ٥ سنوات	٦٥	٥٦.٥%
٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٨	٢٤.٣%
٣	من ١٠ سنوات فأكثر	٢٢	١٩.١%
	الإجمالي	١١٥	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق: أن عدد أفراد العينة من ذوي سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) هو (٦٥)؛ بأعلى نسبة مئوية (٥٦.٥%)، في حين كان عدد أفراد العينة من ذوي سنوات الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر) هو (٢٢) بأقل نسبة مئوية (١٩.١%) من إجمالي عدد أفراد العينة، ويوضح الرسم البياني التالي النسب المئوية لتوزيع عينة البحث في ضوء سنوات الخبرة.

## أداة البحث:

تم إعداد أداة البحث من الإطار النظري، وبالرجوع إلى دراسة شقير (٢٠١١)، ودراسة عسكر (٢٠١٢)، ودراسة الصليبي (٢٠١٥).

وتكوّنت أداة البحث من قسمين:

**القسم الأول:** يشمل البيانات الأولية، وتتضمن: (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** يتضمن عبارات الأداة وعددها (٤٠) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور، هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة في صنع القرار، وتفويض السلطة.

**صدق وثبات الأداة (الخصائص السيكومترية للأداة):**

أ- صدق الأداة:

تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين؛ وتم الأخذ بأرائهم حيال حذف أو تعديل أو إضافة الفقرات. ويوضح ملحق (١) أسماء المحكّمين. كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الأداة والدرجة الكلية للمحور، وتراوحت المعاملات بين (٠.٥-٠.٨٩)؛ مما يعطي دلالةً على صدق الأداة.

ب- ثبات الأداة:

قامت الباحثة بالتأكد من ثبات الأداة باستخدام طريقة "ألفا-كرونباخ"، وتراوحت المعاملات بين (٠.٩٣-٠.٩٦)، وهي معاملات مقبولة لأغراض البحث، كما يتضح من الجدول (٣).

جدول رقم (٣): معاملات ثبات "ألفا-كرونباخ" لكل بُعد من أبعاد الأداة

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ثبات "ألفا-كرونباخ"
البُعد الأول	١٤	٠.٩٦
البُعد الثاني	١٣	٠.٩٦
البُعد الثالث	١٣	٠.٩٣

تم حساب معامل الثبات أيضاً بطريقة التجزئة النصفية لكل بُعد من أبعاد الأداة، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٨٩ إلى ٠.٩٥).



### الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم استخراج قيمة معادلة ألفا-كرونباخ و"سبيرمان" لحساب ثبات الأداة، كما تم استخراج معاملات ارتباط "بيرسون" للتحقق من صدق الأداة. وكذلك تم استخدام حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، واختبار (ت) وتحليل التباين للإجابة عن السؤال الثاني.

### نتائج البحث وتفسيرها:

#### نتائج التساؤل الأول:

- ما واقع العلاقات الإنسانية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط من وجهة نظر المعلمات؟

يمكن ترتيب الأبعاد الثلاث وفقاً لمتوسطات تقديرات العينة لكل محور، كما هو موضَّح في جدول (٤).

جدول رقم (٤): ترتيب المحاور وفقاً لمتوسطات تقديرات العينة لكل محور

الترتيب	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
١	الأول	٣.٢٨	١.١٦	٦٥.٦
٢	الثالث	٣.١١	١.١٥	٦٢.٢١
٣	الثاني	٣.١٠	١.١٧	٢٦.٠٨

ويتضح من الجدول: أن أعلى الأبعاد في متوسط الاستجابات هو البعد الأول، وأقل الأبعاد هو البعد الثاني حيث أعطى أفراد عينة البحث الأول درجة توفّر (متوسطة)؛ بمتوسط حسابي (٣.٢٨) ووزن نسبي (٦٥.٦)، كما أعطى أفراد عينة البحث الثاني درجة توفّر (متوسطة)؛ بمتوسط حسابي (٣.١) ووزن نسبي (٢٦.٠٨) مما يعني أن المشاركة في صنع القرار لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط من وجهة نظر المعلمات غير متوفرة بدرجة ملائمة.

وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتحليل استجابات عينة البحث المتعلقة بدرجة توفّر العلاقات الإنسانية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط من وجهة نظر المعلمات؛ وذلك على المحاور الثلاثة كما يلي:

## أولاً: العلاقات الإنسانية:

جدول رقم (٥): المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة البحث الخاصة بدرجة توفر العلاقات الإنسانية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة  
(ن = ١١٥)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التوفر
١	تشعر قائدة المدرسة المعلمة بأهميتها عند التعامل معها.	٣.٥٩	٧١.٨٠	١.١٩٩	٢	كبيرة
٢	تقوم العلاقة بين قائدة المدرسة والمعلمة على الاحترام المتبادل.	٣.٦٣	٧٢.٦٠	١.٠٨٨	١	كبيرة
٣	تساعد قائدة المدرسة المعلمات الجُدد على التكيف مع البيئة المدرسية.	٣.٢٧	٦٥.٤٠	١.٢٥٩	٦	متوسطة
٤	تحقق قائدة المدرسة التفاعل الاجتماعي بالمدرسة.	٣.٣٦	٦٧.٢٠	١.١٣٣	٤	كبيرة
٥	تتحلى قائدة المدرسة بالحكمة في التصرف مع المعلمات.	٣.٢٢	٦٤.٤٠	١.٢٦٢	٩	متوسطة
٦	تراعى قائدة المدرسة الفروق الفردية بين المعلمات.	٣.١٧	٦٣.٤٠	١.٢٨٦	١١	متوسطة
٧	تساعد قائدة المدرسة المعلمات في حل مشكلاتهن.	٣.٠٨	٦١.٦٠	١.٢٩٩	١٤	متوسطة
٨	تعمل قائدة المدرسة على إشاعة جو العمل الإيجابي الودود بين المعلمات.	٣.١٥	٦٣.٠٠	١.١٩٤	١٢	متوسطة
٩	تحرص قائدة المدرسة على عقد لقاءات دورية مع المعلمات.	٣.٣٢	٦٦.٤٠	١.١٥٩	٥	متوسطة
١٠	تهتم قائدة المدرسة بجميع الأفكار التي تُطرح من المعلمات.	٣.١٤	٦٢.٨٠	١.٢١٣	١٣	متوسطة
١١	تُسهم قائدة المدرسة في تنمية القيم الإنسانية لدى المعلمات.	٣.٢٧	٦٥.٤٠	١.١٩٤	٧	متوسطة
١٢	تُشجّع قائدة المدرسة المعلمات المتميزات لمواصلة العطاء.	٣.٤٠	٦٨.٠٠	١.٢٥٥	٣	كبيرة
١٣	تُشجّع قائدة المدرسة المعلمات على العمل بروح الفريق.	٣.٢٤	٦٤.٨٠	١.١٧٤	٨	متوسطة
١٤	تقدر قائدة المدرسة الظروف الخاصة التي قد تواجه المعلمات بما لا يُخل بأهداف المدرسة.	٣.٢٠	٦٤.٠٠	١.٢٩٢	١٠	متوسطة
	المعدل العام للبُعد الأول	٣.٢٨	٦٥.٦	١.١٦	----	متوسطة

## ينتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- أعطى أفراد عينة البحث البُعد الأول (العلاقات الإنسانية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط من وجهة نظر المعلمات) درجة توفر (متوسطة)؛ بمتوسط حسابي (٣.٢٨) ووزن نسبي (٦٥.٦)؛ لم تصل درجة التوفر حد الكفاية (٣.٤)؛ مما يعني أن (العلاقات الإنسانية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط من وجهة نظر المعلمات) غير متوفرة بدرجة ملائمة، ويتضح ذلك من خلال عرض النتائج المفصل لهذا البُعد كما يلي:

١- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٠٨ - ٣.٦٣) وانحرافات معيارية محصورة بين (١.٢٩-١.٠٨) وهي متقاربة من بعضها، مما يعني أن الاستجابات كان تشتتها عن المتوسط متقاربا.

٢- احتلت العبارة رقم (٢) ونصها: "تقوم العلاقة بين قائدة المدرسة والمعلمة على الاحترام المتبادل" المرتبة الأولى في درجة التوفر (كبيرة) بالنسبة لهذا البعد، بمتوسط حسابي (٣.٦٣) ووزن نسبي (٧٢.٦)، وقد تعدت حد الكفاية؛ مما يعني أن هذه العبارة من أكثر العبارات توفراً بالنسبة لهذا البعد.

٣- وجاءت العبارة رقم (٧) ونصها: "تساعد قائدة المدرسة المعلمات في حل مشكلاتهن" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوفر بالنسبة لهذا البعد؛ بمتوسط حسابي (٣.٠٨) ووزن نسبي (٦١.٦)، ولم تتعد حد الكفاية؛ مما يعني عدم توفرها بدرجة ملائمة.

**وتشير نتائج هذا البعد إجمالاً إلى:**

أن درجة توفّر العلاقات الإنسانية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط من وجهة نظر المعلمات (متوسطة)، وتحتاج لمزيد من التدعيم والاهتمام من قبل قائدات المدارس.

**ثانياً: المشاركة في صنع القرار:**

جدول رقم (٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة البحث الخاصة بدرجة المشاركة في صنع القرار لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة (ن = ١١٥)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة المشاركة
١٥	تشرك قائدة المدرسة كافة أعضاء المدرسة في عملية صنع القرار.	٣.٠٤	٦٠.٨٠	١.١٧٣	١٠	متوسطة
١٦	تتيح قائدة المدرسة للمعلمات المعلومات اللازمة لصنع القرار.	٣.١٢	٦٢.٤٠	١.١٥٦	٨	متوسطة
١٧	تشرك قائدة المدرسة المعلمات في تحديد الاحتياجات التدريبية للتطوير المهني.	٣.٣٧	٦٧.٤٠	١.٠٥٤	١	متوسطة
١٨	تشكل قائدة المدرسة لجان لدراسة القرارات اللازمة لحل المشكلات.	٣.٣٤	٦٦.٨٠	١.١٠٧	٢	متوسطة
١٩	تشرك قائدة المدرسة المعلمات في توزيع المهام.	٣.١٣	٦٢.٦٠	١.٢٣٢	٦	متوسطة
٢٠	توفر قائدة المدرسة بيئة عمل تشاركية تساعد المعلمات على تقديم أفكار إبداعية داخل المدرسة.	٣.٠٦	٦١.٢٠	١.٣٠٠	٩	متوسطة
٢١	تشرك قائدة المدرسة المعلمات في وضع الخطط العلاجية لحالات ضعف التحصيل الدراسي لدى بعض الطالبات.	٣.٢١	٦٤.٢٠	١.١٦٦	٣	متوسطة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة المشاركة
٢٢	تعقد قائدة المدرسة دورات تدريبية للمعلمات عن كيفية اتخاذ القرار .	٢.٨٣	٥٦.٦٠	١.٢٥٨	١٣	متوسطة
٢٣	تشرك قائدة المدرسة المعلمات في تطوير أهداف المدرسة.	٣.١٣	٦٢.٦٠	١.٢٣٩	٧	متوسطة
٢٤	تستثمر قائدة المدرسة خبرات المعلمات في صنع القرار.	٣.١٥	٦٣.٠٠	١.٢٢٣	٤	متوسطة
٢٥	تشرك قائدة المدرسة المعلمات في وضع برنامج الطوارئ في حال غياب بعضهن.	٢.٩٧	٥٩.٤٠	١.٢٥٣	١١	متوسطة
٢٦	تشرك قائدة المدرسة المعلمات في تنظيم جدول المناوبات.	٣.١٤	٦٢.٨٠	١.٢٥٦	٥	متوسطة
٢٧	تشرك قائدة المدرسة المعلمات في جدول أعمال الاجتماعات قبل عقدها.	٢.٨٧	٥٧.٤٠	١.٢٩٥	١٢	متوسطة
	المعدل العام للْبُعد الثاني	٣.١٠	٦٢.٠٨	١.١٧٠	----	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

- أعطى أفراد عينة البحث البُعد الثاني (المشاركة في صنع القرار لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات) درجة مشاركة (متوسطة)؛ بمتوسط حسابي (٣.١) ووزن نسبي (٦٢.٠٨)، ولم تصل درجة المشاركة حدَّ الكفاية (٣.٤)؛ مما يعني أن درجة (المشاركة في صنع القرار لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط من وجهة نظر المعلمات) غير ملائمة، ويتضح ذلك من خلال عرض النتائج المفصّل لهذا البُعد كما يلي:

١- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٢.٨٣ - ٣.٣٧) وانحرافات معيارية محصورة بين (١.٠٣ - ١.٠٥) وهي متقاربة من بعضها، مما يعني أن الاستجابات كان تشبّثها عن المتوسط متقارباً.

٢- احتلت العبارة رقم (١٧) ونصها: "تشرك قائدة المدرسة المعلمات في تحديد الاحتياجات التدريسية للتطوير المهني" المرتبة الأولى في درجة المشاركة (متوسطة) بالنسبة لهذا البُعد؛ بمتوسط حسابي (٣.٣٧) ووزن نسبي (٦٧.٤)، ولم تصل حدَّ الكفاية.

٣- وجاءت العبارة رقم (٢٢) ونصها: "تعقد قائدة المدرسة دورات تدريبية للمعلمات عن كيفية اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة المشاركة بالنسبة لهذا البُعد؛ بمتوسط حسابي (٢.٨٣) ووزن نسبي (٥٦.٦)، ولم تتعدَّ حد الكفاية؛ مما يعني عدم مشاركتها بدرجة ملائمة.

وتشير نتائج هذا البُعد إجمالاً إلى:

أن درجة توفّر المشاركة في صنع القرار لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط من وجهة نظر المعلمات (متوسطة)، وتحتاج لمزيد من إشراك المعلمات في المهام واتخاذ القرارات من قِبَل قائدات المدارس.

ثالثاً: تفويض السلطة:

جدول رقم (٧): المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة البحث الخاصة بدرجة تفويض السلطة لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة (ن = ١١٥)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التفويض
٢٨	تحرص قائدة المدرسة على توافق مقدره المعلمة مع المهام الموكلة لها.	٣.١٤	٦٢.٨٠	١.٢٩٠	٥	متوسطة
٢٩	تسند قائدة المدرسة لإحدى المعلمات توزيع الطالبات على الصفوف بداية العام الدراسي.	٢.٩٩	٥٩.٨٠	١.١٥١	١٠	متوسطة
٣٠	تفوض قائدة المدرسة إحدى المعلمات بتوزيع الطالبات على قاعات الامتحان.	٣.٠٩	٦١.٨٠	١.١٨٩	٦	متوسطة
٣١	تفوض قائدة المدرسة إحدى المعلمات لإعداد الجدول المدرسي.	٣.٠٣	٦٠.٦٠	١.٢٤٢	٨	متوسطة
٣٢	تفوض قائدة المدرسة إحدى المعلمات لإدارة اجتماع هيئة التدريس بالمدرسة.	٢.٨٥	٥٧.٠٠	١.٢٢٣	١٣	متوسطة
٣٣	تفوض قائدة المدرسة إحدى المعلمات لتحديد احتياجات المدرسة.	٣.٠٩	٦١.٨٠	١.٢٦١	٧	متوسطة
٣٤	تفوض قائدة المدرسة إحدى المعلمات لمتابعة سجلات الحضور والغياب.	٣.٢٣	٦٤.٦٠	١.٣٦٤	٣	متوسطة
٣٥	تفوض قائدة المدرسة إحدى المعلمات لمقابلة أولياء أمور الطالبات والإجابة عن استفساراتهم.	٣.٠٠	٦٠.٠٠	١.٢٧٧	٩	متوسطة
٣٦	توزع قائدة المدرسة العمل بحيث لا توجد ازدواجية بالأدوار.	٢.٩٢	٥٨.٤٠	١.٢٢٩	١٢	متوسطة
٣٧	تفوض قائدة المدرسة إحدى وكيلاتها لاتخاذ القرار في حالة غيابها.	٣.٦٧	٧٣.٤٠	٠.٩٦٠	١	كبيرة
٣٨	تتابع قائدة المدرسة المهام المفوضة باستمرار.	٣.٣٠	٦٦.٠٠	١.٢٤٢	٢	متوسطة
٣٩	تحدد قائدة المدرسة موعداً زمنياً لإنهاء المهمة المفوضة للمعلمة.	٣.٢١	٦٤.٢٠	١.١٤٣	٤	متوسطة
٤٠	تقبل قائدة المدرسة أخطاء العمل المفوض للمعلمة.	٢.٩٣	٥٨.٦٠	١.٢٢٦	١١	متوسطة
	المعدل العام للبُعد الثالث	٣.١١	٦٢.٢١	١.١٥٠	----	متوسطة
	المعدل العام للقيادة التشاركية	٣.١٧	٦٣.٤٠	١.١٣٠	----	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

- أعطى أفراد عينة البحث البُعد الثالث (تفويض السلطة لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط من وجهة نظر المعلمات) درجة تفويض (متوسطة)؛ بمتوسط حسابي (٣.١١) ووزن نسبي (٦٢.٢١)، ولم تصل درجة التفويض حدَّ الكفاية (٣.٤)؛ مما يعني أن درجة (تفويض السلطة لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط من وجهة نظر المعلمات) غير مناسبة، ولم تصل حدَّ الكفاية. ويتضح ذلك من خلال عرض النتائج المفصل لهذا البُعد كما يلي:

١- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٢.٨٥-٣.٦٧) وانحرافات معيارية محصورة بين (١.٢٧-٠.٩٦) وهي متقاربة من بعضها، مما يعني أن الاستجابات كان تشتتها عن المتوسط متقارباً.

٢- احتلت العبارة رقم (٣٧) ونصها: "تفوض قائدة المدرسة إحدى وكيلاتها لاتخاذ القرار في حالة غيابها" المرتبة الأولى في درجة التفويض (متوسطة) بالنسبة لهذا البُعد؛ بمتوسط حسابي (٣.٦٧) ووزن نسبي (٧٣.٤)، وقد وصلت حدَّ الكفاية.

٣- وجاءت العبارة رقم (٣٢) ونصها: "تفوض قائدة المدرسة إحدى المعلمات لإدارة اجتماع هيئة التدريس بالمدرسة" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التفويض بالنسبة لهذا البُعد؛ بمتوسط حسابي (٢.٨٥) ووزن نسبي (٥٧)، ولم تتعدَّ حدَّ الكفاية؛ مما يعني عدم تفويضها بدرجة ملائمة.

وتشير نتائج هذا البُعد إجمالاً إلى: أن درجة توفُّر تفويض السلطة لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط من وجهة نظر المعلمات (متوسطة)، ولم تصل إلى حد الكفاية؛ مما يعني أن قائدات المدارس لا تفوض السلطة بالدرجة الملائمة أو المستوى الأمثل، وبالتالي التأكيد على الحاجة إلى مزيد من المرونة لدى القائدات وتأكيدهن على الثقة في المعلمات للقيام بالمهام واتخاذ القرارات.

وإجمالاً تشير النتائج السابقة إلى: أن متوسط درجة القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط (٣.١٧) جاءت بمستوى مشاركة متوسط، ولم تصل إلى حد الكفاية (٣.٤)؛ مما يعني عدم توفُّر القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط بالمستوى الملائم.

وتتفق هذه النتائج الخاصة بالتساؤل الرئيس الأول مع نتائج دراسة العرايب (٢٠١٠)، التي توصلت إلى أن ممارسات القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٤.٢٨)، وأوصى الباحث بضرورة عقد دورات تدريبية لمديري التربية والتعليم

ومديري المدارس للتعرف على أنماط القيادة، وكيفية تطبيق النمط التشاركي، كما تتفق أيضًا مع نتائج دراسة القرشي (٢٠١٣)، والتي توصلت إلى أن ممارسة القيادة التشاركية كانت بدرجة متوسطة، وكذلك مع نتائج دراسة المطيري (٢٠١٥)، والتي توصلت أيضًا إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية قد جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة موشيتي (٢٠١٣).

كما تتعارض هذه النتائج مع نتائج دراسة شقير (٢٠١١)، والتي توصلت إلى وجود مستوى عالٍ من ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، وتتعارض أيضًا مع نتائج دراسة الصليبي (٢٠١٥)، والتي توصلت إلى أن مدرء المدارس الثانوية يمارسون القيادة التشاركية بنسبة كبيرة.

### نتائج التساؤل الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط؛ تُعرَى لمتغيري: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### ١) متغير المؤهل العلمي:

لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس؛ وفقًا لمتغير الدرجة العلمية؛ تم تحليل البيانات باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، ويوضح جدول (٨) تلك النتائج، وذلك لكل بُعد من الأبعاد الثلاث وللدرجة الكلية على الأداة.

جدول رقم (٨): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين استجابات عينة البحث

وفقًا لمتغير المؤهل العلمي

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الأول	بين المجموعات	٧٥٥.٦٢٦	٢	٣٧٧.٨١٣	٢.٠٠٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٢١١٠٢.٢٣٥	١١٢	١٨٨.٤١٣		
	الكلية	٢١٨٥٧.٨٦١	١١٤			
الثاني	بين المجموعات	١٢٩٨.٠٠٣	٢	٦٤٩.٠٠٢	٤.٠٠٦	دالة عند (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	١٨١٤٤.٣٧٩	١١٢	١٦٢.٠٠٣		
	الكلية	١٩٤٤٢.٣٨٣	١١٤			
الثالث	بين المجموعات	٨٣٥.٥٤٤	٢	٤١٧.٧٧٢	٣.٢٤٤	دالة عند (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	١٤٤٢٢.٨٣٨	١١٢	١٢٨.٧٧٥		
	الكلية	١٥٢٥٨.٣٨٣	١١٤			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٨٢٩٧.٥٦٥	٢	٤١٤٨.٧٨٢	٣.٢٦٣	دالة عند (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	١٤٢٤١٤.٢٩٦	١١٢	١٢٧١.٥٥٦		
	الكلية	١٥٠٧١١.٨٦١	١١٤			

## ينضح من النتائج المعروضة في جدول رقم (٨) ما يلي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك بالنسبة للْبُعد الأول، حيث كانت قِيم (ف) المحسوبة غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى عدم وجود فروق أو اختلافات دالة بين استجابات أفراد العينة حول درجة توفّر العلاقات الإنسانية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط من وجهة نظر المعلمات؛ تُعزى إلى المؤهل العلمي.
- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك بالنسبة لْبُعدَي الأداة الثاني والثالث، وكذلك بالنسبة للدرجة الكلية على الأداة، حيث كانت قِيم (ف) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)؛ مما يشير إلى وجود فروق أو اختلافات دالة بين استجابات أفراد العينة حول درجة المشاركة في صنع القرار ودرجة تفويض السلطة؛ تُعزى إلى المؤهل العلمي، ولمعرفة اتجاه الفروق الدالة تم إجراء اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المتوسطات، وذلك بالنسبة لْبُعدَي الأداة الثاني والثالث، وكذلك بالنسبة للدرجة الكلية، كما هو موضَّح بجدول (٩).

جدول رقم (٩): نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين استجابات العينة

وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
الْبُعد الثاني	دبلوم			
	بكالوريوس			*٩.٧
	دراسات عليا			
الْبُعد الثالث	دبلوم			*٩.٧
	بكالوريوس			
	دراسات عليا			
الأداة ككل	دبلوم			
	بكالوريوس			*٢٤.٢٦
	دراسات عليا			

(\* الفروق دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)).

توضح النتائج المعروضة في جدول رقم (٩) ما يلي:

- وجود فروق دالة بين استجابات مجموعة (مؤهل البكالوريوس) ومجموعة (مؤهل الدراسات العليا) في الْبُعد الثاني لصالح مجموعة البكالوريوس، حيث كان متوسط الفرق (٩.٧) دال عند مستوى (٠.٠٥).



- وجود فروق دالة بين استجابات مجموعة (مؤهل الدبلوم) ومجموعة (مؤهل الدراسات العليا) في البُعد الثالث لصالح مجموعة الدبلوم، حيث كان متوسط الفرق (٩.٠٧) دال عند مستوى (٠.٠٥).

- وجود فروق دالة بين استجابات مجموعة (مؤهل البكالوريوس) ومجموعة (مؤهل الدراسات العليا) في المعدل العام على الأداة لصالح مجموعة البكالوريوس، حيث كان متوسط الفرق (٢٤.٢٦) دال عند مستوى (٠.٠٥).

## ٢) متغير سنوات الخبرة:

لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة تم تحليل البيانات باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، ويوضح جدول (١٠) تلك النتائج، وذلك لكل بُعد من الأبعاد الثلاث وللدرجة الكلية على الأداة.

جدول (١٠): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الأول	بين المجموعات	٢٧.٨١٥	٢	١٣.٩٠٧	٠.٧١	غير دالة
	داخل المجموعات	٢١٨٣٠.٠٤٦	١١٢	١٩٤.٩١١		
	الكلية	٢١٨٥٧.٨٦١	١١٤			
الثاني	بين المجموعات	٢٠.١٣٥	٢	١٠.٠٦٧	٠.٠٥٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٩٤٢٢.٢٤٨	١١٢	١٧٣.٤١٣		
	الكلية	١٩٤٤٢.٣٨٣	١١٤			
الثالث	بين المجموعات	٢١.٢٩٣	٢	١٠.٦٤٦	٠.٠٧٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٥٢٣٧.٠٩٠	١١٢	١٣٦.٠٤٥		
	الكلية	١٥٢٥٨.٣٨٣	١١٤			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٥.٨٣٩	٢	٢.٩٢٠	٠.٠٢	غير دالة
	داخل المجموعات	١٥٠٧٠٦.٠٢٢	١١٢	١٣٤٥.٥٨٩		
	الكلية	١٥٠٧١١.٨٦١	١١٤			

يتضح من النتائج المعروضة في جدول (١٠) ما يلي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة؛ وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك بالنسبة لأبعاد الأداة الثلاث، وكذلك بالنسبة للدرجة الكلية على الأداة، حيث كانت قيم (ف) المحسوبة غير دالة إحصائية، مما يشير إلى عدم وجود فروق أو اختلافات دالة بين استجابات أفراد العينة حول واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس تُعزى إلى سنوات الخبرة.

**توصيات البحث:**

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث تُوصي الباحثة بالتوصيات التالية:

- العمل على رفع أداء قائدات مدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط؛ من خلال إلحاقهن بالدورات التدريبية في مجال القيادة، ولاسيما القيادة التشاركية.
- على قائدات المدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط تشجيع روح الإبداع والابتكار لدى المعلمات، وذلك عن طريق إعطاء حق الاعتبار التام لآرائهن وأفكارهن واقتراحاتهن.
- العمل على تنمية المهارات القيادية للمعلمات؛ من خلال تنفيذ دورات تدريبية في مجال القيادة التشاركية وأساليب المشاركة وكيفية اتخاذ القرارات.
- ضرورة البحث لإيجاد سُبُل لزيادة مشاركة المعلمات في صنع واتخاذ القرارات المدرسية؛ من خلال تشجيع المعلمات على المشاركة في حلقات النقاش، وإبداء آرائهن في المهام والأنظمة والتعليمات المدرسية؛ مما يُعزِّز الروح المعنوية لديهن، ويعزز انتماءهن للمدرسة.
- العمل على تخفيف الأعباء الملغاة على كاهل قائدات المدارس، وذلك من خلال زيادة مساحة تفويض السلطة، ومشاركة المعلمات في صنع القرارات، وفي تنفيذ المهام الإدارية القابلة للتفويض.
- العمل على إزالة معوقات تفويض السلطة بالنسبة للمعلمات وقائدات المدارس، وذلك عن طريق الاستقرار الوظيفي، وتطوير المناخ التنظيمي، والعمل على تقليل خوف القائدة من زيادة نفوذ المعلمات، ومنافستهن لها.
- العمل على تنسيق الجهود بين المعلمات، وتوزيع الاختصاصات؛ بحيث لا توجد ازدواجية بالأدوار مع تبصير كل معلمة باختصاصاتها وحدود عملها.

**البحوث المقترحة:**

- ١- إجراء مزيد من البحوث المتعلقة بالقيادة التشاركية وغيرها التي توجد في بيئة تعليمية.
- ٢- إجراء دراسة تقييمية لمعايير اختيار القيادات المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة.
- ٣- إجراء دراسات حول نظم الإدارة المتبعة داخل المدارس ومدى ملاءمتها لنمط القيادة التشاركية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

أبو عيطة، عبدالله عفيف عبدالله (٢٠١٣). "معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها". رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحري، قاسم بن عائل (٢٠٠٨). القيادة التربوية الحديثة. عمان: الجنادرية.

حرز الله، أشرف رياض (٢٠٠٧). "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي". رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحري، رافدة (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المنهاج.

الحري، رافدة (٢٠١٥). فنون معاصرة في القيادة التربوية. عمان: دار المنهاج.

دواني، كمال سليم (٢٠١٣). القيادة التربوية. عمان: دار المسيرة.

الزهراني، ظافر صالح (٢٠١١). "واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة". رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

السعود، راتب سلامة (٢٠١٢). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. عمان: دار الصفاء.

الساكنة، بلال خلف (٢٠١٤). القيادة الإدارية الفعالة. (ط٢). عمان: دار المسيرة.

شقيير، علاء توفيق رشيد (٢٠١٢). "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها". رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الصليبي، عائد مصطفى ذياب (٢٠١٥). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم". رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

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

عسكر، عبدالعزيز محمد (٢٠١٢). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الغامدي، عبدالرحمن بن غرم الله سعد (٢٠١٤). القيادة التشاركية مدخل إستراتيجي لتطوير إدارة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

القحطاني، سالم سعيد آل ناصر (٢٠١٦). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي". الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

القرشي، عبدالله بن فهد بن خلف (٢٠١٣). "ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بالطائف". رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

محمد، ماهر أحمد حسن (٢٠١٣). الإدارة التربوية. الدمام: مكتبة المنتبي.

المطيري، بندر عبدالمحسن بن بندر البصيص (٢٠١٥). "درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين". رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

نجدي، عبد الغني بن محمد (٢٠١٣). "القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة". رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Carlton, R. (2015). *Leaders' Risk Propensity and Delegation of Critical Decision-Making Authority*. Unpublished doctoral thesis, Walden University, United States of America.
- Huang,X.; Lun, J.; Liu, A.; & Gong, Y. (2010). "Does Participative Leadership Enhance Work Performance by Inducing Empowerment or Trust? The Differential Effects on Managerial and Non-Managerial Subordinates". *Journal of Organizational Behavior*, 31 (1), pp. 122-143.
- Moshet, P, A. (2013). Teacher Participation in School Decision-Making and Job Satisfaction as Correlates of Organizational Commitment in Senior Schools in Botswana. Unpublished doctoral thesis, Andrews University, United States of America