

مستوى تطبيق مديري مدارس محافظة شمال الباطنة لنمط القيادة التشاركية وعلاقته  
بالتميز المؤسسي

## Level of Applying Participative Leadership and its Relationship with Institutional Excellence among AlBatnah North Schools' Principals

أ.د/ محمد بن طالب بن مسلم الكيومي<sup>١</sup>، الباحثة/ مريم بنت خليفة بن ناصر المخمري<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> جامعة صحار ، سلطنة عمان

<sup>٢</sup> جامعة صحار ، سلطنة عمان

تاريخ الاستلام: 2022/05/30 تاريخ القبول: 2022/07/26 تاريخ النشر: 2022/09/30

Doi: 10.21608/GFSC.2022.143126.1045

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى استقصاء مستوى تطبيق مديري مدارس الحلقة الثانية محافظة شمال الباطنة نمط القيادة التشاركية، وعلاقته بالتميز المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي. تكوّنت عينة الدراسة من المعلمين الأوائل في مدارس الحلقة الثانية (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة، البالغ عددهم ١٥٩، تمّ اختيارهم عشوائياً بالطريقة الطبقيّة. واستُخدمت أداتان لجمع البيانات، الأول مقياس لمستوى تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة، والثانية مقياس مدى تطبيق أبعاد التميّز المؤسسي، وقد تمّ التأكد من صدق الأداتين وثباتهما. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة تطبيق مديري مدارس محافظة شمال الباطنة نمط القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين الأوائل كانت عالية، وأنّ مستوى التميّز المؤسسي في مدارس الحلقة الثانية (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة ذو مستوى كبير. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة قوية بين مستوى تطبيق مديري مدارس الحلقة الثانية (٥-٩) نمط القيادة التشاركية والتميّز المؤسسي، كما توصلت النتائج إلى عدم تنبؤ متغيرات الجنس وسنوات الخبرة وتطبيق نمط القيادة التشاركية والتميّز المؤسسي كلمات مفتاحية: مديري المدارس ، نمط القيادة التشاركية، التميز المؤسسي.

### Abstract:

The study aimed to investigate the level of applying participative leadership by the principals of the North Albatinah governorate schools and its relationship with institutional excellence. The study based on the correlative method. The sample of the study was made up of the first teachers in the schools of second cycle (5-9) in The North Albatinah Governorate of 159, they were randomly selected by stratified sample technique. Two data collection tools were used; The first is to measure the level of application of participative leadership, and the second is to measure the level to which the dimensions of institutional excellence are applied. The validity and reliability of the two instruments have been measured. The results of the study showed that the degree of application of the principals of the schools of North Albatinah governorate to the pattern of participative leadership was high, and that the level of institutional excellence in the schools of second cycle (5-9) in North Albatinah is a high level. The study also found a strong and positive relationship between participative leadership and institutional excellence. The study revealed that gender and years of experience, and the participative leadership did not predict institutional excellence.

**Keywords:** Relationship with Institutional, Participative Leadership, Schools' Principal.

### مقدمة:

يمر العالم اليوم بالكثير من التطورات في شتى مجالات الحياة، كالمجال التربوي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي؛ بسبب الثورة المعلوماتية الكبيرة، وظهور برامج تواصل اجتماعي سمحت للأفراد بحرية الرأي وسهولة تبادل الخبرات والمشاركة؛ وهذا أثر بشكل كبير على المؤسسات المجتمعية بشكل عام والتربوية بشكل خاص؛ لذا من المهم عدم تجاهل هذه التطورات والمتغيرات، والسعي المستمر؛ لمواكبتها من خلال تأهيل قيادات واعية وقادرة، تسعى لتحقيق أهداف هذه المؤسسات ومواكبة التغيرات المحلية والعالمية.

إنّ موضوع القيادة يعتبر من أهم موضوعات علم الإدارة، فقد أجريت العديد من الدراسات والبحوث والمؤتمرات عن تطوير القيادة بمختلف أنواعها ومستوياتها؛ للتوصل إلى المشكلات التي تواجهها، ووضع المقترحات والتوصيات التي تسهم في نجاح قيادة المؤسسات. وتعددت تعريفات القيادة، فقد عرفها الجهمي والصنات (2020):

"بأنّها القدرة على التأثير والإقناع والإبداع والتغيير والتعامل مع المرؤوسين بحكمة مع مراعاة العلاقات الإنسانية؛ بغرض تحقق الأهداف المنشودة" (ص.18).

القيادة الفعالة هي أمر ضروري لتحقيق النجاح في كل مجالات الأعمال، كما أنّ هذه القيادة لا تستطيع تفعيل أدوارها بدون مشاركة العاملين؛ فهي تشترك مع العاملين الأكثر فعالية وكفاءة في المنظمة؛ لتحقيق الأهداف (Ibrahim, 2019). فالقيادة الإدارية الفاعلة هي عملية اتصال بين المدير (القائد) وجماعةٍ تابعةٍ له (المرؤوسين)، تؤدي - في ظلّ موقف معين - إلى التأثير في نشاطات أفراد هذا الجماعة، وتوجيه سلوكهم؛ من أجل تحقيق الأهداف المشتركة (تباي، 2019).

وهنا لا بدّ من بيان أنّ أسلوب القيادة الداعم يسهم في تحقيق الجودة الشاملة، واستغلال رأس المال البشري الذي يضمن تحسين مستمر في الجودة، ويرفع من مستوى العاملين وولائهم؛ ممّا يسهم بشكلٍ إيجابيّ في المؤسسة، ويحدث تطوراً ملحوظاً فيها (Parumas, 2013). وفي المؤسّسات التربوية، فإنّ القيادة هي المؤثر الأول في سير العمل بالشكل المطلوب، فكلما كان القائد حريصاً على التعاون بين العاملين، ويتسم بالمهارات الكافية في فن التواصل والعلاقات الإنسانية، ويمتلك المؤهّلات العلمية والمهارات الإدارية الناجحة، ساعد ذلك على تقبل العمل وارتفاع مستوى الإبداع والتطور المستمر في المؤسّسة.

والجدير بالذكر أنّ المنظمات والمؤسّسات والدول مرت بمراحل وآراء كثيرة في النمط المناسب، واتباع القيادة المناسبة، فظهرت نظريات كثيرة، منها نظرية السمات، نظرية السلوك، النظرية الموقفية، والنظرية التفاعلية. كما ظهرت العديد من الأنماط القيادية التربوية منها الديمقراطية، والتسيّبية، والأوتوقراطية. والجدير بالذكر أنّ لكلّ واحدة من تلك الأنماط الكثير من الإيجابيات والسلبيات؛ فقد تنجح في مؤسّسة، ولكن قد تفشل في مؤسّسةٍ أخرى. ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل والعاملين والظروف التي تحكمها والخطط المتبعة في تحقيق الأهداف (عياصرة، 2006).

وتركز الرؤى الحديثة للقيادة على أهمية الموارد البشرية، باستخدام السياسة التحفيزية واحترام قواعد السلوك والأخلاق، فالكثير من المؤسّسات استطاعت التغلب على الصعوبات، وتجاوز الأزمات من خلال استغلال الموارد البشرية، والعناية النفسية والاجتماعية، والأسلوب التحفيزي المناسب للعاملين (Militaru & Zanfir, 2014)؛ لذلك

ظهرت ما يسمى بالقيادة التشاركية التي تهتم بتفعيل العنصر البشري، والاستفادة من خبراته المتنوعة في سير عمل المنظمة. إنَّ استخدام هذا النمط من القيادة يعزز من تقدير الذات للعاملين، ويساعد على طرح العديد من الحلول والاقتراحات والقرارات تجاه المواقف الإدارية. كما أنَّه يساعدهم على الاهتمام وبذل المزيد من الجهد؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية (الجهوي والصنات، 2020).

القيادة التشاركية هو أسلوب إداري يسهم بشكل إيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي؛ لأنه يعمل على إشراك العاملين في حلِّ المشكلات وصنع القرارات السليمة؛ فتزيد معهم روح المبادرة والإبداع (Rolková & Farkašová, 2015). تعرّف القيادة التشاركية- في التربية- بأنّها إشراك مدير المدرسة العاملين في إنجاز المهام الإدارية والفنية في جوٍّ من العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل، الذي يسهم بدوره في إعداد قادة يمكنهم تنفيذ المهام الإدارية مستقبلاً (الهنائي، 2020).

تساعد هذه القيادة على الاتصال الإداري الفعال، واتخاذ القرار، وتقويم العمل، والأداء الوظيفي، وخلق أجواءٍ مليئةٍ بالإبداع والتنافس والتحفيز، واستثارة القدرات العليا في إيجاد الحلول، وتحمل المسؤولية، وخلق أجواءٍ تعاونيةٍ. وتصبح العلاقة هنا بين المدير والعاملين علاقةً قويةً ومرنةً تسهم في إتمام الخطط الموضوعية والأهداف المراد تحقيقها وإنجازها؛ وهذا ممّا يساعد المنظمة على تشغيل عملياتها بكفاءة؛ للوصول بها إلى التميّز المؤسسي. ففي التميّز المؤسسي يسعى القادة إلى ممارسة الأعمال بصورةٍ مبتكرةٍ، وتحدي الذات بعيداً عن التقليدية والنمطية.

ويعرّف جمعة (2018) التميّز المؤسسي المعتمد على استثمار رأس المال البشري بأنّه: "تلك الجهود المخلصة التي تتمُّ داخل المؤسسة اعتماداً على جهود كلّ المنتسبين إليها، وفق تخصصاتهم المتنوعة وصولاً إلى أعلى درجةٍ من درجات الأداء المميّز الذي يكتسب رضى مجتمعياً، ويمكّن المؤسسة من التنافس المحلي والإقليمي والعالمي مع المؤسسات المناظرة في إطار المقومات الأساسية للتمييز المؤسسي" (ص. 1057).

وفي التربية يعرّف التميّز المؤسسي بأنّه تحقيق المؤسسة التربوية مستوى عالياً من الأداء، من خلال تبني معايير محددةٍ للتميّز المؤسسي، وتحقيق نتائج ذات كفاءةٍ وفعاليةٍ عاليةٍ (اللوكان، 2018). ويعرّف (Costa، الموثق في الثقفي، 2019، ص. 7257) التميّز المؤسسي بأنّه: "إحداث تغييرٍ جذريٍّ في المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسات

التعليمية، وبناء ثقافة التميز، التي تستدعي وجود هياكل مرنة تناسب متطلبات الأداء المتميز، وعناصر بشرية تستطيع تحقيق هذه المرونة وتوظيفها بكفاءة واقتدار في تحقيق التميز المنشود".

ترتبط القيادة التشاركية ارتباطاً كبيراً بالتميز المؤسسي حين يتم تنفيذها بالشكل المهيجي السليم؛ لأنها تستثمر الموارد البشرية، وتأخذ بعين الاعتبار كل الاستشارات بين أفراد المؤسسة. يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في التميز المؤسسي إلى ثلاثة عوامل، هي: البحث والاستشارات، الموارد البشرية والمالية، والمسؤولية الاجتماعية (Murlidhar & Kennedy, 2017). وفي ضوء ذلك من الممكن استنتاج الارتباط الوثيق بين تنفيذ القيادة التشاركية والحصول على أفضل النتائج التي تسهم بدورها في الوصول إلى التميز المؤسسي.

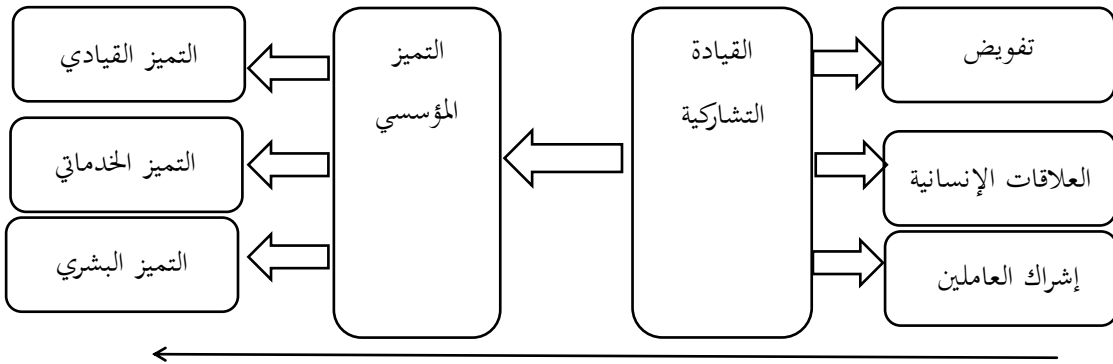
توالت الدراسات والبحوث في العقدين الأخيرين عن هذين المتغيرين؛ فقد زاد الاهتمام بمفهوم القيادة التشاركية والتميز المؤسسي وارتباط كل منهما بمتغيرات كثيرة على المستويين العربي والأجنبي؛ لأهميتهما الفاعلة في إدارة المؤسسات والأعمال بطريقة متميزة، ومنها دراسة (Nichols, 2020) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية قوية بين الإدارة التشاركية والانتماء في مكان العمل، وأن هناك ارتباطاً قوياً بين الإدارة التشاركية والعلاقة بين المشرف والموظف. ودراسة (Zia, et al., 2014) التي توصلت نتائجها إلى أن الإدارة التشاركية تسهم في الرضا الوظيفي للعاملين. ودراسة الرميدي (2018) التي تؤكد نتائجها أن تطبيق القيادة التشاركية يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي، ثم الالتزام التنظيمي، ثم الروح المعنوية، ثم الأداء. وفي المجال التربوي تأتي دراسة الهنائي (2020) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الالتزام التنظيمي وبدرجة متوسطة في جميع أبعاده.

وفي مجال التميز المؤسسي، أشارت دراسة (Khasawneh, 2020) إلى أن رأس المال البشري يؤثر على تميز المؤسسة، وأن هناك علاقة كبيرة بين رأس المال البشري والتميز المؤسسي في القطاع الحكومي في إمارة أبوظبي. وفي مجال التربية، أشارت دراسة الحجيج (2019) إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي. وبناءً على تلك الدراسات، فإن جميعها تحاول البحث عن واقع المتغيرين في المجتمع، وأهم العوامل التي تسهم في نجاحه، واقتراح الحلول المناسبة.

ويمكن إيجاد التشابه بينها وبين البيئة المدرسية، فالاهتمام بالرأس المال البشري في المدارس يساهم في التميز المؤسسي، وتنفيذ معايير القيادة التشاركية يساهم في الالتزام التنظيمي وتحسين مستوى الأداء والرضا الوظيفي داخل المدرسة.

وفي ضوء ذلك سوف تعتمد الدراسة الحالية على نموذج التميز الأوربي لإدارة الجودة، الذي هو عبارة عن مخطط (الأسباب والتأثيرات)، حيث يتكون من معايير رئيسية: خمسة (ممكّنات)، وأربع (نتائج). وتغطي معايير الممكّنات ما تقوم به المنظمة، أمّا معايير النتائج فتغطي ما تحقّقه المنظمة، ولتحسين النتائج التي تحقّقها المؤسسات، يجب أن تحسن ما تقوم به. والممكّنات الخمسة، هي: القيادة، الاستراتيجية، الموظفون، الشراكات والموارد والعمليات، والمنتجات والخدمات. أمّا النتائج الأربع، فهي: النتائج المتعلقة بالعملاء، النتائج المتعلقة بالموظفين، النتائج المتعلقة بالمجتمع، ونتائج الأعمال (بنزس بوكس، 2018). إنّ هذا النموذج يعتبر أنّ الإدارة يحتاج تطبيقها إلى جهدٍ واستمرارية، حيث إنّّه يساعد المؤسسات على تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكّنها بشكلٍ فعّالٍ من تحقيق نتائج متميزة، كما أنّه أساسٌ لتقييم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية وتقويمه. والشكل التوضيحي الآتي يوضح النموذج الافتراضي للدراسة الحالية، العلاقة بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي.

الشكل رقم (١) النموذج الافتراضي للدراسة



العلاقة بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي

ولتتضح الرؤية، نشير إلى إنَّ هناك مجالات للقيادة التشاركية، كتفويض الصلاحيات، والعلاقات الإنسانية، وإشراك العاملين في المهام القيادية. وأمَّا التميُّز المؤسَّسي فإنَّ مجالاته تهتم بالتميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة، والتميز البشري (الحجيج، 2019). وتفترض الباحثة أنَّ هناك ارتباطاً قوياً بين المجالات السابقة، حيث يسهم تنفيذ مجالات القيادة التشاركية ومجالات التميُّز المؤسَّسي في نتائج إيجابية في المؤسسة التربوية، وأنَّ هناك علاقةً موجبةً بين القيادة التشاركية والتميز المؤسَّسي، وستختبر الدراسة هذا النموذج المفترض.

تبذل وزارة التربية والتعليم العديد من الجهود في هذا المجال، حيث نفذت الكثير من الدورات التدريبية في المعهد التخصصي التابع للوزارة، وعقدت العديد من المؤتمرات، وقدمت المنح الدراسية للمديرين والعاملين بمختلف تخصصاتهم، رغبةً منها في تطوير المؤسسات التربوية لتحقيق سياسة التعليم في السلطنة. ولكي تبقى المدارس متصلة بالعالم- الذي يشهد تغييرًا مستمرًا وسريعًا- لا بدَّ لها من التطوير والتغيير ومواكبة العصر بما يتناسب مع طموحات العاملين والمجتمع، والأخذ بالاعتبار أهداف التعليم وسياسته وفلسفته، وذلك بتبني نهج واضح في التطوير المستمر. تتضمن الخطة الإستراتيجية العاشرة للسلطنة هدفًا وهو وضع نظام متكامل ومستقل لحوكمة المنظومة التعليمية وتقييمها وفق المعايير الوطنية والعالمية، ويهدف هذا النظام إلى إعادة حوكمة هيكل النظام التعليمي وتطويره، وهيكله سلم التعليم المدرسي بوجود نظام معتمد على مسارات التعليم. كما يهدف إلى صياغة إطار مؤسَّسي للعملية التعليمية واستشراف مستقبلها؛ لتطوير التعليم، وتطوير البنية التنظيمية والقانونية في التربية والتعليم. ومن البرامج الخاصة بهذا الهدف، رفع مستوى الأداء الإداري من خلال التحول من نظام الأيزو في إدارة الجودة إلى نظام التميز الأوربي في ٢٥% من تقسيمات الوزارة والمديريات التعليمية، وإنشاء مركز القياس والتقييم، ومركز تقييم الأداء المدرسي؛ لضبط جودة المدارس (وزارة الاقتصاد، 2020).

## ٢. مشكلة الدراسة:

يشهد العالم تحديات جديدة وكثيرة، وتطورات تكنولوجية هائلة، وإبداعات قدمها العقل البشري؛ ممَّا أدَّى إلى تزاخم الأعمال في ميادين العمل، وارتفاع المنافسة بين المؤسسات سواء كانت حكومية أو خاصة في تحقيق أفضل النتائج والمخرجات.

أصبح هنا دور القائد والمرؤوسين مهمًا، وعليهم مسؤولية كبيرة؛ لمواكبة هذا التطور، وتحقيق أكبر قدر من التميز والإبداع. ويُعد تطوير أداء مديري مدارس السلطنة من أهم اهتمامات وزارة التربية والتعليم، وجهودها واضحة في هذا المجال؛ فقد قدمت العديد من الدورات التدريبية والمنح الدراسية العليا، وعقدت الكثير من الندوات والمؤتمرات؛ في سبيل تطوير الأنماط القيادية، والأساليب الإدارية الحديثة، والمهارات الفردية للقادة التربويين. وقد ذكرت جريدة عمان في مقال لها توضح فيه دور وزارة التربية والتعليم في تحسين جودة العملية التعليمية، (التربية والتعليم تواصل جهودها الرامية إلى تجويد العملية التعليمية، عمان، 29 نوفمبر 2019، ما يأتي: "وتعتمد الوزارة منهجيتين لتنمية مواردها البشرية، أولاهما: التدريب في أثناء الخدمة، وثانيتها: التأهيل (الدراسات الجامعية) في المؤسسات الأكاديمية المعترف بها داخل السلطنة وخارجها".

هنالك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي أجريت عن مفهومي القيادة التشاركية والتميز المؤسسي كل على حده، وعلاقتها بمتغيرات أخرى. وبعد تحليل الدراسات والاطلاع على نتائجها، أظهرت وجود ارتباط كبير وإيجابي بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي، كدراسة (Rolková & Farkašová, 2015). وفي مجال التربية، فقد أشارت دراسة الناصري (2019) إلى إنَّ درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس ولاية عبري، كبيرة وكبيرة جدًا، ولا توجد فروق بين الذكور والإناث والخبرة. بينما أوضحت دراسة المنتشري (2018) التي جاءت نتيجة وجود علاقة إيجابية قوية بين تنفيذ قائدات المدارس القيادة التشاركية، وجودة الأداء المدرسي، وأشارت الدراسة إلى أنَّ تفعيل العلاقات الإنسانية كان أكثر المجالات تأثيرًا على مستوى الأداء المدرسي.

وفي مجال التميز المؤسسي، أشارت دراسة (Khasawneh, 2020) - التي طبقت على العاملين في القطاع الحكومي في إمارة أبوظبي - إلى العلاقة القوية بين رأس المال البشري والتميز المؤسسي. أمَّا على مستوى المدارس، فقد كانت دراسة الحجيج (2019) في الأردن، التي أشارت إلى وجود علاقة موجبة قوية بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي، ودراسة العنزي (2019) التي طبقت على مديري مدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت، وأشارت إلى أنَّ نجاح الإدارة المدرسية يرتبط ارتباطًا كبيرًا بتحقيق



الاتصال والتواصل مع العاملين كافةً، كما أنّ تأهيل إدارات المدارس، ووضع الخطط له دورٌ كبيرٌ في تحقيق التميّز المؤسّسي.

وعلى حدّ علم الباحثين، لم يتم دراسة واقع التميّز المؤسّسي بهذا المتغير تحديداً في المدارس الحكومية بالسلطنة، بينما القيادة التشاركية فقد تمت دراستها في مناطق مختلفة في السلطنة، وتنوعت ما بين مدى تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري المدارس أو ربطها بمتغيرات مختلفة، مثل دراسة الناصري (2019)، ودراسة الهنائي (2020) اللتين درستتا واقع القيادة التشاركية لدى مديري مدارس الحكومية بمحافظة الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجه نظرهم. وفي المقابل أجريت دراساتٌ عن أثر القيادة التسلطية التي تعتبر على عكس التشاركية في نمط القيادة إلّا إنّها تتوافق معها في النتيجة الإيجابية؛ لتنفيذها في مؤسسة معينة لها إمكاناتها المادية والبشرية، ومنها دراسة أبو عواد (2013) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقةٍ بين درجة الممارسات التسلطية لمديري المدارس، ومستوى دافعية معلمهم للإنجاز. ودراسة الخوالدة (2019) التي أظهرت نتائجها وجود علاقةٍ ارتباطيةٍ إيجابيةٍ بين مجالات الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجهراء التعليمية في دولة الكويت ودافعية المعلمين نحو عملهم. ومع هذا التباين والاختلاف بين النمط التشاركي والتسلطي في القيادة والنتائج الإيجابية المشتركة، فإنّه يعتبر سبباً دفع الباحثة إلى إجراء هذه الدراسة، والكشف عن واقع القيادة التشاركية لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة، ودراسة واقع التميّز المؤسّسي والعلاقة بينهما.

من منطلق أهمية الكشف المبدي، والتحقق من وجود المشكلة؛ فقد تم إجراء استطلاع رأي على عدد من مديري المحافظة. وتمّ اختيارهم بشكلٍ عشوائيٍّ من ولاياتٍ مختلفةٍ بمحافظة شمال الباطنة، وعددهم 22 من مديري مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

ومن خلال تحليل نتائج الاستطلاع، توصلت الباحثة إلى إنّ تطبيق نمط القيادة التشاركية لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة متوسط، وأنّ ما نسبته 54.5% من المديرين يطبقون هذا النمط من القيادة. وهذا يشير إلى إنّ هناك عواملاً تعيقهم، فقد اتضح من الاستطلاع أنّ 51.1% من المديرين يجدون صعوباتٍ في تطبيق هذا النمط من القيادة. ومن الممكن أن تكون الأسباب قلة الخبرة في هذا المجال

أو ضعف الإمكانيات المادية في المدرسة، أو إنّ العاملين غير مؤهلين التأهيل الكافي للمشاركة في اتخاذ القرارات، وكثرة الأعباء التدريسية والأنشطة المدرسية المصاحبة لهم. كما أوضحت النتيجة أنّ المديرين يجدون صعوبات في الوصول بالمدرسة إلى التميّز المؤسّسي، فقد تباينت الإجابات، حيث كانت نسبة موافق 22.7%، ونسبة المحايد 40.9% وهي النسبة الأعلى، وغير موافق بنسبة 36.4%، وقد يرجع الأمر إلى عدم تلقّي المديرين التدريب الكافي في هذا المجال. وفي ظلّ تلك المؤشّرات، نستنتج أنّ المديرين لا يمتلكون الرؤية الواضحة لمعايير التميز المؤسسي، وهذا يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة الحجيج (2019) المطبقة في المملكة الأردنية الهاشمية من أنّ تنفيذ أبعاد التميّز المؤسّسي لدى مديري محافظة مادبا كانت متوسطة؛ لأنّ بعض المديرين لا يمتلكون الرؤية الواضحة. وقد أوصت الدراسة إلى عقد دوراتٍ تدريبيةٍ للمعلمين؛ من أجل تشجيعهم على التميّز المؤسّسي، هذا بالإضافة إلى زيادة المخصّصات المالية للمدراس؛ لتطبيق أبعاد التميّز المؤسّسي. ونتيجةً لتلك العوامل والمؤشّرات، نلاحظ أنّ المديرين في محافظة شمال الباطنة لديهم الرغبة في تنفيذ دوراتٍ تدريبيةٍ لهم في مجال التميّز المؤسّسي بنسبة 90.9%.

لذا من المهم التعمق في وجود المشكلة وحجمها، فقد أشار الفاضل الغافري محمد (اتصال هاتفي، أكتوبر 31، 2020) -المدرّب المختص بتدريب قيادات المدارس بالمعهد التخصصي التابع لوزارة التربية والتعليم- إلى أنّ المركز يبذل جهوداً واضحةً في البرامج التدريبية الخاصة بالمديرين والمساعدين، من خلال برامج تدريبية مقسمة على فترات زمنية. ففي مجال القيادة التشاركية، يقدم المركز مادة نظرية أو ما يعرف بالجانب المعرفي، ثم يطلب منهم التطبيق في مجال العمل، ثم التغذية الراجعة. ويرى أنّ من أهم المعوقات التي تعيق تنفيذ القيادة التشاركية، هي نقص الكوادر الإدارية والتدريسية، ووجود نمط من القيادة القديم (الكلاسيكي)، وكثرة الأعباء التدريسية على المعلمين، والواجبات المدرسية. وأمّا فيما يخصّ مجال التميّز المؤسّسي، فقد ذكر أنّ المركز لم يقدّم بتنفيذ برامجٍ خاصةٍ بالتميّز المؤسّسي للمديرين بالسلطنة. والدورات التي قدمت في مجال التميّز المؤسّسي اقتصرّت على المدارس المنتسبة إلى اليونسكو فقط؛ وعليه فإنّ هذا المجال لم يعطَ قدر كافي من الاهتمام إلى الآن. كما يرى أنّ بعض المدارس لا تمتلك المقومات التي تسهم في التميّز المؤسّسي، كنقص الإمكانيات المادية،

مستوى تطبيق مديري مدارس محافظة شمال الباطنة لنمط القيادة التشاركية وعلاقته بالتميز  
المؤسسي

وقلة معرفة معايير التميز المؤسسي؛ لذا فإنَّ المسار بحاجةٍ إلى تصحيح. وهنا تظهر جهود وزارة التربية والتعليم في إنشاء مكتب تقييم المدارس، والذي استأنف العمل به بداية العام الدراسي 2020/ 2021م، وسيعمل على قياس معايير التقويم في مدارس السلطنة بالتعاون مع الجهات المعنية، ووضع الجهود والخطط والبرامج؛ للارتقاء بمستوى المدارس وجودتها.

ومن خلال خبرة الباحثين في مجال تعليم الحلقة الأولى لمدة عشر سنوات، والتنقل بين عدة محافظات، مثل محافظة ظفار، ومحافظة شمال الشرقية، ومحافظة مسقط، ومحافظة شمال الباطنة، والتفاعل مع عدد متنوع من القيادات التربوية المختلفة، ترى أنَّ استخدام القيادة الحديثة له أثرٌ إيجابيٌّ كبيرٌ على العاملين بالمدرسة، كما يشكل نقطة انطلاقٍ في مجال الإبداع والتميز بما هو متاح من إمكانات مادية وتقنية وبشرية. والجدير بالذكر أنَّ القيادة التشاركية تزيد من ثقة العاملين؛ ممَّا يشجعهم على التطوير المستمر على المستوى الذاتي والمؤسسي وتتمحور مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- ما مستوى تطبيق نمط القيادة التشاركية لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة؟
  - ما مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة شمال الباطنة؟
  - هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين مستوى تطبيق نمط القيادة التشاركية والتميز المؤسسي؟
  - هل تتنبأ متغيرات: تطبيق نمط القيادة التشاركية، والجنس، وسنوات الخبرة بالتميز المؤسسي؟
٣. أهداف الدراسة:
- تهدف الدراسة الحالية إلى:
- معرفة مستوى تطبيق نمط القيادة التشاركية لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة.
  - معرفة مستوى التميز المؤسسي لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة.

- استقصاء العلاقة بين مستوى تطبيق نمط القيادة التشاركية والتميز المؤسسي لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة.
  - اختبار القدرة التنبؤية لمتغيرات: تطبيق القيادة التشاركية، والجنس، وسنوات الخبرة على التميز المؤسسي.
٤. أهمية الدراسة:-

تكمن أهمية الدراسة في جانبين، وهما:

#### ١.٤ الجانب النظري:

- تمثل الدراسة الحالية استكشافاً لمستوى تطبيق نمط القيادة التشاركية لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة، ومستوى التميز المؤسسي في مدارسهم.
- ستكون الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر الدراسة الحالية انطلاقة للدراسات المستقبلية والمشابهة في السلطنة.
- إثراء المكتبة العمانية بموضوع القيادة التشاركية والتميز المؤسسي، وتحديد متغيرات يمكن استبعادها من الدراسات المستقبلية في المجتمع العماني، وتجربة ربط التميز المؤسسي بنوع آخر من القيادة، مثل القيادة بالتجوال أو التحويلية. هذا بالإضافة إلى إن الدراسة مواكبة لرؤية 2040م التي تستهدف الوصول بالمؤسسات إلى مستوى التميز.

#### ٢.٤ الجانب التطبيقي:

- لفت انتباه القائمين على تطوير الأداء المدرسي والأداء القيادي في وزارة التربية والتعليم عند إعداد البرامج التدريبية.
- توجه الدراسة الحالية انتباه المسؤولين وصناع القرار بوزارة التربية والتعليم إلى تركيز اهتمامهم على تعزيز نمط القيادة التشاركية والتميز المؤسسي بشكلٍ فعالٍ من خلال الدورات التدريبية، وورش العمل؛ لزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والإبداع الإداري، والارتقاء بالعمل التربوي لدى مديري المدارس في مدارسهم.
- تثير اهتمام المسؤولين نحو مدى أهمية تحديد المسببات والعوامل التي تمنع من تطبيق هذين المتغيرين؛ لمعرفة كيفية التعامل معها؛ وذلك من خلال وضع

- برامج وخطط تهدف إلى رفع كفاءة المدارس، والانتقال من نظام الجودة إلى التميز المؤسسي.
- تثري المعهد التخصصي التابع لوزارة التربية والتعليم بالاحتياجات التدريبية في تطبيق القيادة التشاركية أو معايير التميز المؤسسي لمديري المدارس.

#### ٥. حدود الدراسة

تحدّد نتائج الدراسة بالمحددات الآتية:

- الحدود الموضوعية: القيادة التشاركية، وتشمل المحاور الآتية: تفويض الصلاحيات، العلاقات الإنسانية، وإشراك المعلمين في المهام القيادية. والتميز المؤسسي، ويشمل المحاور الآتية: التميز القيادي، التميز الخدماتي، والتميز البشري.

- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في العام الدراسي (2020 / 2021م) الفصل الدراسي الثاني.

- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على المعلمين الأوائل العاملين في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المعلمين الأوائل في مدارس الحلقة الثانية (9-5) من كلِّ ولايات شمال الباطنة: السويق، الخابورة، صحم، صحار، لوى، وشناص

#### ٦. التعريفات الإجرائية

##### ☒ القيادة التشاركية:

التشاركية لغة: شرك/ وشاركه كان شريكه. ويقال: فلان يشارك في علم كذا: له نصيب منه، والشركة: عقد بين اثنين أو أكثر للقيام بعمل مشترك، الوجيز (2003، ص. 341).

وتعرّف القيسي (موثق في الرويحي، 2018، ص. 224) القيادة التشاركية بأنها: "دعوة المدير مرفُوسيه والالتقاء بهم؛ لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها؛ ممّا يوجد لديهم الثقة، ويحفزهم إلى بذل الجهود؛ لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية وخاصة عند أخذه بالتوصيات

والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يقدمها المرؤوسون، التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات".

وتعرّف القيادة التشاركية أيضاً بأنها عملية القيادة المشتركة التي تتضمن وتستدعي مشاركة فريق إدارة المدرسة، وجميع أعضاء هيئة التدريس في عمليات صنع القرار بشأن الأمور التي تؤثر على ممارساتهم المهنية والتشغيلية في المدرسة (Buthlezi, 2016).

ويتبنى الباحثين في هذه الدراسة التعريف الإجرائي الآتي لمفهوم القيادة التشاركية: "هي إحدى الأنماط القيادية الحديثة، وفيها يشترك المدير العاملين الكفاء في المدرسة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات وتحمل المسؤولية، ساعين إلى تجاوز التحديات والصعوبات التي تواجههم بروح الفريق الواحد؛ فيعزز لدى العاملين بالمدرسة الثقة، ويحفزهم إلى الإبداع، واتخاذ القرارات السليمة، وفتح مجال أكبر لظهور الخبرات البشرية المتنوعة، محاولة منهم الوصول بالمدرسة إلى مستوى عالٍ من الإنتاجية.

#### ☒ التميز المؤسسي

التميز لغة: من الفعل تميّز، أي أتم وأنجز، والتم هو الشيء التام (الوجيز، 2003، 341).

وعرّف المغازي (موثق في الحجيج، 2019، ص. 8) التميز المؤسسي بأنه " التفرد والتفوق في تقديم المخرجات بكفاءة وفعالية، وبما يلبي احتياجات المتعاملين والجهات المعنية وتوقعاتها، ويتجاوزها، وذلك من خلال منهجيات وآليات عمل مطبقة، تضمن التحسن المستمر في جوانب الأداء كافة".

ويصف أبوسعه (Abu Saada, 2013, p.14) التميز المؤسسي بأنه: "طريقة العمل الشاملة التي تؤدي إلى رضا أصحاب المصلحة المتوازن (العملاء، الموظفين، الشركاء، المجتمع، والمساهمين): لزيادة احتمالية النجاح على المدى الطويل كمؤسسة. وتتبني الباحثة في هذه الدراسة التعريف الإجرائي الآتي لمفهوم التميز المؤسسي: "هو تفرد المدرسة بتقديم التميز القيادي والبشري والخدمات للعاملين فيها، والمتعاملين معها من أفراد ومؤسسات مجتمعية وتربوية، من خلال خطة واضحة ومتطورة؛ تحقق الهدف المطلوب.

## ✘ المعلمون الأوائل

هو موظف في المدارس الحكومية، يقوم بالتدريس ومساعدة المعلمين على تطوير إمكاناتهم التدريسية، وتنفيذ المواقف التعليمية وفق الأساليب والوسائل المتطورة؛ بما يؤدي إلى رفع المستوى التحصيلي للطلبة (وزارة التربية والتعليم، 2015 ص. 20).

### ٧. القيادة التشاركية، نشأتها ومفهومها

تناولت هذه الدراسة نمط القيادة التشاركية؛ لدورها الكبير في التأثير على نجاح إدارة العملية التربوية بشكلٍ فعالٍ، فهي قيادة ابتكارية مؤثرة، حيث إنَّ القائد فيها يسعى إلى إشراك العاملين في المؤسسة التربوية في عملية صنع القرارات، ووضع المقترحات، ويفتح جوانب متعددة لظهور الخبرات المختلفة والاستفادة الكبيرة من تنوع التجارب وتعدددها. يهتم هذا النمط من القيادة بتفعيل العلاقات الإنسانية بشكلٍ كبيرٍ، ويحترم حرية الرأي والفكر، ويتيح مساحة كبيرة للإبداع، ويحفز مهارات التفكير والاستكشاف، ويبني ثقةً لدى العاملين في المؤسسة؛ فتصبح الأجواء أكثر حماسٍ وتفاعلٍ لذلك فإنَّ القيادة التشاركية تسهم في مرونة ساعات العمل، وزيادة العمل الهادف، وتقلل عبء العمل، كما أنَّها تقلل من عدم الاستقرار في سير الأعمال داخل المنظمة، وكذلك تسهم هذه القيادة بشكلٍ كبيرٍ في زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتساعد المنظمة في الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية والوفاء بها (McCrea, Boreham & Ferguson, 2011).

ظهور النظريات الحديثة للتنظيم الإداري كان له دور كبير في تحسين القيادة، وتحديد الأسلوب القيادي الأفضل؛ فقد اهتمت القيادة التشاركية بالعوامل الإنسانية والاجتماعية في موقف العمل، فكان دورها يهتم بمناقشة الأفكار والمعلومات مع العاملين ويركز عليها، وكذلك صنع القرارات وتنفيذها. وعلى من ينفذ هذا النمط القيادي أن يمتلك مهارات وقدرات محددة؛ لتنسيق العلاقات بين العاملين، وإقامة علاقات إنسانية سليمة معهم، وأن تكون هناك ثقة متبادلة. بحيث يتمتع القائد بالانفتاح، ويمتلك خبرةً في الاتصال والحوار والاستماع، وتقبل الأفكار، والعمل بروح الفريق الواحد. وتكمن أهمية القيادة التشاركية في تحسين الإنتاجية وسير العمل في المنظمات، واستغلال رأس المال البشري في تطوير المجتمعات بشكلٍ إبداعي. بدأت نظرية

القيادة التشاركية بالظهور بظهور نظرية العلاقات الإنسانية التي تركز على العلاقات بين العاملين في المنظمة، فهي أساس الإدارة ومركز اهتمامها وأهم مقومات نجاح القيادة، حيث انطلق ماسلو في نظريته إلى تحديد احتياجات الإنسان بناءً على أولويات، مبتدئاً بالحاجات الطبيعية، ومن ثم احتياجات الأمن، وبعدها الحاجات الاجتماعية واحتياجات الاحترام، وفي النهاية احتياجات إرضاء النفس والذات. ثم تبعه لوثرجوليك، حيث قدم مجموعة من المبادئ للتنظيم بكفاءة، ويأتي التفويض أحد هذه المبادئ. ثم قام أرجيرس بتقديم نظرية أكد فيها أنّ أسلوب القيادة الذي يركز على الأفراد ومشاكلهم، ويخفف حدة الرقابة، ويتيح الفرصة للفرد لإنجاز عمل متكامل، يخفف من حدة الانفصال بين الإدارة والعاملين؛ ولهذا ظهرت فكرة المشاركة في الإدارة في أفكار أرجيرس (حرب، 2019).

تعددت تعريفات القيادة التشاركية، فقد عرف العراييد، (الموثق في معمري، 2019، ص. 164) القيادة التشاركية بأنها " مشاركة الرؤوسين في صنع القرارات في العمل واتخاذها، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستئارة الرؤوسين، واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية".

وإدارة التشاركية هي أسلوب إدارة يرتبط بشكلٍ إيجابيٍّ ومستوى عالٍ من الرضا الوظيفي؛ لأنه يقوم على إشراك الموظفين في صنع القرار، وحلّ المشكلات في الشركة وتمكين الموظفين، وكذلك دعم استقلاليتهم العالية ومبادراتهم وإبداعهم (Rolková & Farkašová, 2015). يتضح للباحثة أنّ القيادة التشاركية اهتمت بالجانب الإداري والنفسي معاً، فقد أعطت العنصر البشري اهتماماً واضحاً من خلال السماح له بطرح أفكاره، والتعبير عن ذاته، ومشاركته في صنع القرارات، وخلق جوٍّ من التفاعل وتبادل الخبرات؛ ممّا يساهم في نجاح المنظمات بشكلٍ عامٍّ، وإدارة العملية التربوية بشكلٍ خاصٍّ.

## ١.٧ أهمية القيادة التشاركية في العملية التعليمية

تهتم القيادة التشاركية بالتوصل إلى أفضل النتائج في المؤسسة التربوية، وذلك يتم من خلال إشراك مواردها البشرية في عملية صنع القرارات، ببناء علاقات ودية بين العاملين، وهو ما يعرف بتعزيز الجانب المعنوي والنفسي، وفتح مجال حرية الرأي



والمساواة والعدالة في موازنة سير العمل بشكلٍ ناجحٍ و متميزٍ، وهذا ما يعرف بالجانب الإداري. وتسهم العناية بهذين الجانبين في ظهور خبرات مختلفة وأفكار إبداعية. وإشراك المعلمين في العملية الإدارية يكون له أثر كبير في فعالية المدرسة؛ لذلك على المديرين الاهتمام بصقل مهاراتهم، وتنمية خبراتهم ومعارفهم في حل المشكلات، من خلال التدريب الكافي؛ حتى تسهم مشاركة المعلم في القيادة التربوية في فعالية المدرسة أكثر من الاهتمام فقط في الرضا الوظيفي (Latif, 2018). إنَّ القيادة التشاركية تكمن أهميتها في كون المنظمة التربوية تعمل بروح الفريق، وذلك من خلال مشاركة الجميع في صنع القرار، والتخطيط لإنجاز الأهداف المشتركة والترابط داخل المنظمة. هذا بالإضافة إلى أنَّها تفتح فرصًا للتمكين بدلاً من التسلط والسيطرة. كما أنَّها تقوي العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة والقيادة، وترفع الروح المعنوية. وتشعرهم بانتمائهم إلى المنظمة (الرويثي، 2018). وترى الباحثة أنَّ القيادة التشاركية تسهم في تنمية مهارات العاملين في المنظمة التربوية، وتمكهم من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بكلِّ فاعلية وكفاءة؛ وبذلك تسهل العمليات الإدارية. كما أنَّها تشجعهم على الابتكار والإبداع بفتح مجال للمشاركة بالخبرات المختلفة، والتعاون في حلِّ المشكلات التي تواجههم؛ ممَّا ينتج عنه نتائج متميزة في المدرسة، وهذا ينعكس على الأداء الوظيفي بشكلٍ واضحٍ؛ فيسهم في التحسين المستمر للعملية التعليمية، ويفتح آفاقًا أكثر لجودة التعليم، وتبادل طرقه وأساليبه الحديثة؛ فيؤثر في جودة المنظمة التربوية وكفاءتها وإنتاجيتها بشكلٍ عامٍّ.

وأظهرت نتائج دراسة موكينا (Mokoena, 2012) التي هدفت إلى الكشف عن فعالية الإدارة التشاركية كما يراها الآباء والمتعلمون والمعلمون وقادة المجتمع وأعضاء هيئة إدارة المدرسة؛ إلى وجود علاقةٍ إيجابيةٍ قويةٍ بين تطبيق نمط القيادة التشاركية وارتفاع مستويات ثقة المتعاملين؛ ممَّا أسهم في رضا الهيئة الإدارية بالمدرسة، والتأثير الإيجابي على التدريس والتعلم والعمل بشكلٍ عامٍّ.

## ٢.٧ مجالات القيادة التشاركية

للقيادة التشاركية مجالاتٌ عديدةٌ، تسهم جميعها في الوصول بالمنظمة إلى مستوى عالٍ من رضا العاملين والمستفيدين، ونوجز منها ما يأتي:

## ■ تفويض الصلاحيات

يعتبر تفويض الصلاحيات من المجالات المهمة والضرورية التي تقوم عليها عملية التنظيم في المؤسسة التعليمية؛ لأنه لا يمكن لفردٍ واحدٍ أن يقوم بكل الأعمال اللازمة لإدارة المؤسسة. في هذا المجال يتم إنجاز مجموعة معقدة من الالتزامات ضمن هيكل منظم ومحدد من المسؤوليات (مهنا، 2006). وتؤكد الباحثة أنّ هذا المجال تكمن أهميته في أنّه يعطي القادة الوقت الكافي للقيام بالأنشطة والمهام ذات الأولوية المهمة والمتصلة بالتطوير والتخطيط الذاتي والابتكار والتجديد، كما يساهم في تحمل المرؤوسون نتائج قراراتهم، ويعزز من ثقة العاملين بأنفسهم وانتمائهم الوظيفي. ويعتبر تفويض الصلاحيات من المجالات التي تدعم الاستقلالية العالية للعاملين، كما أنّه يساعد في الإصلاح الإداري، والتطوير الإداري، والتخلص من المركزية والصحة التنظيمية والتنمية الإدارية والانتماء الوظيفي والمسائلة الإدارية (الشمري، 2018).

وتشير دراسة رولكوفا (Rolkova, 2013) إلى أنّ هناك علاقة ارتباطٍ بين تقبل العمل والرضا عن الإدارة، واستخدام أسلوب القيادة التشاركية، وخاصةً تفويض الصلاحيات؛ لأنه يشجعهم على المبادرات الخاصة.

## ■ العلاقات الإنسانية

يرى الباحثين أنّ تطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية يهتم بالتركيز على الجانب المعنوي للعاملين؛ كونه جانبًا تكميليًّا للجانب المادي، فاهتمام الإدارة المدرسية بهذا الجانب يؤدي إلى خلق جوٍّ وديٍّ وتعاونيّ بين الأفراد، وينمي الدوافع الذاتية والقبول النفسي للعمل، كما أنّ خلق الحوافز المعنوية والمادية يساهم في دفع الأفراد إلى العطاء. ويركز هذا المجال على تقدير العاملين، وتعزيز أعمالهم، واحترام إنسانيتهم، وتقبل أفكارهم؛ وهذا بدوره سيكون له مردودٌ إيجابيٌّ فعالٌ على تقديم أفضل ما يمكن تقديمه في المؤسسة التعليمية.

ويقوم هذا الجانب على أسسٍ هامةٍ، مثل الإيمان بقيمة الفرد، والمشاركة والتعاون، والعدل في المعاملة، والتحديث والتطوير، التي تعتبر جميعها مترابطة، وتساهم في تحقيق النتائج الإيجابية (الشمري، 2018). هناك أهمية لتطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية، كتوفير أجواء العمل المناسبة للعاملين بعيداً عن القلق والتوتر والصراعات، واحترام مشاعرهم، ومشاركتهم في حل المشكلات، وصنع القرارات وتحمل

المسؤوليات، ودعم الثقة لديهم وتعزيزها، وتنمية ولائهم للمؤسسة التربوية؛ فيسهم في خلق نتائج إيجابية في المؤسسة (الشبل، 2019).

#### ■ إشراك العاملين في المهام القيادية

تطور دور مدير المدرسة من الدور التقليدي الذي يهتم بإدارة عملية التعلم في المدرسة إلى دور أكبر وأشمل؛ ممّا زادت المسؤوليات، وهذا يتطلب منه تحديد السمات القيادية عند المعلمين والاهتمام بتنميتها والاستفادة منها، وذلك من خلال إشراكهم في صنع القرار، والمشاركة في المؤتمرات والندوات، ومشاركتهم في وضع الخطة الإستراتيجية للمدرسة (الحجيج، 2019).

وترى الباحثة أنّ هذا المجال يهتم بالجانب العملي، ويتطلب حركةً ذهنيّةً وجسديّةً مستمرةً، كأن يهتم العاملون في المدرسة بتحديد احتياجات التطوير المهني، والعمل على تنفيذها، ومحاولة الكشف عن المشاكل المدرسية، والسعي لوضع حلول علاجية لها. كما أنّه يهتم بتفعيل التفكير والتأمل، وذلك من خلال تدارس العاملون مع الإدارة المدرسية الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات، ومحاولة تجنب الآثار السلبية التي تؤثر على المدرسة.

#### ٣.٧ معوقات القيادة التشاركية

على الرغم من أنّ القيادة التشاركية تميزت بخصائص تجعل القادة يقبلون على تطبيقها في المؤسسة، إلاّ إنّها قد تواجههم معوقات تحول دون تطبيقها في المؤسسة التربوية. وتختلف حدود المشاركة من مؤسّسةٍ إلى أخرى، كما أنّ فعالية المشاركة تختلف حسب حجم المعينات التي تواجه حركة العاملين بموجب النمط التشاركي، ومن هذه المعينات: معينات مؤسسية، معينات نابعة من المدير نفسه، ومعينات نابعة من الموظفين (المحامدي، 2013). إنّ القيم التي تجعل العاملين مجرد مأمورين ومنفذين للقرارات الصادرة من الجهات العليا، وكذلك استخدام المدرسة أنظمة بيروقراطية وإشرافاً إدارياً أكثر هرمية ومركزية؛ سيؤدي إلى إفشال تطبيق المدخل التشاركي. هذا بالإضافة إلى إنّ قلة خبرة المديرين في العمل الإداري، وضعف تأهيلهم في مجال القيادة التشاركية وضغوط العمل، وضعف قناعتهم في هذا النمط، له تأثيرٌ كبيرٌ في تطبيقه. كما أنّ نظرة العاملين إلى أنّ مهمتهم تقتصر فقط على إعطاء المقررات الدراسية، وعدم

وجود الحوافز المادية التي تقابل قيامهم بأعمال أخرى في المدرسة؛ كل ذلك يسهم في تفعيل النمط التشاركي (حرب، 2019).

أشارت دراسة (Buthezezi, 2016) إلى أنّ من المعوقات التي تؤثر في تطبيق نمط القيادة التشاركية، عدم تدريب العاملين في المدرسة على حلّ المشكلات، وعدم تفويض الصلاحيات لهم، وقلة تشكيل اللجان وفرق العمل، وأنّ الأساليب الإدارية التي تستخدم النمط التسلسلي تؤثر على عدم الالتزام في الحضور إلى العمل الذي يؤثر بدوره على المتعلمين والمناهج الدراسية. كما أشارت دراسة (Safari & Sarcheghaie, 2016) إلى أنّ العوامل البشرية تؤثر على القيادة التشاركية من منظور الإداريين، وتعتبر عائقاً في تطبيق هذا النمط من الإدارة، وقد جاءت في المرتبة الأولى، تليها العوامل الهيكلية والعوامل المتعلقة بالطبيعة ومكان العمل ونظم المعلومات. وترى الباحثة - من واقع الخبرة العملية - أنّ من المعوقات التي تعيق تنفيذ هذا النمط القيادي في السلطنة، منظومة القيم والمبادئ التي تسير عليها المدرسة، ووجود فكرة تسلطية سائدة لدى إدارة المدرسة تجاه العاملين، كما أنّ بعض المديرين يطبقون نمط القيادة القديم الذي يهتم بتقديم الأوامر والتعليمات فقط، ولا يفتح باب المشاركة وتبادل الخبرات. ويمكن أن يؤثر عدم وجود كفاءات عالية لدى العاملين بالمدرسة أو وجود حواجز بينهم وبين الإدارة المدرسية على تطبيق نمط القيادة التشاركية. إنّ ضغط العاملين بالمهام التدريسية والتعامل مع المشكلات الطلابية سواء الخاصة بالتحصيل الدراسي أو السلوكية، وعدم الاستقرار الوظيفي لفئة المعلمات خاصة في السلطنة، وكثرة التنقل من محافظة إلى أخرى يقلل من مساحة التفاعل مع إدارات المدارس، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتفعيل هذا النمط من القيادة بشكلٍ عامّ.

#### ٤.٧ الدور القيادي لمدير المدرسة في ضوء القيادة التشاركية في سلطنة عمان

تعتبر القيادة التشاركية من القيادات التي تعتمد على الشورى، حيث إنّ القائد يعطي العاملين صلاحيةً وحقاً في اتخاذ القرارات. إنّ تفويض بعض الصلاحيات والمهام؛ يسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين للعمل في المؤسسة التربوية، ويشعرهم بأنّ لهم دوراً كبيراً في نجاحها، ويفتح لهم مجالاً أكبر للإبداع وتبادل الخبرات. وتسهم هذه الممارسات بشكلٍ عامّ في نجاح العملية التعليمية.

إنَّ القائد التربوي هو الأكثر تأثيرًا في الآخرين، ويرتكز تأثيره على المعلمين بشكلٍ خاصٍ، حيث إنَّه يسعى إلى نقل البيئة المدرسية من مكانٍ لتلقِّي العلم فقط بصورة تقليدية، إلى بيئة جاذبة للمتميزين والمبدعين في آنٍ واحد، وهذا يتم بتوافر المهارات التي تعينه على ممارسة دوره القيادي بصورةٍ إيجابيةٍ وفعالةٍ، مثل أن يكون ممتلئًا القدرة على التخطيط الجيد؛ لتحقيق أهداف المدرسة، وأن يكون ملما بألية تنظيم العمل المدرسي وتوزيعه على أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية. كما عليه أن يعمل على إقامة علاقات اجتماعيةٍ ناجحةٍ، ورفع الروح المعنوية للعاملين بالمدرسة، وعليه أن يستخدم أسلوب الاتصال الفعال بين العاملين مع بعضهم البعض، وبين العاملين والإدارة المدرسية من جهة أخرى والمجتمع المحلي كذلك. كما يجب عليه توفير الظروف المناسبة كافةً؛ لضمان تنفيذ المهام المدرسية بكفاءة عالية (المربوعي، 2020).

وتسعى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان إلى إعداد مديري المدارس قبل توليهم المناصب القيادية وأثناءها، وذلك من خلال دوراتٍ وبرامجٍ تدريبيةٍ في المعهد التخصصي، أو من خلال ابتعاثهم في الجامعات للالتحاق ببرامج الدراسات العليا الخاصة بالإدارة التربوية؛ لصقل مهاراتهم، وتنمية معارفهم في مجال الإدارة التربوية، والوقوف على أحدث مستجدات القيادة العالمية والعربية، والاستفادة منها وتطبيقها في البيئة المدرسية العمانية؛ لإحداث تطور ملحوظ في سير العملية التربوية بشكلٍ عامٍّ، حيث يتم إلحاق المديرين ببرنامج مدته عامان دراسيان، يستهدف مديري المدارس ومساعدتهم من مختلف المدارس بالسلطنة، ويتكون من (6) فتراتٍ تدريبيةٍ؛ تهدف إلى تزويد المتدربين بالمهارات القيادية اللازمة، والاستراتيجيات الفاعلة؛ لإدارة البيانات التحصيلية بطرق عملية؛ من أجل تجويد أساليب تدريس المعلمين وطرائقه؛ لرفع المستويات التحصيلية للطلبة، حيث يتم في الفترة التدريبية الأولى تقديم نماذجٍ من القيادة، وتعريفهم بمدخلها ومعاييرها، والفترة الثانية تهتم بالمجتمع المدرسي وتحسين الأداء فيه، أما الفترة الثالثة فتهتم بالنظم والإجراءات، وتدريبهم على تقييم الهياكل التنظيمية، ومن الفترة الرابعة إلى السادسة يتم التخطيط؛ لتحسين أداء المدارس، فيقوم المديرون بتقديم بحثٍ إجرائيٍّ يهتم بوضع استراتيجيات التغيير (المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، 2020). وتشير الدراسات العمانية إلى تطورٍ في تطبيق الأنماط القيادية الحديثة لدى مديري مدارس سلطنة عمان، ومنها دراسة

(الناصر، 2019) في نمط القيادة التشاركية، فقد أشارت نتائجها إلى إنَّ درجة ممارسة مديري مدارس ولاية عبري القيادة التشاركية كان بين الكبيرة جداً والكبيرة؛ وهذا يشير إلى التطور الملحوظ لدى القيادات المدرسية في المجال الإداري، فمعظم المديرين حاصلين على مؤهلات علمية، ويخضعون للتدريب على رأس العمل. هذا بالإضافة إلى زيادة الوعي بأهمية العنصر البشري، والإيمان بخبراته وإبداعاته، ودوره الواضح في تطور المجتمعات.

#### ٨. مفهوم التميُّز المؤسَّسي

يهتم التميُّز المؤسَّسي بجوانب عديدة في المؤسسة، منها: التميز البشري، التميز الخدماتي، والتميز القيادي، وتسهم جميع هذه الأنواع في تحقيق تميز المؤسسة. كما تعتبر مكملة لبعضها البعض، ولا يمكن الاستغناء عن واحد من هذه الأنواع. ويمكن من خلال هذه الأنواع تحقيق نتائج إيجابية متميزة في النطاق التربوي بشكلٍ عامٍّ، والمؤسسة التربوية بشكلٍ خاصٍّ. استندت هذه الدراسة على نموذج التميز المؤسَّسي الأوربي، وهو نموذجٌ عاليٌ للجودة، تتبناه عدد كبير من الدول العربية والأوروبية في مجال جودة المؤسسات، حيث أصبح اليوم تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز أمرًا ومطلبًا ملجأً وضروريًا، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به سواء كان في المؤسسات والمنظمات الخاصة أو الحكومية؛ لأنَّه أصبحنا نعيش في عصرٍ سريع التطور والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة، والتقدم التكنولوجي والتقني المذهل، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفرادًا أو مؤسسات. ظهرت التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة، فقد تغيرت متطلبات سوق العمل والمؤسسات بصورة كبيرة، حيث أصبح سوق العمل لا يقبل إلا بالخريج المتميز الكفاء الذي يمتلك من القدرات والمعارف والخبرات ما يؤهله للتميز في المؤسسة التي ينتهي إليها.

ويصف (Abu Saada, 2013, p.14) التميُّز المؤسَّسي بأنَّه: "طريقة العمل الشاملة التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لأصحاب المصلحة (العملاء، الموظفين، الشركاء، المجتمع، والمساهمين)؛ لزيادة احتمالية النجاح على المدى الطويل كمؤسسة. ويمكن وصف نموذج التميُّز المؤسَّسي الأوربي بأنَّه نموذجٌ لإدارة الجودة، تمَّ إنشاؤه عام 1991م، وذلك من خلال الاستفادة من إيجابيات أنموذج مالكوم بالدريج الوطني

مستوي تطبيق مديري مدارس محافظة شمال الباطنة لنمط القيادة التشاركية وعلاقته بالتميز  
المؤسسي

الأمريكي، وأنموذج ديمنج. ويعرف بأنه أداة عملية؛ لمساعدة المؤسسة على إنشاء نظام إدارة مناسب عن طريق قياس أين هي على طريق التميز، ومساعدتها في فهم الثغرات، وبعد ذلك تحفيز الحلول (الرشيدي، 2018). هذا، وتتبنى الباحثة في هذه الدراسة التعريف الإجرائي الآتي لمفهوم التميز المؤسسي، وهو: "تفرد المدرسة بتقديم التميز القيادي والبشري والخدمات للعاملين فيها والمتعاملين معها من أفراد ومؤسسات مجتمعية وتربوية من خلال خطة واضحة ومتطورة؛ تحقق الهدف المطلوب.

### ١.٨ أبعاد التميز المؤسسي

إنَّ للتميز المؤسسي عدة أبعاد، ووفقاً لنموذج التميز المؤسسي الأوربي، هناك مجموعتان من الأبعاد: الأولى، العوامل المساعدة، والمجموعة الثانية، هي النتائج. فمن العوامل المساعدة هي القيادة، حيث إنَّ القائد هو الداعم لجميع منهجيات التميز، ثم الاستراتيجية التي تعتبر منهجية للتميز من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يحقق التكامل والتنسيق في جميع أجزاء المؤسسة، ثم يأتي الأشخاص والشراكات والموارد، والعمليات والمنتجات والخدمات. أمَّا المجموعة الثانية، فهي مجموعة النتائج. وتهتم هذه المجموعة بالنتائج المرتبطة بالعملاء، والنتائج المرتبطة بالأشخاص، والنتائج المرتبطة بالمجتمع، والنتائج المرتبطة بالأعمال (عباس، 2018).

وعليه، فإنَّ تطبيق التميز المؤسسي في المؤسسات الخاصة أو العامة يعتمد على هذه الأبعاد، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

#### ■ التميز القيادي:

القيادة هي المؤثر الأول في تميز المؤسسة، حيث إنَّ القائد يقوم بدعم العاملين وتشجيعهم على الإبداع والتميز، وذلك من خلال استغلال المواهب وتنمية القدرات. إنَّ القائد الفعال هو مَنْ تكون له القدرة على التفكير المتجدد، والابتعاد عن التقليد، وتشجيع الأفراد على المنافسة والإبداع، والتوصل إلى أفكار وحلول جديدة تخدم المؤسسة. وعلى القيادة أن تتبع استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، واتباع نظام اللامركزية ونظام التشاركية (الجيصي، 2014).

وترى الباحثة أنَّ مدير المدرسة يجب أن يمتلك المرونة العقلية، بحيث يستطيع أن يغير قناعاته ومعتقداته في النظام الإداري بتغير الأوضاع التي تمر بها المؤسسة التعليمية، وتغير الظروف التي يمر بها العاملون، والتغير الذي تمر به المجتمعات بشكل

عاماً. كذلك عليه أن يعي أن هناك شراكة فكرية وتعاون ذهني وجسمي بينه وبين العاملين؛ لتطوير مجال الإبداع والتميز بالمؤسسة. فتنوع الأفكار والخبرات؛ يسهم في التميز المؤسسي بشكل واضح. وقد أشارت الدراسات إلى أن القيادة التي تعطي العاملين مجالاً في المشاركة والتمكين والسماح لهم بطرح أفكارهم، تسهم في التميز المؤسسي، ومنها دراسة (الزامل، 2016) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد تمكين العاملين، وأبعاد التميز المؤسسي. كما أشارت الدراسة إلى أن التميز القيادي احتل المرتبة الأولى في الإسهام في التميز المؤسسي. إن تطبيق التميز المؤسسي في المدرسة مهم، فيجب على المدرسة استخدام استراتيجيات عدة، منها استراتيجيات الخروج، بحيث تبنى أهدافها الإستراتيجية بالخروج من الأداء والمخرجات الضعيفة إلى الأداء المتميز. ويأتي ذلك بقيادة فعالة، ووجود عاملين يسمح لهم بتقديم أفكارهم الإبداعية، والسعي لتسخير الإمكانيات المادية والبشرية كافة لذلك.

#### ■ التميز بتقديم الخدمة

التميز بتقديم الخدمة يعتبر ركيزة أساسية لجذب العملاء لأي مؤسسة خاصة أو عامة، والتقصير فيها يؤدي إلى استبدال المتعاملين إلى منافسين آخرين. ومن الضروريات المبدئية لتحقيق التميز هو الترويج للخدمات التي تقدمها المؤسسات، مثل الإعلانات الإلكترونية؛ لأن الترويج للمؤسسة بشكل احترافي يسهم في التميز المؤسسي لها. وقد أشارت دراسة (Msallam, Al Hila, Naser, & Al Shobaki, 2019) إلى وجود تأثير إيجابي قوي بين الإعلانات الإلكترونية والتميز المؤسسي، وخاصة تميز الخدمة والتميز في القيادة. إن الاهتمام بتميز الخدمة وتدريب العاملين على معرفة احتياجات المتعاملين له أثر إيجابي في تميز المؤسسات بشكل عام. ومن المهم- في نطاق المدرسة- أن يكون لديهم مهارة في عمل الإعلانات عن أي خدمات يتم تقديمها للطلبة وأولياء الأمور، مثل خدمات مصادر التعلم، أو خدمات متابعة ولي الأمر للطالب في الحافلات المدرسية وغيرها.

وحدد هوجيز مجموعة من القواعد التي تسهم في تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء، بأن يوضع العميل في الدرجة الأولى، بحيث تشمل الإجراءات المتبعة، الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل، وبناء علاقات طويلة الأمد بعد تقديم الخدمة للعميل؛ للتأكد من الرضا بما قام بشرائه، والتعرف على إمكانيات المنظمة ونقاط الضعف؛ وذلك في سبيل تقديم الخدمة المتميزة للعملاء، وعدم إلقاء



اللوم على الموظفين أمام العملاء، بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار، وتعويض العملاء بصورة لائقة، والعمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء (الجيصي، 2014).

وبناءً على ما سبق، نستنتج أنّ على المدرسة أن تضع خططاً واضحة وذات جودة في تقديم خدماتها وأنشطتها للعملاء من خلال الترويج والإعلان لها في مواقع التواصل الاجتماعي بشكل احترافي، وعمل مسوحات مستمرة؛ للتعرف على احتياجات الطلاب والعاملين وأولياء الأمور، ومراقبة مرافقها؛ لتحسين آليات تقديم الخدمة، وكذلك عمل دورات تدريبية للعاملين في مجال تقديم الخدمات المتميزة للطلاب وأولياء الأمور. كما أنّ التطلع للتجارب الأجنبية والعربية في مجال التميز الخدماتي سواء كان في القطاع العام أو الخاص، والاستفادة منه في البيئة المدرسية؛ يسهم في تميزها وتطورها؛ للوصول بها إلى التميّز المؤسّسي. وترى الباحثة كذلك أنّ فنّ الاتصال والتواصل له دور كبير في نجاح التميز الخدماتي، وذلك من خلال مراعاة الاختلافات بين الثقافات والأفراد والأجيال في البيئة المدرسية، وأنّ قدرة العاملين على التواصل الفعال في بيئة العمل؛ يسهم في التميّز المؤسّسي الخدماتي، ويدفع المتعاملين سواء كانوا من الطلبة أو أولياء الأمور إلى المشاركة، ويقلل من سوء الفهم والغموض، ويكون هناك توفيرٌ للوقت والجهد، ويستطيع الجميع في المدرسة التعامل مع التوجهات والمعلومات بسهولة وسرعة.

#### ■ التميز البشري

إنّ المؤسسة المتميزة هي التي تحقق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث إنّها تبني مؤشرات دقيقة وشاملة للتأكد من ذلك. فالقيادة المتميزة تحرص على القياس الدائم للموارد البشرية بصورة مستمرة؛ للتعرف على مدى الرضا الوظيفي لديهم في الأداء، وذلك من خلال عدة أدوات، كالاستبيانات. ومن المهم أن تتسم عملية قياس الموارد البشرية بالحيادية التامة؛ حتى يكون هناك مصداقية أكثر في النتائج. كما أنّ القيادة المتميزة تحرص على توفير أدوات حديثة للعاملين؛ لتساعدهم على القيام بالأعمال بشكل سهلٍ ومحفزٍ. وتوفر المدرسة أيضاً بيئةً مشجعةً للاتصال المباشر مع المرؤوسين، وتقوم كذلك بتطوير الكفاءات العملية لدى العاملين من خلال الدورات والندوات التدريبية التي تسهم في تحقيق الإبداع (الحجيج، 2019).

بينما يرى الباحثين أنّ المؤسسة التعليمية التي تهتم بالعنصر البشري تحقق نتائج إيجابية عالية، فعلى القيادة تمكين العاملين من خلال الدورات التدريبية وبرامج التطوير التي تحسّن من قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية، وتركز بشكلٍ مستمرٍ على اكتساب المعرفة ومشاركتها وتنفيذها. ويتم ذلك من خلال وجود قيادة حديثة ومرنة في التعامل مع العنصر البشري، فقد أثبتت دراسة (Al-Eida, 2020) وجود علاقةٍ إيجابيةٍ قويةٍ بين القيادة المرنة والتميز التنظيمي؛ ممّا يسهم بدوره في التميّز المؤسّسي. كما أنّ المدرسة اليوم تحتوي على إمكاناتٍ تكنولوجية، وأدوات تسهم في التميز البشري، كوجود شبكات إنترنت، وأجهزة حاسوب، وسبوراتٍ ذكية، وأجهزة أخرى تساعد على تطوير العاملين بشكلٍ مرِنٍ وسريع، هذا بالإضافة إلى تنوع بيئات العاملين محلية كانت أو دولية، فوجود هذا التنوع في المؤسسة التربوية؛ يسهم في مشاركة الخبرات والمهارات الإبداعية بشكلٍ أكبر.

#### ٢.٨ خصائص المؤسسة المتميزة

خصائص المؤسسة المتميزة- كما وضحتها نموذج التميز الأوربي- التي تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام لأية مؤسسة، هي رضا العملاء، من خلال منحهم ما يفوق توقعاتهم، والتنمية المستدامة بتعزيز الأداء وتميزه، وتطوير القدرة التنظيمية بالقيادة الفعالة التي تسهم بالتميز داخل الحدود التنظيمية وخارجها، وتشجيع الإبداع والابتكار وتبنيهما، وذلك بإيجاد بيئة تهتم بكل جديد، وبالرؤية والرسالة، والالتزام الهادف؛ للتطوير على المدى البعيد، والتخطيط المرِن باستغلال الفرص والتصدي للتهديدات والاستغلال، والاهتمام بمواهب الأفراد وتطويرها، والحفاظ على التميز والتمسك به، وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة (جمال، 2017). وترى الباحثة أن المؤسسة المتميزة يجب أن تتسم بالشفافية في معاملاتها، والاستفادة من الخبراء والاستشاريين في مجال التميز والتطلع على تجارب المؤسسات التي حققت نجاح واضح على المستوى المحلي والعالمي، وأن تواكب رؤية المؤسسة لرؤية البلد وخططها الاستراتيجية.

#### ٣.٨ التميّز المؤسّسي في مدارس سلطنة عمان

تُعد المدرسة نظامًا أو نسقًا تربويًا فرعيًا لنظام تربوي أكبر، فهي تؤدي أدوارها ووظائفها ومهامها في إطار هذا النظام التربوي، وتعمل على تحقيق غاياته وأهدافه

المرجوة التي تعكس الأهداف العليا للمجتمع وتطلعاته المستقبلية. وحق تنجح المدرسة- كمؤسسة تربوية- وتصل إلى التميز تحتاج إلى مجموعة من عوامل ضبط وتحكم، منها نظام يتعلق بتحديد الأهداف وتوصيفها وكيفية تحقيقها، ويشارك فيه القيادات التربوية على المستوى الوزاري، والمديريات التعليمية، ومجالس إدارات المدارس بمختلف مستوياتها، ونظام يتعلق بالضبط والتحكم سواء كان نظام ضبط خارجي أو داخلي؛ لمراقبة أدائه ودرجة تحقيقه لأهدافه المرجوة، ونظام يتعلق بتقديم الخدمات التعليمية؛ لأنَّ الهدف الأساسي للنظام المدرسي، تقديم خدمات تتعلق بالتعليم والتدريس، ونظام يتعلق بالإمكانات البشرية والتسهيلات المادية، وذلك بتوفير المدخلات الضرورية التي تسهم في سير النظام (علام، 2003). وتعمل الوزارة على ضبط النظام التربوي؛ فقد تمَّ وضع أهداف التعليم وسياسته وصياغتها وتوثيقها، وتشكيل لجان مستمرة؛ لضبط الجودة والعمل على التطوير. كما يوجد أقسام خاصة بتوفير البيئة المناسبة والمتطلبات المدرسية من أثاث وأجهزة وكتب وغيرها.

إنَّ سلطنة عمان أولت النظام التعليمي اهتماماً كبيراً، حيث واصلت وزارة التربية والتعليم جهودها التي تبذلها في تجويد عناصر العملية التعليمية؛ بما يحقق الهدف الأساسي. ومن هذه الجهود، الاهتمام بجودة المخرجات التعليمية التي تحقق أهداف التنمية على مستوى السلطنة ومتطلبات سوق العمل، وتعمل كذلك على تمكين الطلبة من المهارات والمعارف والكفايات التي تعينهم على التعامل مع الثروة الصناعية الرابعة بكلِّ كفاءة. ومن جهود السلطنة أيضاً المبدولة في هذا المجال، مشروع التعليم ما قبل المدرسي، حيث يهدف المشروع إلى عمل صفوف التهيئة في مدارس الحلقة الأولى من (1-4)، والاهتمام بالتعليم المدرسي الحكومي والخاص، هذا بالإضافة إلى الرعاية وإنشاء مدارس وبرامج التربية الخاصة وتعليم الكبار. وفي المجال البشري، تمَّ وضع برامج الإنماء المهني التي توفر للعاملين برامج تدريبية؛ تسهم في تطوير مهاراتهم وخبراتهم. وفي مجال التكريم والتشجيع أطلقت الوزارة مبادرات تكريم المعلمين، ومبادرة الإجابة التربوية للمديرين. كما قامت الوزارة بعمل برنامجٍ تدريبيٍّ لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى، بالإضافة إلى برنامج توظيف الوظائف التدريسية.

كما تمَّ إطلاق جائزة السلطان قابوس للتنمية المستدامة في البيئة المدرسية، وتم عمل دائرة الابتكار والأولمبياد العلمي لدعم الابتكار والريادة في التعليم المدرسي

(عمان، 2019). ولازالت الجهود مستمرة في رفع جودة الأداء المدرسي، وتطوير النظام التعليمي بشكلٍ عامٍّ في السلطنة؛ فقد أشارت وزارة التربية والتعليم في رؤيتها في برامج الخطة الخمسية العاشرة (2021-2025) إلى تعليمٍ عالي الجودة، مدمج التقانة، متعدد المسارات، يعزز الابتكار وريادة الأعمال، ويبني المهارات. وتهدف الوزارة إلى توفير تعليمٍ جيدٍ منصفٍ وشاملٍ للجميع وفق أعلى معايير الحوكمة والتنافسية، يتواءم مع رؤية عمان 2040م، ويسهم في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال مدخلات عالية الجودة تمكن الدارسين من اكتساب معارف ومهارات وكفاءات عالية، بالشراكة مع الحقل التربوي والمجتمع والشركاء الإستراتيجيين. كما تستمر الوزارة في السير بالنظام التعليمي وتطويره بمجموعة من القيم، كالشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والعدالة والنزاهة (وزارة التربية والتعليم، 2021). ترى الباحثة أنّ تحقيق التميّز المؤسّسي في المدرسة يمكن تحقيقه من خلال الاهتمام بتنوع مصادر التمويل، والاستفادة من القطاع الخاص في تطوير الخدمات المدرسية، والاستفادة من الأفكار الإبداعية لدى الطلاب والعاملين ودراستها وتنفيذها، والرجوع إلى نتائج الدراسات في المؤسسات الأكاديمية، والاستفادة من نتائجها في رفع مؤشر تميز الأداء المدرسي، والمرونة في منح الصلاحيات للإدارات المدرسية بتسهيل الإنجاز وتسريعه بما يتناسب وظروفها. وجهود وزارة التربية والتعليم مستمرةً في رفع مؤشرات الأداء والتميّز المؤسّسي بما يتناسب والأوضاع الاقتصادية للسلطنة.

#### ٤.٨ معوقات تحقيق التميّز المؤسّسي في مدارس سلطنة عمان

تشير الدراسات التي نفذت في مجال التميّز المؤسّسي إلى أنّ هناك عددًا من المعوقات التي تقف في طريق تحقيقه، كضعف حماس القادة في تبني الاتجاه نحو التميّز المؤسّسي، وجود قوى مقاومة للتغيير في المؤسسة، ضعف البنية التحتية اللازمة لتحقيق التميّز المؤسّسي، ضعف عملية الابتكار، الافتقار إلى قاعدة معلومات دقيقة، قلة الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق التميّز المؤسّسي، وضعف التكامل بين الهياكل التنظيمية الحالية ومتطلبات التميّز المؤسّسي (اللوغان، 2018). وترى الباحثة أنّ معوقات تحقيق التميّز المؤسّسي في المدرسة العمانية، هي: انخفاض الثقافة بمعايير التميّز المؤسّسي لدى القادة لعدم وجود دليل إرشادي واضح به، وافتقار بعض المدارس إلى متطلبات التميز الخدماتي، مثل السبورات الذكية والأجهزة ووسائل التكنولوجيا

مستوي تطبيق مديري مدارس محافظة شمال الباطنة لنمط القيادة التشاركية وعلاقته بالتميز  
المؤسسي

بشكلٍ عامٍ في المناطق النائية خاصة، هذا بالإضافة إلى أنَّ المستحقات المالية المقدمة للمدارس لا تلبّي متطلبات التميُّز المؤسَّسي، وقلّة الدورات التعريفية بمعايير التميُّز المؤسَّسي وطرق تحقيقه لفئة المعلمين خاصة، وضعف المنافسة بين المدارس كعمل مسابقات على مستوى السلطنة.

٩. منهجية البحث

١.٩ المنهجية

لتحقيق هدف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الارتباطي المتمثل في استقصاء العلاقة بين تطبيق نمط القيادة التشاركية لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة وعلاقته بالتميُّز المؤسَّسي. والمنهج الارتباطي هو المنهج الذي نستطيع من خلاله الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

٢.٩ المجتمع

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين الأوائل بمدارس الحلقة الثانية (٥ - ٩) في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، الذي يبلغ عددهم ٢٦٩ وفقاً لإحصائيات المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، وهي موزعة كما في الجدول رقم (١)

الجدول رقم (١). توزيع مجتمع الدراسة

المتغير	العدد
الذكور	168
الإناث	101
العدد الكلي	269

٣.٩ العينة

تمَّ اختيار عينة عشوائية بالطريقة الطبقية، على أن يكون الجنس هو الطبقة من المعلمين الأوائل بحسب متغيرات الدراسة، وتمَّ تحديد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد المجتمع بالطريقة العشوائية البسيطة. وعلية كانت العينة 159 من المعلمين

الأوائل، وتم توزيعهم على حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول الآتي (وزارة التربية والتعليم، 2020):

#### ٤.٩ الأدوات

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في استقصاء ما إذا كانت توجد علاقة بين تطبيق نمط القيادة التشاركية لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة والتميز المؤسسي، تمَّ استخدام الأداة التي تُعدُّ هي الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، وقد اعتمدت الباحثة بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة على أدوات القياس الآتية:

##### ■ أولاً- مقياس القيادة التشاركية

يهدف هذا المقياس إلى معرفة درجة ممارسة نمط القيادة التشاركية لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة، وقد استخدمت الباحثة مقياس القيادة التشاركية الذي أعده (Arlod,2000).

وتمَّ تطوير المقياس ليناسب البيئة العمانية وموضوع الدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة لتطبيقه من أصحابه، ويتكون من ثلاثة مجالات، وهي: تفويض الصلاحيات، تفعيل العلاقات الإنسانية، وإشراك العاملين في المهام القيادية. وتكون المقياس المطبق في الدراسة الحالية من 28 بنداً، تم توزيعهم كآلاتي: تفويض الصلاحيات 8 بنود، تفعيل العلاقات الإنسانية 10 بنود، وإشراك العاملين في المهام القيادية 10 بنود. وتمَّ توزيع الاستجابات في المقياس حسب مقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، مطلقاً).

##### ■ ثانياً- مقياس التميز المؤسسي

يهدف هذا المقياس إلى معرفة مستوى تطبيق معايير التميز المؤسسي لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة، وقد أخذ مقياس سمية الحجيج (2019) بعد أخذ الموافقة منها، وتم تطوير المقياس بما يناسب المجتمع التربوي العماني، ويتكون من ثلاثة مجالات، وهي: التميز القيادي، التميز البشري، والتميز الخدماتي. تكون المقياس المطبق في الدراسة الحالية من 22 بنداً، تم توزيعها كآلاتي: التميز القيادي 8 بنود، التميز البشري 6 بنود، والتميز الخدماتي 8 بنود. وتمَّ توزيع الاستجابات في المقياس حسب مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

كما تم التواصل مع أصحاب مقياس القيادة التشاركية والتميز المؤسسي بالبريد الإلكتروني؛ لأجل الحصول على إذن الاستخدام في الدراسة. وتم ترجمة بنود مقياس القيادة التشاركية إلى اللغة العربية، ثم تعديل مقياسي القيادة التشاركية والتميز المؤسسي بما يتناسب وطبيعة الدراسة والتطبيق.

#### ١٠. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

##### • أولاً- الصدق

تمّ قياس صدق المحتوى من خلال قياس صدق الفقرة، ويعني مدى انتماء الفقرة للموضوع، وصدق التعيين، ويعني مدى تمثيل الفقرات للموضوع، وذلك من خلال عرضهما على مجموعة من المحكمين البالغ عددهم 12 محكمًا حاصلين على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، ومناهج وطرائق التدريس، وفلسفة التربية، وعاملين في جامعات مختلفة، ووزارة التربية والتعليم: 8 منهم عاملون في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وحاصلون على درجة الدكتوراه، و1 من جامعة صحار أستاذ مساعد، و١ في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت وحاصل على الدكتوراه، و١ من مملكة البحرين ويعمل في وزارة التربية والتعليم وحاصل على الدكتوراه، ثم واحد من دولة اليمن ويعمل في وزارة التربية والتعليم وحاصل على الدكتوراه، طلب منهم إبداء الرأي في سلامة صياغة الفقرات من الناحية اللغوية، ومدى انتماء الفقرات، ووضوحها من حيث المعنى، بالإضافة إلى مدى ارتباط الفقرات بالمحاور، وأية ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة بما يحقق أهداف الدراسة. وبعد العرض تم إجراء بعض التعديلات في مقياس القيادة التشاركية، وحذف عبارة "يتخذ القرارات بشكل منفرد" من مجال تفويض الصلاحيات، وتم تعديل الصياغة وتبسيطها وإعادةها في بعض فقرات الاستبانة بناء على ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم، فقد تم في مقياس القيادة التشاركية تعديل مجال تفويض الصلاحيات البنود 1-2-4-7، وفي تفعيل العلاقات الإنسانية البنود 7-10-5-4-2، وفي مجال إشراك العاملين في المهام القيادية البنود 1-2-4-5، بينما في مقياس التميز المؤسسي تمّ تعديل مجال التميز القيادي البنود 1-2-4-6، وفي مجال التميز البشري البنود 2-1، وفي التميز بتقديم الخدمة البنود 2-5-6-8.

• ثانيًا- الثبات

للتحقق من ثبات المقاييس، فقد تمّ تطبيق المقاييس على عينة استطلاعية بلغت ٣٠ من المعلمين الأوائل بمحافظة شمال الباطنة من الجنسين الذكور والإناث، وتم جمع البيانات ثم معالجتها في برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية. spss وتم حساب ثبات الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، وكانت نتائج معاملي ثبات ألفا كرونباخ العام كالآتي:

ثبات استبانة القيادة التشاركية:  $\alpha = 0.94$

ثبات استبانة التميّز المؤسسي:  $\alpha = 0.96$  ، وهذين المعاملين يؤكدان على قوة المقياسين وثباتهما.

وأظهرت النتائج أنّ ثبات المجالات الثلاثة في مقياس القيادة التشاركية كان قويًا. ومن خلال البيانات تبين أنّ مجال تفويض الصلاحيات حصل على معامل ثبات  $\alpha = 0.69$  ، بينما مجال تفعيل العلاقات الإنسانية حصل على معامل ثبات  $\alpha = 0.90$  وحصل مجال إشراك العاملين في المهام القيادية على معامل ثبات  $\alpha = 0.92$ . أمّا نتائج ثبات المجالات الثلاثة في مقياس التميّز المؤسسي فقد كان كذلك قويًا. ومن خلال البيانات تبين أنّ مجال التميز القيادي حصل على معامل ثبات  $\alpha = 0.92$  ، بينما حصل مجال التميز البشري على معامل ثبات  $\alpha = 0.92$ ، وحصل مجال التميز بتقديم الخدمة على معامل ثبات  $\alpha = 0.93$ .

١١. نتائج الدراسة

١.١١ الإحصاء الوصفي

قام الباحثين بتجزئة مقياس ليكرت خماسي الاتجاه Likert Scale إلى خمس فئات على شكل فترات ذات حدود عليا، ودنيا؛ وذلك لتحديد متوسطات استجابات أفراد العينة البالغ عددهم  $N=159$ ، وبذلك معرفة المتوسط الحسابي لمتغيري الدراسة القيادة التشاركية والتميّز المؤسسي المستخرج من برنامج SPSS عبد الفتاح (2013)، وذلك كما يوضحه الجدول (٢).



مستوي تطبيق مديري مدارس محافظة شمال الباطنة لنمط القيادة التشاركية وعلاقته بالتميز المؤسسي

### الجدول رقم (٢) توزيع متوسطات القيادة التشاركية والتميز المؤسسي

مدى المتوسطات	درجة الموافقة لمقياس القيادة التشاركية	درجة الموافقة لمقياس التميز المؤسسي
من 1 إلى 1.79	منخفضة جداً	قليلة جداً
من 1.8 إلى 2.59	منخفضة	قليلة
من 2.6 إلى 3.39	متوسطة	متوسطة
من 3.4 إلى 4.19	عالية	كبيرة
من 4.2 إلى 5	عالية جداً	كبيرة جداً

وللتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة المتمثلة في المعلمين الأوائل بمدارس الحلقة الثانية بشمال الباطنة، فقد حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات للمتغير، وتم حساب قيمة الالتواء والتفلطح، واستخراج الشكل البياني الموضح للتوزيع الطبيعي. وفيما يأتي عرضاً لمتغيري الدراسة نمط القيادة التشاركية، والتميز المؤسسي، تمهيداً لمعرفة مدى صلاحية البيانات؛ لتحديد مسار الاختبارات الإحصائية البارامترية واللابارامترية في الإحصاء الاستدلالي، وذلك على النحو الآتي:

### الجدول رقم (٣) الإحصاءات الوصفية لمتغيري الدراسة (القيادة التشاركية والتميز المؤسسي)

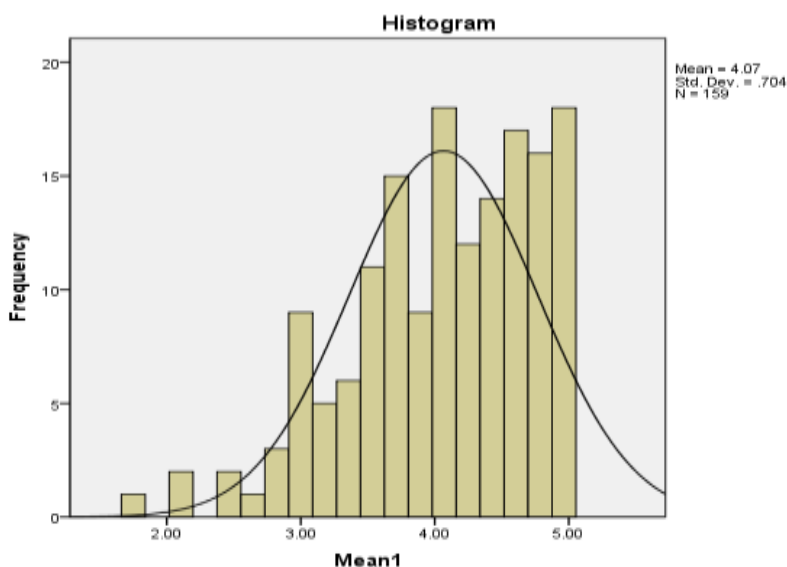
المتغير	القيادة التشاركية	التميز المؤسسي
حجم العينة	159	159
المتوسط	4.07	3.86
الوسيط	4.14	3.91
المنوال	5.00	5.00
الانحراف المعياري	0.70	0.76
التباين	0.49	0.57
الالتواء	-0.69	-0.52
التفلطح	0.08	0.22
المدى	3.25	3.77

يوضح العمود الأول في جدول (٣) الإحصاء الوصفي لمتغير القيادة التشاركية، حيث يتضح من خلال قيمة المتوسط الحسابي  $M=4.07$ ، والوسيط  $MD=4.14$ ، والمنوال  $Mode=5.00$ ، أنها متقاربة من بعضها وليس بينها تباعد كبير، وأن قيمة

الانحراف المعياري قليلة؛ وهذا يدل على أنّ تشتت القيم أو البيانات عن المتوسط الحسابي قليل. ومن خلال قيمة الالتواء -0.69 يظهر أنّها تقترب من الصفر ومحصورة بين +1، -1، وتعتبر قيمة مناسبة، حيث إنّ توزيع القيم يقترب من التوزيع الاعتمادي أو الطبيعي مع وجود ميل للقيم لاتجاه السالب؛ وذلك لأنّ المتوسط الحسابي أقل من الوسيط والمنوال. أما قيمة التفلطح 0.08 فهي موجبة، أي أنّه تفلطح مدبب للأعلى، فقيمة التوزيع له تعلو قليلاً عن قيمة التوزيع الطبيعي، ولكنها تعتبر قيمة مناسبة، حيث إن انتشار القيم يكون حول المتوسط الحسابي (Gay, et al, 2006). كما يتضح ذلك من الشكل (٢)

الشكل رقم (٢) الرسم البياني لاستجابات أفراد العينة لمقياس القيادة

### التشاركية



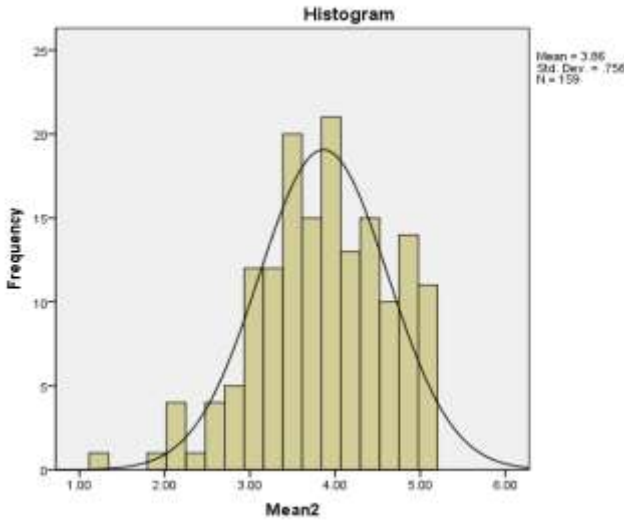
يوضح الشكل رقم (٢) توزيع متوسطات استجابات العينة، ويتضح أنّ توزيع البيانات يأخذ الشكل الطبيعي، فلا يوجد التواء وتفلطح، والاستجابات متوزعة بانتظام.

ويوضح العمود الثاني في جدول (٢) الإحصاء الوصفي لمتغير التميّز المؤسسي، حيث يتضح من خلال قيمة المتوسط  $M=3.86$ ، والوسيط  $MD=3.91$ ، والمنوال

مستوي تطبيق مديري مدارس محافظة شمال الباطنة لنمط القيادة التشاركية وعلاقته بالتميز  
المؤسسي

Mode=5.00 أنّها متقاربة من بعضها، وقيمة الانحراف المعياري قليلة، وهذا يدل على أنّ تباين القيم أو البيانات عن المتوسط الحسابي قليل. ومن خلال قيمة الالتواء -0.52 يتبيّن أنّها تقترب من الصفر ومحصورة بين +1، -1، وتعتبر قيمة مناسبة، حيث إنّ توزيع القيم يقترب من التوزيع الاعتدالي أو الطبيعي، مع وجود ميل للقيم لاتجاه السالب؛ وذلك لأنّ المتوسط الحسابي أقل من الوسيط والمنوال. أمّا قيمة التفلطح 0.22 فهي موجبة، أي أنّه تفلطحٌ مدببٌ للأعلى، بحيث إنّ قيمة التوزيع له تلعو قليلاً عن قيمة التوزيع الطبيعي، ولكنها تعتبر قيمة مناسبة، حيث إنّ انتشار القيم يكون حول المتوسط الحسابي (Gay, Mills & Airasian, 2006). كما يتضح ذلك من الشكل (3).

الشكل رقم (3) الرسم البياني لاستجابات أفراد العينة لمقياس التميز المؤسسي



ويوضح الشكل رقم (3) توزيع متوسطات استجابات العينة، ويتضح أنّ توزيع البيانات يأخذ الشكل الطبيعي، فلا يوجد التواء وتفلطح، والاستجابات متوزعة بانتظام حول المتوسط الحسابي الذي يبلغ  $M=3.86$ .

لذا نستنتج ممّا تقدم ذكره في السياق، أنّ توزيع استجابات أفراد العينة في الدراسة لمتغيري القيادة التشاركية والتميز المؤسسي هو توزيعٌ اعتداليٌّ. وعليه، فإنّ

الباحثان سوف يعتمدان استخدام الاختبارات البارامترية في الإحصاء الاستدلالي للإجابة عن أسئلة المقياس.

### ٢.١١ نتائج السؤال الأول ومناقشتها

■ السؤال الأول: "ما مستوى تطبيق نمط القيادة التشاركية لدى مديري مدارس

محافظة شمال الباطنة؟"

وللإجابة عن السؤال الأول استخرجت التكرارات: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأداة الدراسة؛ لتحديد درجة موافقة أفراد العينة في تطبيق نمط القيادة التشاركية لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة، وفقا للمحاور الثلاثة: المحور الأول، هو: تفويض الصلاحيات، والمحور الثاني: تفعيل العلاقات الإنسانية، والمحور الثالث، هو: إشراك العاملين في المهام القيادية. والجدول رقم (٤) يوضح ذلك. المقياس الأول: نمط القيادة التشاركية

الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

#### أفراد عينة نمط القيادة التشاركية

ترتيب الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يشجع العاملين على المشاركة في الفعاليات التربوية المختلفة.	4.38	0.85	عالية جدا
2	يتابع العمل الذي يتم تنفيذه من قبل العاملين.	4.32	0.7	عالية جدا
3	يوضح للعاملين الأدوار والتوقعات المطلوبة منهم.	4.26	0.76	عالية جدا
4	يستمع إلى أفكار العاملين ومقترحاتهم.	4.25	0.83	عالية جدا
5	يبدي اهتماماً بنجاح العاملين وإنجازاتهم.	4.25	0.97	عالية جدا
6	يجيب عن تساؤلات العاملين إجابات صادقة.	4.21	0.81	عالية جدا
7	يمنح جميع العاملين الفرصة في التعبير عن آرائهم.	4.18	0.92	عالية
8	يشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم.	4.14	0.89	عالية
9	يتعاون مع العاملين في تحديد احتياجات التطوير المهني.	4.14	0.93	عالية
10	يوزع المهام الإدارية وفق قدرات العاملين.	4.09	0.88	عالية
11	يحاول أن يبني توافقاً بين العاملين وأهداف المدرسة وخططها.	4.07	0.93	عالية
12	يعامل جميع العاملين في المدرسة بالتساوي.	4.06	1.01	عالية
13	يشرك العاملين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المدرسية.	4.06	0.93	عالية
14	يبقى على تواصل دائم مع العاملين في المدرسة.	4.05	0.95	عالية

مستوى تطبيق مديري مدارس محافظة شمال الباطنة لنمط القيادة التشاركية وعلاقته بالتميز  
المؤسسي

عالية	0.88	4.05	يساعد العاملين في التركيز على أهداف المدرسة.	15
عالية	0.92	4.04	يتدارس مع العاملين الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات.	16
عالية	1.01	4.04	يشرك العاملين في وضع الخطة التشغيلية، السنوية، التنفيذية للمدرسة.	17
عالية	0.93	4.03	يتيح الفرصة لاكتساب العاملين خبرة تساعدهم في تطوير العمل	18
عالية	1	4.03	يوضح للعاملين أهداف المدرسة وخططها.	19
عالية	1.02	4.03	يبيدي اهتماماً بالمشكلات الشخصية للعاملين .	20
عالية	0.91	4	يستخدم أفكار العاملين واقتراحاتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على المدرسة .	21
عالية	0.94	3.99	يأخذ في الاعتبار اختلاف الآراء واتفاقها مع العاملين.	22
عالية	0.95	3.97	يوضح للعاملين أسباب اتخاذ القرارات.	23
عالية	1.02	3.94	يبيدي اهتماماً بمصالح العاملين وطموحاتهم.	24
عالية	0.96	3.91	يقدم تغذية راجعة للعاملين عن المهام التي يكلفهم بها.	25
عالية	0.96	3.91	يجد الوقت الكافي للتحدث مع جميع العاملين.	26
عالية	0.93	3.82	يستغرق وقتاً كافياً في مناقشة المحاذير التي يبديها المعلمون.	27
عالية	1.04	3.61	يفوض العاملين في حل المشكلات الإدارية.	28
عالية	0.78	4.07	المتوسط الحسابي للمقياس ككل	

يتضح من الجدول رقم (٥) أنَّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المقياس الأول  $M=4.07$ ، وبانحراف معياري مقداره  $SD=0.78$ ، وهذا يعني أنَّ مستوى تطبيق نمط القيادة التشاركية عالي. ويظهر من خلال الجدول أنَّ أقلَّ متوسط حسابي كان لفقرة "يفوض العاملين في حلِّ المشكلات الإدارية"، وقد حصلت على متوسط حسابي  $M=3.61$ ، وبانحراف معياري مقداره  $SD=1.04$ ، بينما حصلت الفقرة "يشجع العاملين على المشاركة في الفعاليات التربوية المختلفة" على أعلى متوسط حسابي  $M=4.38$ ، وبانحراف معياري مقداره  $SD=0.85$ .

وتتفق نتيجة المقياس مع ما توصلت إليه دراسة الناصري (2016) المطبقة على مديري مدارس ولاية عبري في سلطنة عمان، حيث توصلت إلى أنَّ ممارسة نمط القيادة التشاركية جاء ضمن الممارسة الكبيرة جداً والكبيرة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين  $M=4.25$  و  $M=4.07$ . وقد بينت الدراسة مدى رضا أفراد العينة وقناعتهم

بدرجة ممارسة المديرين القيادة التشاركية. ودراسة الجهي (2020)، التي أظهرت نتائجها أنّ واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات محافظة بشينة في المملكة العربية السعودية جاء بدرجةٍ عاليةٍ جداً، وبمتوسط حسابي  $M=4.14$ . وتختلف نتيجة المحور مع ما توصلت إليه دراسة الشبل (2019) التي أظهرت نتائجها أنّ واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية جاء بدرجةٍ متوسطةٍ، وبمتوسط حسابي  $M=2.28$ ، وأنّ معوقات التطبيقية جاءت بدرجةٍ عاليةٍ على باقي المعوقات الأخرى، وبمتوسط حسابي  $M=4.03$ ، كما بيّنت نتائج الدراسة أبرز متطلبات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

وتختلف كذلك مع دراسة العمري (2019) التي أظهرت نتائجها أنّ درجة ممارسة مدخل القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ، وبمعدل حسابي  $M=3.17$ .

ويلاحظ من النتائج المتعلقة بالمقياس ككل أنّ مستوى تطبيق نمط القيادة التشاركية جاء بدرجةٍ عاليةٍ، وهذا يشير إلى وعي المديرين بمحافظة شمال الباطنة بأهمية هذا النمط القيادي الحديث الذي يركز على إقامة علاقات طيبة مع العاملين، وتوفير البيئة المريحة والصحية في العمل؛ ممّا يسهم في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين، ورفع الروح المعنوية، وإكسابهم الثقة في قدراتهم. ومن نتائج ممارسة هذا النمط القيادي كذلك التعاون مع العاملين في المدرسة، ومشاركتهم في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، واستثمار قدراتهم وطاقتهم وتوجيهها؛ لتحقيق نتائج متميزة في المدرسة. كما أنّ هذه النتيجة الإيجابية تشير إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بتطوير أداء القيادات المدرسية في السلطنة، وذلك من خلال ما تقدمه من برامج وورش عمل، ودوراتٍ تدريبيةٍ سواء كانت مركزية أو على مستوى المحافظات التعليمية، فضلاً عن جهودها في إعداد برنامجٍ متكاملٍ لمدة عامين في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، حيث يقدم المركز للمديرين ومساعدتهم برامج خاصة تسهم في إعدادهم وتدريبهم التدريب الشامل في مجال الإدارة المدرسية، وتطوير قدراتهم العلمية والعملية من خلال موادٍ نظريةٍ ومشاريع تطبيقيةٍ في الميدان؛ لرفع مستوى أدائهم الوظيفي.

وهذه النتيجة تشير كذلك إلى وجود ثقةٍ بين المديرين والعاملين، كون العاملين في الوقت الحالي يمتلكون الخبرات، ومطلعين على التطورات العالمية بشكلٍ أوسع؛ فقد اتاحت وسائل التواصل الإلكتروني فتح باب تبادل الأفكار والخبرات والثقافة الواسعة، ليست على المستوى المحلي فقط وإنما على المستوى الدولي. فزيادة الوعي وحصول العاملين على درجات علمية؛ أدى إلى تكوين شخصيات متطلعة وناقدة يمكن استغلالها من خلال ممارسة هذا النمط القيادي. كذلك فإن وزارة التربية والتعليم تقدم دوراتٍ تدريبيةً مستمرةً للعاملين، والمعلمين خاصةً في تطوير مهارات حلّ المشكلات، وإدارة الحوار، والاتصال، والوقت، والقيادة، والتعامل مع البرامج التكنولوجية الجديدة التي تخدم المجال التربوي بشكلٍ عامٍ. ترى الباحثة أنّ تطبيق هذا النمط القيادي يؤهل العاملين للقيادة في حال غياب المديرين، وبناء علاقةٍ ثقةٍ قويةٍ بينهم، وفتح مجالٍ لتبادل الخبرات المختلفة. كما ترى أنّ جهود وزارة التربية والتعليم مثمرة في تفعيل هذا النمط القيادي.

ويعزى حصول فقرة "يشجع العاملين على المشاركة في الفعاليات التربوية المختلفة" على أعلى متوسط حسابي، إلى وجود فعاليات عديدة على مستوى الولايات والمحافظات في السلطنة في المجال التربوي، مثل مهرجان عمان للعلوم، وبرنامج التنمية المعرفية، وجائزة السلطان قابوس للتنمية المستدامة، والمسابقات التي يقدمها القطاع الخاص، مثل جائزة شل للسلامة المرورية. وتكمن أهمية هذه الفعاليات في تبادل الخبرات، وإبراز الابداع والابتكار، وهذا يتوافق مع أهداف المجال التربوي في السلطنة، حيث يساهم في تطوير الأداء للعاملين والطلاب. وتُعدُّ نتيجةً طبيعيةً؛ لأنّ نمط القيادة التشاركية يعكس طابع التشارك والتعاون بروح الفريق لدى العاملين في المدارس، كما أنّ المديرين حريصين على تبادل الخبرات مع المدارس الأخرى، من خلال إقامة المشاغل وحصص المشاهدة على مستوى التخصصات المختلفة. كما يدلُّ على وعي المديرين بأهمية مشاركة العاملين في الفعاليات؛ لمساعدتهم في حلّ المشكلات العلمية والنفسية سواء للعاملين أو الطلبة، حيث إنّ الظهور والمشاركة يفتح مجالاً واسعاً؛ لتنمية الفكر، وتعزيز الثقة بالنفس، والتدريب على مهارات عديدة، كالاتصال والحوار والمناقشة؛ ممّا ينعكس بدوره على الأداء العام للمدرسة وتميز نتائجها.

أما بالنسبة لحصول الفقرة "يفوض العاملين في حلّ المشكلات الإدارية" على أقل المتوسطات الحسابية، فقد يعزى السبب إلى أنّ بعض المعلمين لا يملكون الخبرات الإدارية وطرق حل المشكلات في المجال الإداري، وكثرة الأعباء التدريسية الملقاة على عاتقهم، وقيامهم بأعمال كثيرة، مثل إدارة الصف، والانتهاء من المنهج الدراسي، وتنفيذ الأنشطة المصاحبة، وتفعيل حصص الاحتياط وبرامج التقوية التحصيلية للطلاب. كما أنّ المديرين لديهم خبرات أكثر في حلّ المشكلات الإدارية من خلال تجاربهم المستمرة الاستفادة من البرامج التدريبية الخاصة التي تم إخضاعهم لها، فحلّ المشكلات في مجال الإدارة يحتاج إلى خبرة ووعي، ومستوى تعليمي عالٍ، وذكاءات متنوعة، وعلاقات عامة ناجحة مع العاملين والقيادات الأخرى في المدارس والأقسام التابعة للمديريات التعليمية، والمسؤولين على مستوى الوزارة. كما أنّ حلّ المشكلات الإدارية يحتاج إلى بعض من السرية التي تحفظ مكانة الطاقم الإداري بشكلٍ عامٍّ أمام العاملين في المدرسة.

#### ■ نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

السؤال الثاني: "ما مستوى التميّز المؤسسي في مدارس محافظة شمال الباطنة؟" وللإجابة عن السؤال الثاني استخرجت التكرارات: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأداة الدراسة: لتحديد درجة موافقة أفراد العينة في مستوى التميّز المؤسسي في مدارس محافظة شمال الباطنة، وفقاً للمحاور الثلاثة: المحور الأول، هو: التميز القيادي، والمحور الثاني: التميز البشري، والمحور الثالث هو: التميز الخدماتي، والجدول ٤.٤ يوضح ذلك.

ثانياً: المقياس الثاني: التميّز المؤسسي

الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

#### العينة لمقياس التميّز المؤسسي

ترتيب الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تسعى باستمرار إلى تحقيق مراكز متقدمة في مختلف المجالات.	4.42	0.72	كبيرة جدا
2	تهتم بالتنمية المهنية للعاملين .	4.20	0.88	كبيرة جدا



مستوي تطبيق مديري مدارس محافظة شمال الباطنة لنمط القيادة التشاركية وعلاقته بالتميز  
المؤسسي

كبيرة	0.89	4.15	3 تشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.
كبيرة	0.85	4.14	4 تبنى خطة المدرسة بناء على حاجات الطلبة والمجتمع المحلي.
كبيرة	0.88	4.05	5 تؤكد على أهمية الالتزام بمعايير التميز القيادي.
كبيرة	0.93	4.04	6 تقوم بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين تقديم الخدمات.
كبيرة	0.92	4.02	7 توفر بيئة تشجع الاتصال مع المرؤوسين.
كبيرة	0.99	3.97	8 تعمل على تحفيز العاملين كي يتمكنوا من تقديم خدمات متميزة.
كبيرة	0.89	3.96	9 تقدم خدماتها بما يتوافق مع احتياجات الطلبة وأولياء الأمور.
كبيرة	0.96	3.92	10 تحرص على متابعة أفضل الخدمات المتبعة في المدارس الأخرى وتطبيقها.
كبيرة	0.93	3.91	11 تشجع على تلقي التغذية الراجعة من العاملين للارتقاء بمستوى الخدمات.
كبيرة	0.97	3.87	12 توفر للعاملين أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم.
كبيرة	0.96	3.86	13 تقوم بتطوير كفاءات العاملين؛ لتحقيق الإبداع.
كبيرة	1.01	3.86	14 تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.
كبيرة	0.90	3.84	15 تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسلاسة.
كبيرة	0.99	3.84	16 تسعى إلى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة.
كبيرة	1.12	3.76	17 توفر الدعم المادي لتغطية احتياجات العاملين من أجل تقديم أداء متميز.
كبيرة	1.11	3.74	18 تقوم المدرسة بإجراء استطلاعات مستمرة لمعرفة آراء أولياء الأمور في خدماتها.
كبيرة	1.02	3.72	19 تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة.
كبيرة	1.04	3.61	20 تستخدم برنامجا فعالا لدمج العاملين الجدد في العمل .
متوسطة	1.29	3.14	21 يحصل العاملون بالمدرسة على مكافأة تناسب جودة أدائهم.

متوسطة	1.20	3.00	تخصص موازنة خاصة للعاملين لتنفيذ الأنشطة الاجتماعية مثل الرحلات الترفيهية.	22
كبيرة	0.76	3.86	المتوسط الحسابي للمقياس ككل	

يتضح من الجدول 4.4 أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المقياس الثاني  $M=3.86$ ، وبانحراف معياري  $SD=0.76$ ، وهذا يعني أن مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة شمال الباطنة ذو مستوى كبير. ويظهر من خلال الجدول أن أقل متوسط حسابي كان لفقرة "تخصص موازنة خاصة للعاملين لتنفيذ الأنشطة الاجتماعية مثل الرحلات الترفيهية"، فقد حصلت على متوسط حسابي  $M=3.00$ ، وبانحراف معياري  $SD=1.20$ ، بينما حصلت الفقرة "تسعى باستمرار إلى تحقيق مراكز متقدمة في مختلف المجالات" على أعلى متوسط حسابي  $M=4.42$ ، وبانحراف معياري  $SD=0.72$ .

وتتفق النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الجيصي (2014) المطبقة في الكليات التقنية في قطاع غزة بدولة فلسطين؛ للتعرف على تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، فقد توصلت إلى أن العاملين يوافقون على توفر التميز المؤسسي بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي يبلغ  $M=3.59$ ، ويرجع السبب إلى دور تمكين العاملين في ذلك. وتختلف النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العيصي (2018)، حيث توصلت إلى إن واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي حصل على درجة متوسطة (11.3)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس الخماسي المستخدم. وتختلف كذلك مع دراسة العنزي (2019)، حيث أظهرت أن واقع الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في الكويت- في ضوء معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز- جاء بدرجة متوسطة.

ويلاحظ من النتائج المتعلقة بالمقياس الثاني ككل أن مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة شمال الباطنة جاء بدرجة كبيرة، وهذا يشير إلى إن هناك اهتمامًا كبيرًا من جانب المديرين؛ لتحقيق التميز المؤسسي، وإظهار المدرسة بأفضل صورة. وهذا يدل على الوعي والانفتاح الفكري لدى المديرين، فبعضهم حاصل على مؤهلات علمية عالية، ولديهم عدد كبير من سنوات الخبرة، هذا بالإضافة إلى جهود المعهد التخصصي في تدريبهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم. كما أن التميز يتطلب مشاركة فاعلة من قبل العاملين في المؤسسات التربوية بأفكار جديدة ومتميزة تخدم المدرسة وتساعد على التميز.

وهناك جهود كبيرة في هذا المجال، كتفعيل المعلمين المنصات التعليمية للمواد التي كانت بجهود شخصية، بالتعاون مع إدارة المدرسة، بالإضافة إلى عمل المدارس المشاريع في ريادة الأعمال والاختراعات الطلابية التي تسهم في تميز المدارس. إنَّ التعليم في السلطنة يتجه إلى التطوُّر والتحصُّن المستمر؛ لمواكبة التغيرات العالمية، والاستفادة القصوى من العنصر البشري في السلطنة؛ لبناء نهضةٍ وتنميةٍ متجددةٍ تحسِّن من المستوى في جميع القطاعات، وتبرز تميزها للعالم؛ فقد تمَّ تفعيل تطبيق "ولي الأمر" الذي يهدف إلى تسهيل متابعة ولي الأمر المستوى التحصيلي، ومتابعة الانضباط السلوكي للطلاب، وتسهيل تواصل ولي الأمر مع الهيئة التدريسية، كذلك تطبيق "مدرستي" الخاص بالهيئة التدريسية الذي يقدم خدمة الوصول السريع إلى الخدمات الوزارية الخاصة بالمعلمين، منها متابعة الغياب وإدخال درجات الطلاب.

وقد يعزى حصول فقرة "تسعى باستمرار إلى تحقيق مراكز متقدمة في مختلف المجالات" على أعلى المتوسطات الحسابية، بدرجة كبيرة جداً إلى إنَّ المديرين لديهم اهتمام عالٍ بتحقيق التميُّز المؤسَّسي؛ لأنَّهم خاضعون لدورات تدريبية في القيادة وإدارة المدارس بشكلٍ عامٍّ، وهناك عدد كبير من الفعاليات التربوية التي تقام على مختلف المستويات. كذلك وجود مسابقات في مجال التميز والإبداع على مستوى المحافظات والسلطنة والعالم، مثل أولمبياد الرياضيات الدولي، ومسابقة مناظرات المدارس في قطر وغيرها. أمَّا على مستوى المحافظات، فيوجد مسابقة فرسان المجال الأول، ومسابقة حفظ القرآن الكريم.

أما بالنسبة لحصول الفقرة "تخصص موازنة خاصة للعاملين لتنفيذ الأنشطة الاجتماعية مثل الرحلات الترفيهية" على أقل المتوسطات الحسابية، فقد يعزى السبب إلى قلة الإمكانيات المادية المقدمة للمدارس من وزارة التربية والتعليم، وصعوبة تنفيذ الرحلات بشكلٍ مستمرٍ يؤثر فيه اتجاهات أولياء الأمور؛ فالبعض يرفض الفكرة كونها مكلفة مادية لهم والخوف من المخاطر التي قد تحدث خارج البناء المدرسي، هذا بالإضافة إلى الأجواء المناخية الحارة التي تعرف بها السلطنة، وضغط المعلمين بالمنهج الدراسي وطرق الانتهاء منه.

■ نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق نمط القيادة التشاركية والتميز المؤسسي؟"

وللإجابة عن السؤال الثالث، تمَّ استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation: لإيجاد علاقة الارتباط بين نمط القيادة التشاركية و التميز المؤسسي، كما يوضحه الجدول رقم ٦

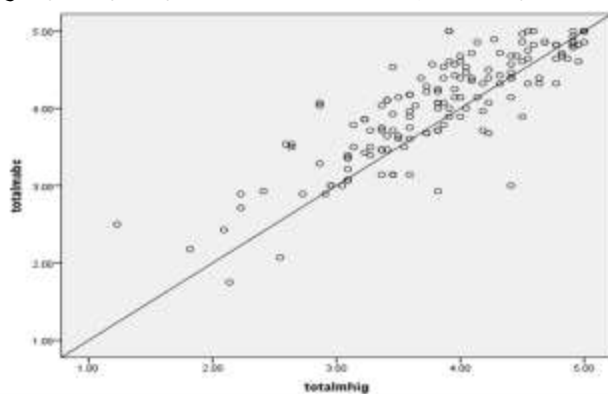
جدول رقم (٦) معامل ارتباط بيرسون بين نمط القيادة التشاركية والتميز المؤسسي

المقياس	التميز المؤسسي
نمط القيادة التشاركية	0.85**
الدلالة الإحصائية	0.000

\*\* دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول رقم (٦) أنَّ القيمة الإجمالية لمعامل الارتباط بين نمط القيادة التشاركية، والتميز المؤسسي ككل، بلغت  $\alpha = 0.85$ ، وهي قيمة موجبة، وذات علاقة قوية وطردية، بمعنى أنه كلما ارتفعت درجات القيادة التشاركية ارتفعت درجات التميز المؤسسي بشكل كبير. وبتربيع معامل الارتباط يتضح أن التباين المشترك لهذه العلاقة = 0.72، أي أنَّ انتظام العلاقة بين المتغيرين بنسبة 72%، هذه نسبة كبيرة. أمَّا النسبة الباقية هي 28% فهي نسبة التشتت، ولا يمكن تفسيرها والشكل 4-7 يفسر هذه العلاقة.

الشكل رقم (٤) تفسير العلاقة بين نمط القيادة التشاركية والتميز المؤسسي



وتعزو الباحثان النتيجة إلى أنّ نمط القيادة التشاركية المتبع لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة سمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وإعطاء أفكارٍ إبداعيةٍ متميزةٍ، وتشجيعهم على تنمية قدراتهم واستغلال مواهبهم؛ فأسهّم ذلك في التميّز المؤسسي للمدارس، ووجود علاقة طردية قوية بينهم. حيث إن المدارس تسعى بشكلٍ مستمرٍ إلى استغلال الفرص التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال، ووجود رؤية مشتركة والتزام واضح؛ لإبراز نتائجها المتميزة التي أسهمت فيها القيادة التشاركية بشكلٍ كبيرٍ، وكانت سببًا في بروزها على المستوى المحلي والعالمي. ويتضح أنّ هذا النمط القيادي مواكبٌ لعصر المعرفة والمعلومات، ولا يعترف بالنمطية والتقليدية التي كانت سائدةً قديمًا، حيث إنّ تحقيق التميّز المؤسسي في المنظمة يتطلب من أعضائها الابتعاد عن النمطية في الأداء، وتبني نظمٍ حيويةٍ وفعالةٍ، وهذا يتأتى بالقيادة التشاركية المتبعة لدى مديري المدارس. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة الحجيج (2019) من وجود علاقةٍ إيجابيةٍ قويةٍ بين معظم أبعاد ممارسة القيادة التشاركية، وأبعاد التميّز المؤسسي إذ بلغ معامل الارتباط  $r=0.82$ .

ويري الباحثان أنّ التفاعل بين القادة والعاملين يعطي نتائجًا إيجابيةً في تحقيق التميز، وأنّ العقول الإبداعية التي سمحت لها بالظهور هي التي أنتجت هذا التطور العالمي الواضح الذي نشده اليوم، وأنّ القيادة التشاركية قللت من الاعتماد على القوانين واللوائح المكبلة للأداء المتميز، وقامت بدعم السلوك التنظيمي المتميز من خلال القدوة الحسنة والثقة المتبادلة بين العاملين والقائد، واحترام الذات والتشجيع على الإبداع ومواكبة التطور العالمي.

#### ■ نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

السؤال الرابع: "هل تتنبأ متغيرات: تطبيق نمط القيادة التشاركية، والنوع، وسنوات الخبرة، بالتميز التميّز المؤسسي؟"

وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد، والجداول الآتية توضح ذلك.

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة والتابعة

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
159	0.76	3.86	مقياس التميز المؤسسي
159	0.70	4.07	مقياس نمط القيادة التشاركية
159	0.48	1.37	النوع
159	0.71	2.25	سنوات الخبرة

يتضح من الجدول (٧) أنَّ المتوسط الحسابي لمقياس التميز المؤسسي (المعيار)  $M=3.86$ ، وانحراف معياري  $SD=0.76$ ، بينما المتوسط الحسابي لمقياس نمط القيادة التشاركية (المتنبيء)  $M=4.07$ ، وانحراف معياري  $SD=0.70$ ، والنوع الاجتماعي بمتوسط حسابي  $M=1.37$ ، وانحراف معياري  $SD=0.70$ ، بينما المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة  $M=2.25$ ، وانحراف معياري  $SD=0.71$ .

جدول رقم (٨). ملخص معامل الارتباط للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

م	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ في التقدير
1	0.86	0.73	0.73	0.39

يتضح من الجدول (٨) أنَّ معامل الارتباط للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع  $R=0.86$ ، ومربع معامل الارتباط  $R^2=0.73$ ، وهذا يعني أنَّ نسبة إسهام كلٍّ من القيادة التشاركية، والجنس، وسنوات الخبرة 73% من التباين في متغير التميز المؤسسي، وهي نسبة عالية. والشكل (٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (٩) تحليل الانحدار ANOVA

م	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	66.32	3	22.11	142.69	0.00
البواقي	24.01	155	0.15		
الجملة	90.33	158			

يتضح من الجدول (٩) ومن خلال نتائج تحليل تباين الانحدار ANOVA وجود تأثير قويّ دالٍ إحصائيًا.  $F=142.69, df=(3.155), p=0.00$

مستوي تطبيق مديري مدارس محافظة شمال الباطنة لنمط القيادة التشاركية وعلاقته بالتميز  
المؤسسي

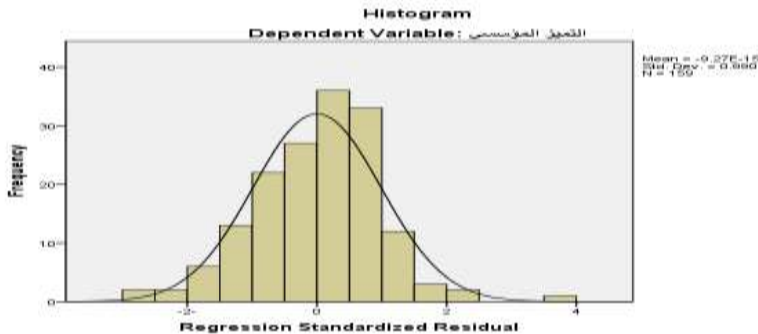
جدول رقم (١٠) تباين تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	
		Beta	Std. Error		
0.85	-0.19		0.24	-0.05	الثوابت
0.00	20.56	0.85	0.04	0.92	القيادة التشاركية
0.59	0.55	0.02	0.07	0.04	النوع
0.21	1.26	0.05	0.05	0.06	سنوات الخبرة

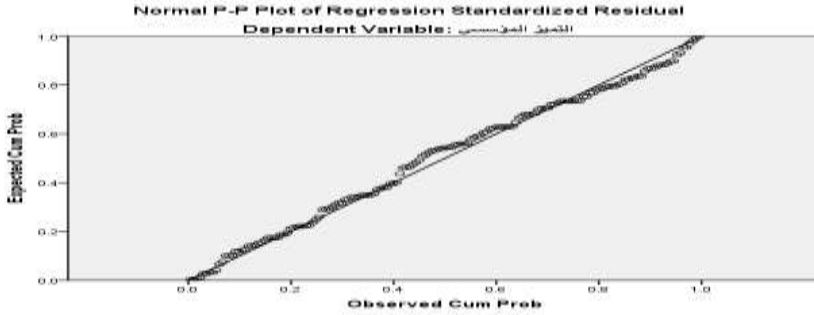
يتضح من الجدول (١٠) وجود تأثير قوي ودالٍ إحصائيًا بين نمط القيادة التشاركية والتميز المؤسسي عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغت  $P=0.00$ ، وهي أقل عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ؛ مما يعني أنّ ممارسة نمط القيادة التشاركية لدى المديرين يساهم في التنبؤ بالتميز المؤسسي للمدارس. وعند إدخال متغير الجنس، وسنوات الخبرة لم تؤثر على نمط القيادة التشاركية والتميز المؤسسي، حيث بلغت  $P=0.59$ ،  $P=0.21$ ، على التوالي وهي أكبر عن  $\alpha \leq 0.05$ ، فهي غير مؤثرة على المتغير المعيار. ويمكن التنبؤ بمتغير نمط القيادة التشاركية نحو التميز المؤسسي من خلال معادلة الانحدار الآتية: التميز المؤسسي =  $0.92 + 0.05 \times$  نمط القيادة التشاركية.

الشكل 4، والشكل 5، يظهران نتائج تحليل الانحدار لمتغير تقدير التميز المؤسسي في التنبؤ بممارسة تطبيق القيادة التشاركية.

الشكل رقم (٥) التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع



شكل رقم (٦) المنحى الخطي لانتشار العناصر على خط الانحدار  
الخطي



الشكل رقم (٦) يوضح وجود علاقة طردية موجبة قوية بين تطبيق نمط القيادة

التشاركية التميز المؤسسي.

أظهرت نتائج الدراسة أنّ ممارسة نمط القيادة التشاركية لدى المديرين يزيد من التميز المؤسسي للمدارس. وعند إدخال متغير الجنس، وسنوات الخبرة لم تؤثر على نمط القيادة التشاركية والتميز المؤسسي. وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع دراسة سمية الحجيج (2019)، حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية ومدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والتميز المؤسسي تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص. وقد تعزى النتيجة إلى إنّ المعلمين الأوائل حاصلون على دورات تدريبية وبرامج خاصة من المعهد التخصصي لتدريب المعلمين التابع لوزارة التربية والتعليم للجنسين الذكور والإناث على حدٍ سواء في القيادة وأهميتها، والدور الذي تحقّقه في بيئة العمل. كما أنّ المخصّصات المالية وتوفير متطلبات المدارس المقدمة من وزارة التربية والتعليم لا تفرق بين مدارس الذكور والإناث؛ لذلك فإنّ الإمكانيات التي يتم توفيرها متقاربة ولها نفس التأثير الإيجابي في الإسهام في الممارسة في نمط القيادة التشاركية والتميز المؤسسي لدى المديرين. بالإضافة إلى أنّ سنوات الخبرة المختلفة الذي يمتلكها المعلمون الأوائل أسهمت في التواصل الفعال بينهم وبين الإدارة المدرسية، التي استفاد منها المديرون في تفعيل نمط القيادة التشاركية والتميز المؤسسي، حيث إنّ هناك وعياً واضحاً من المديرين بأهمية الاستفادة من العناصر البشرية في المدرسة



بمختلف سنوات خبرتهم وتخصصاتهم وأجناسهم، وهذا ما تؤكد مبادئ القيادة التشاركية. كما أن أغلب المعلمين الأوائل يقومون بمهام إدارية وإشرافية، ولديهم الخبرة في الإسهام بتطوير المدارس وتميزها، كما أنهم مطلعون على تجارب دولية في هذا المجال من خلال مواقع التواصل الاجتماعي والتفاعل المستمر مع نماذج ناجحة من دولة الإمارات العربية المتحدة ودولة قطر بحكم القرب الجغرافي من محافظة شمال الباطنة، وتقارب النسب أو التعارف الذي سهل نقل الخبرات في مجال القيادة والتميز المؤسسي والتعليم بشكل عام. وهذه نتيجة تنبؤية جيدة بأن تطبيق نمط القيادة التشاركية والتميز المؤسسي في المدارس العمانية أمر ممكن في مدارس الذكور والإناث على حد سواء، وأن المعوقات لا ترجع إلى اختلاف الجنس بين الذكور والإناث وما يتميزون به من تركيبة جسمية ونفسية وطباع معينة؛ لأنه غير متغير، ويتصف بالثبات على عكس المؤهل العلمي الممكن الحصول عليه، وكذلك سنوات الخبرة المكتسبة بمرور الوقت، وهذا المتغير قد يحتاج إلى جهد كبير من قبل المسؤولين؛ للتغلب على أثره. وتنبأ النتيجة بأن هناك كوادر بشرية تساعد في تحقيق التميز المؤسسي في مدارس السلطنة، ويجب استغلالها وتوفير الإمكانيات التي تساعد على ذلك. وتنبأ كذلك نتيجة الدراسة بإمكانية تطبيق معايير التميز المؤسسي "النموذج الأوربي" في المدارس العمانية.

#### ١٢. خلاصة النتائج

يتضح من خلال العرض السابق أن أهم النتائج المرتبطة بموضوع تطبيق مديري مدارس محافظة شمال الباطنة نمط القيادة التشاركية وعلاقته بالتميز المؤسسي ما يأتي:

إن درجة تطبيق مديري مدارس محافظة شمال الباطنة نمط القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين الأوائل في مدارس الحلقة الثانية من (5-9) كان عاليًا، حيث جاء المتوسط الحسابي لجميع فقرات المقياس الأول  $M=4.07$ ، وبانحراف معياري مقداره  $SD=0.78$ ، وهذا يعني أن مستوى تطبيق نمط القيادة التشاركية ذو مستوى عالٍ. وإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المقياس الثاني  $M=3.86$ ، وبانحراف معياري مقداره  $SD=0.76$ ، وهذا يعني أن مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة شمال الباطنة ذو مستوى كبير. كما توصلت الدراسة إلى أن القيمة الإجمالية لمعامل الارتباط بين نمط القيادة التشاركية، والتميز المؤسسي ككل بلغ (0.85)، وهي قيمة موجبة، وذات علاقة

قوية وطردية، بمعنى أنه كلما ارتفعت درجات القيادة التشاركية ارتفعت درجات التمييز المؤسسي بشكلٍ مؤثرٍ. وعند إدخال متغير الجنس، وسنوات الخبرة لم تؤثر على نمط القيادة التشاركية والتميز المؤسسي، حيث بلغت  $P=0.59$ ،  $P=0.21$ ، وهي أكبر عن  $(\alpha \leq 0.05)$ ، فهي غير مؤثرة للمتغير المستقل والمتغير التابع. إن ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية، هو تأكيد على ما نادى به النظريات الحديثة للتنظيم الإداري، التي اهتمت بالعوامل الإنسانية والاجتماعية في موقف العمل. ومن أهم النظريات، نظرية أرجيرس الذي أكد فيها أن أسلوب القيادة الذي يركز على الأفراد، وتخفيف الرقابة، وإتاحة الفرصة للفرد لإنجاز الأعمال يخفف من الانفصال بين العاملين والإدارة؛ ممّا يسهم في جودة الأداء وتبادل الخبرات الإبداعية. وأكدت هذه النظرية نتائج دراسة (Mokoena, 2012) في وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق نمط القيادة التشاركية وارتفاع مستويات ثقة المتعاملين؛ ممّا أسهم في رضا الهيئة الإدارية بالمدرسة، والتأثير الإيجابي على التدريس والتعلم والعمل، وجودة الأداء بشكلٍ عامٍ. بينت نتيجة الدراسة الحالية مدى رضا أفراد العينة عن درجة ممارسة المديرين نمط القيادة التشاركية بحصول البند "يشجع العاملين على المشاركة في الفعاليات التربوية المختلفة" على أعلى متوسط حسابي؛ وهذا يوضح مدى أهمية إشراك العاملين في المهام القيادية، وإعطاء مساحة واسعة لظهور الإبداع والنتيجة الإيجابية في أرض الواقع.

كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى التميز المؤسسي كبيرٌ في مدارس محافظة شمال الباطنة، وتمّ ذلك من خلال وجود قيادة حديثة ومرنة في التعامل مع العنصر البشري، تشركهم في سير العمل. وقد أثبتت دراسة (Al-Eida, 2020) وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة المرنة والتميز التنظيمي، الذي يسهم بدوره في التميز المؤسسي، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية. كما أن قيادات المدارس تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال المشاركة الفعالة في الفعاليات المختلفة التي تقدمها وزارة التربية والتعليم، فقد جاء البند "تسعى باستمرار إلى تحقيق مراكز متقدمة في مختلف المجالات" على أعلى متوسط حسابي. واستنادًا على نتائج الدراسة، يمكننا القول أن متغيرات الدراسة: القيادة التشاركية، التميز المؤسسي، متغيرات ذات علاقة ارتباطية موجبة، أي أن كلّ متغيرٍ يؤثر على الآخر بصورةٍ طردية، فكلما تم تطبيق نمط القيادة التشاركية أدى ذلك إلى التميز المؤسسي. وتتفق هذه الدراسة كذلك مع دراسة الحجيج

(2019) المطبقة في المملكة الأردنية الهاشمية وهما الدراستان الحديثتان اللتان جمعتهما بين المتغيرين لأول مرة في المجال التربوي على حد علم الباحثة. كما أنّ نتائج الدراسة جاءت متقاربة لما توصلت إليه نتائج الدراسة الاستطلاعية في بداية تحديد المشكلة، الذي أوضح أنّ المديرين ينفذون نمط القيادة التشاركية ومعايير التميز المؤسسي. وتوافقت النتيجة مع ما افترضته الباحثة في مقدمة الدراسة من وجود علاقة بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي.

### ١٣. التوصيات

- من منطلق ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، وعلى ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها، والنظريات التي تستند عليها، تلخص الباحثة التوصيات فيما يأتي:
- ⇒ تنفيذ دورات تدريبية للقيادات التربوية بالمدارس في محافظة شمال الباطنة؛ لرفع ممارساتهم للقيادة التشاركية، وضمان الاستمرارية؛ لتفعيل هذا النمط القيادي الحديث.
  - ⇒ التخفيف من الأعباء الإضافية للعاملين، وتشجيعهم باستمرار على تحقيق مراكز متقدمة في مختلف المجالات التربوية، وترك مساحة واسعة من ظهور الأفكار الإبداعية.
  - ⇒ منح صلاحياتٍ أكثر للمديرين؛ لتمكينهم من تفعيل مشاركة العاملين في المدرسة.
  - ⇒ عمل برامج توعوية للمجتمع المحلي ومؤسساته بأهمية مشاركتهم في العملية التربوية.
  - ⇒ إدخال أنماط القيادة الحديثة - ومنها القيادة التشاركية - كأحد معايير تقييم الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة.
  - ⇒ عقد دوراتٍ تدريبيةٍ للمديرين، والعاملين؛ للتعرف على أبعاد التميز المؤسسي وطرق تحقيقه.
  - ⇒ زيادة المخصّصات المالية للمدارس بمحافظة شمال الباطنة؛ لتطبيق أبعاد التميز المؤسسي.
  - ⇒ الاستفادة من التجارب الدولية في مجال التميز المؤسسي، مثل تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة والخبراء في هذا المجال.

- ⇒ وضع أقسام خاصة في وزارة التربية والتعليم؛ لمتابعة التميُّز المؤسَّسي في المدارس، والمعوقات التي تواجهه.
- ⇒ إجراء المزيد من الدراسات الأكاديمية عن معوقات تطبيق القيادة التشاركية، وأبعاد التميُّز المؤسَّسي في الميدان التربوي، وتقديم حلولٍ مقترحةٍ لذلك.
- ⇒ تبادل الخبرات في مجال القيادة التشاركية والتميُّز المؤسَّسي في مجال مستوى المدارس والجامعات والجهات الحكومية للاستفادة منها.

### ١٣. المقترحات البحثية

من خلال نتائج الدراسة الحالية، تقترح الباحثة:

- ❖ إجراء دراساتٍ مماثلةٍ لهذه الدراسة الحالية، مع تغيير مجتمع الدراسة، ووجهات نظر أخرى من المعلمين والمشرفين والتربويين والإداريين، وفي مراحل تعليمية مختلفة.
- ❖ إجراء دراساتٍ تجريبيةٍ ومقارنة لتطبيق نمط القيادة التشاركية، وتنفيذ معايير التميُّز المؤسَّسي.
- ❖ إجراء دراساتٍ لدراسة جاهزية المدارس بسلطنة عمان؛ لتطبيق أبعاد التميُّز المؤسَّسي.
- ❖ وضع نموذجٍ مقترحٍ؛ لمعالجة معوقات تطبيق التميُّز المؤسَّسي.
- ❖ عمل نموذجٍ مقترحٍ؛ لمشاركة القطاع الخاص في دعم المدارس العمانية؛ لتنفيذ معايير التميُّز المؤسَّسي.
- ❖ اتجاهات مديري المدارس العمانية نحو تطبيق معايير التميز المؤسسي.
- ❖ مستوى التميز المؤسسي في المدارس العمانية.

### ١٤. المراجع

#### ١.١٤ المراجع العربية

- أبوعواد، أمال. (2013). الممارسات التسلطية لمديري المدارس وعلاقتها بمستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مديرية تربية عمان الثالثة (رقم النشر. ٧٤٩٣١١) [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الهاشمية]. قاعدة المنظومة.

- بزنس بوكس. (2018). نموذج التميز الأوروبي EFQM. مسترجع بتاريخ ٢٠٢١/١/١٧ من موقع [/https://www.businessboxllc.com](https://www.businessboxllc.com) البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، (2021). استرجعت من [/https://u.ae/ar-AE1/#/](https://u.ae/ar-AE1/#/)
- الثقافي، فهد. (2019). واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة الطائفة وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها (رقم النشر. ٢٠١٧. ٩٤١٧). [رسالة ماجستير منشورة، جامعة سوهاج]. قاعدة المنظومة.
- جريدة عمان- الرسمي [omandaily@]. (2019، ٢٩ نوفمبر). التربية والتعليم تواصل جهودها الرامية في تجويد العملية التعليمية. استرجعت من <https://www.omandaily.om/?p=748340>
- جمال، لينا. (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري. دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، ط ١.
- جمعة، محمد. (2019). متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي: كلية التربية جامعة دمياط نموذجاً. المجلة التربوية، 65، 1145-1047.
- الجهي، بدرية، والصنات، الجوهرة. (2020). واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتهما لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 35، 36-11.
- الجيصي، عبدالمعطي. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة الأزهر، فلسطين.
- الحجيج، سمية. (2019). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

- حرب، محمد. (2019). تطوير الممارسات الإدارية لمديري التعليم العام بمحافظة الإسكندرية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية. *مجلة كلية التربية، ١٩* (٤)، ٢٥٢-١٥٩.
- الخوالدة، تيسير. (2019). الممارسة السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجبراء التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٥* (٣)، ٢٤٧-٢٢٣.
- الرشيدى، سعاد. (2018). نماذج التميز المؤسسي في إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٣* (١٠)، ٢٦-١.
- الرميدي، بسام. (2018). دراسة أهمية نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية. *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 20* (20)، 44-45.
- الرويثي، حمدي. (2018). درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. *المجلة التربوية، ٥٥* (٢٥٣-٢١٧).
- الزامل، مها. (2016). دور تمكين العاملات من الهيئة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية على جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٣ (١٠٣)، ٤٣٤-٣٤٥.
- سلوى، تباري. (2019). القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- الشبل، يوسف. (2019). تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية: استراتيجية مقترحة. *مجلة البحث العلمي في التربية، ٧* (٢٠)، ١٩٨-١٦١.
- الشمري، سامي. (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٣* (٣)، ١١٣-٥٧.
- ضيف، شوقي. (2003). *المعجم الوجيز*. مجمع اللغة العربية.

- عباس، ياسر. (2018). تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية. *المجلة الدولية لضمان الجودة*، ١ (٢)، ١١٧-١٠٩.
- عبدالفتاح، عز حسن. (2013). *استكشاف التحليل الإحصائي والبوتستراتب باستخدام IBM-SPSS*. خوازم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- عذارية، غسان. (١- أغسطس-٢٠١٩). تطوير الأداء المؤسسي من واقع التجربة. استرجعت من <https://www.ammonnews.net/home>
- العصيمي، نورة. (2018). تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي: تصور مقترح. *مجلة البحث العلمي في التربية* ٨ (١٢)، ٣٨٢-٣٢٥.
- علام، صلاح. (2003). *التقويم التربوي المؤسسي (أسسه ومنهجيته وتطبيقاته في تقويم المدارس)* ط ١. دار الفكر العربي.
- العمري، منال. (2019). واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط. *المجلة العلمية*، ٣٥ (٥)، ٤١٨-٤٤٥.
- العازي، وضحي. (2019). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوربي efqm لإدارة التميز: دراسة ميدانية. *مجلة الثقافة والتنمية*، 20 (145)، 501-572.
- عياصرة، علي، أحمد. (2006). *القيادة والدافعية في الإدارة التربوية*. دار حامد للنشر والتوزيع.
- الغافري. (2020، أكتوبر، السبت). مقابلة شخصية، مدرب، المعهد التخصصي، وزارة التربية والتعليم. سلطنة عمان.
- الفتحي، خليفة. (2021). *حوكمة القطاع العام (النشأة- الممكّنات- المبادئ)*. ط ١، دار روائع نور الاستقامة.
- اللوقان، محمد. (2018). جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز، دراسة حالة على جامعة حائل. *مجلة مستقبل التربية العربية*، 25 (115)، 122-61.

- المحامدي، خالد. (2013). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة القيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- المرغوبي، جمال. (2020). مدى توافر القدرات القيادية من وجهة نظر المعلمين لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي: دراسة ميدانية لمدارس محافظة البريمي في سلطنة عمان [رسالة دكتوراه غير منشورة] جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
- معمري، محمد. (2019). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر كوتا بولاية الجلفة [رسالة دكتوراه غير منشورة] كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر.
- المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، (2021). برنامج تدريبي للمديرين ومساعدتهم (القيادة المدرسية) استرجعت من <http://havasapps.com/test/moe/ar/>
- المنتشرى، عليه. (2018). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية وأثرها على الأداء المدرسي. مجلة البحث العلمي في التربية، 15، (19)، 55-97.
- مهنا، إبراهيم عفيف. (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة النجاح الوطنية.
- الناصري، ناصر. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في مدارس التعليم الأساسي بولاية عبري في سلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، 1، (16)، 152-187.
- الهنائي، سعيد. (2020). واقع القيادة التشاركية لمديري المدارس بمحافظة الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.



- وزارة الاقتصاد. (2020). مجلة البرامج الاستراتيجية للخطة الخمسية العاشرة (٢٠٢١-٢٠٢٥). وثيقة رسمية: سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم. (2015). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبه المعتمدة لها. وثيقة رسمية: سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم. (2020). الكتاب السنوي للإحصاءات والمؤشرات التعليمية. المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة شمال الباطنة، دائرة التخطيط والاحتياجات التعليمية، قسم الإحصاء التربوي. وثيقة: سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢١). المستهدف تحقيقه في العام ٢٠٢١ م من أهداف وبرامج الخطة الخمسية العاشرة (٢٠٢١-٢٠٢٥). مسودة وثيقة.

#### ثانياً- المراجع الأجنبية

- Al-Eida, S. N. S. (2020). The Impact of Ambidextrous Leadership on Organizational Excellence: An Applied Study in Small and Medium Enterprises in Qatar. *International Journal of Business and Management*, 15(9)1-16.
- Buthelezi, A. B. (2016). *Participative management at secondary schools in the Uthungulu district* [Unpublished Doctoral dissertation]. University of Zululand.
- Latif, R. (2018). *Relationship of participative management with teachers' performance at secondary school level* [Unpublished Doctoral dissertation]. University of Management and Technology.
- Ibrahim, L. (2019). Participative Management: A Model of Islamic Perspective of Management (Shura) in an Organization. *Global Journal of Management and Business Research*. 19(10), 1-9.
- Khasawneh, s. N., Mohamed, H. B.,& Al-Dubai, M. M. (2020). The moderating role of talent management on the relationship between human

- capital and institutional excellence in government sector in the emirate of abu dhabi. *International Journal Of All Research Writings*, 3 (1), 1-11.
- Militaru, C., & Zanfir, A. (2014). Participative management and employees' motivation in international business. *Knowledge Horizons. Economics*, 6 (2), 58.
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. W. (2011). *Educational research: Competencies for analysis and applications*. Pearson Higher Ed.
- Murlidhar, N., & Kennedy, S. (2017). A Study on The Factors influencing Institutional Excellence of Selected Higher Educational Institutions in South India. *International Journal in Management & Social Science*, 5(7), 70-78.
- McCrea, R., Boreham, P., & Ferguson, M. (2011). Reducing work-to-life interference in the public service: The importance of participative management as mediated by other work attributes. *Journal of sociology*, 47(3), 313-332.
- Mokoena, S. (2012). Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools? *Journal of Social Sciences*, 30 (1), 43-53.
- Msallam, A. A., Al Hila, A. A., Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2019). E-Advertising and Its Impact on Achieving Institutional Excellence in Palestine Technical College. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)* 3(9), 56-66.
- Nichols, H. (2020). *The effect of participative management on workplace belonging*. [Unpublished Doctoral dissertation]. Pepperdine University.
- Parumasur, S. B. (2013). Participative management as a critical ingredient for TQM. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5 (11), 740-751.
- Rolková, M., & Farkašová, V. (2015). The features of participative management style. *Procedia economics and finance*, 23, 1383-1387.

- Rolkova, M. (2013). Participative Management Style and its Relation to Employee Willingness to Accept Job offer in the Same Company Once Again. *Communications-Scientific letters of the University of Zilina*, 15(4), 96-99.
- Stefanovska, M., Bojadzijeve, M., & Mucunski, Z. (2015). Does participative management produce satisfy employees? Evidence from the automotive industry. *Serbian Journal of Management*, 10(1), 75-88.
- Safari, S., & Sarcheghaie, A. A. (2016). The Study of Barriers of Participative Management from the Perspective of School Administrators. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(4 S1), 89-89.
- Zia, Y. A., Khan, F., & Nouman, M. (2014). *Participative management and job satisfaction*. Available at SSRN 2485702.