

## ممارسات القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل: دراسة نوعية

د. منى نايف صقر الشمري - إدارة تعليم منطقة حائل - المملكة العربية السعودية

Email: nofaa30@hotmail.com

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسات القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل، وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي الذي يركز على وصف الظاهرة والفهم العميق لها، وتم تطبيق الدراسة على عينة من قائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل من خلال إجراء مقابلات نوعية متعمقة شبه مقننة على عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدد من الممارسات للقيادة التشاركية في مجالات المشاركة في المهام القيادية، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، والاتصال وبناء المعلومات، كما توصلت الدراسة إلى معوقات بشرية وتنظيمية لتطبيق القيادة التشاركية، وإلى سبل تعزيز ممارسات القيادة التشاركية في مدارس المرحلة الثانوية. وعليه خرجت الدراسة بأهم التوصيات لقائدات المدارس الثانوية بمدينة حائل ومنها تعزيز مشاركة وكليات مدارس المرحلة الثانوية في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى توصيات لمكاتب التعليم في مدينة حائل ومنها الحد من المركزية في القيادة المدرسية للمدارس الثانوية بمدينة حائل، واختيار القيادات المدرسية المؤهلة لممارسة القيادة التشاركية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية.

### Abstract:

The study aimed to reveal the participatory leadership practices of secondary school leaders in the city of Hail, and the study used the qualitative approach that focuses on describing the phenomenon and a deep understanding of it, and the study was applied to a sample of secondary school leaders in the city of Hail by conducting in-depth, semi-structured qualitative interviews on the study sample. The results of the study reached a number of practices of participatory leadership in the areas of participation in leadership tasks, human relations, delegation of authority, communication and information building. Accordingly, the study came out with the most important recommendations for secondary school leaders in the city of Hail, including enhancing the participation of secondary school deputies in the process of making and making decisions related to work, in addition to recommendations for education offices in the city of Hail, including reducing centralization in school leadership for secondary schools in Hail, and selecting school leaders qualified to practice participatory leadership.

**Keywords:** participatory leadership.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٣ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

أدى تطور النظام التربوي إلى تغيير في أدوار منسوبي المدرسة من القادة نظراً لتغير الأهداف التي يسعون لتحقيقها وآلية تحقيق تلك الأهداف، فالعصر الحالي يتميز بزيادة الكم المعرفي والذي أدى بالتالي لأهمية الدور الذي يؤديه قائد المدرسة، بوصفه قائداً تربوياً يقوم بمهام إدارية وفنية متعددة لها تأثيرها المباشر وغير المباشر في سلوك العاملين من أجل تحسين العملية التربوية كما وكيفا.

وتُعد القيادة المحور الرئيس الذي تركز عليه كافة الأنشطة المعتمدة في المنظمة، وفي ظل تنامي حجم المنظمات وتشعب أعمالها وتعقدتها، أصبحت هناك حاجة ماسة لإحداث التغيير والتطوير الملائم الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية والتميز، ولا تتحقق هذه المهمة إلا في وجود قيادة واعية ذات مهارات قيادية تمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات، فالقيادة هي حلقة الوصل بين العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية وبين خطط المنظمة ورؤيتها المستقبلية، وتتصهر بداخلها المفاهيم كافة، كما أنها ضرورية لتدعيم القوى الإيجابية في المنظمة، وتقليص الجوانب السلبية. (الرويثي، ٢٠١٨: ٢١٩).

وقد توالى الدراسات التي تهدف لتطوير القيادة المدرسية والبحث عن النماذج الأكثر تحقيقاً لمفهوم التعلم الشامل وفي إطار تلك الدراسات برز مفهوم القيادة التشاركية كمدخل لتطوير الأداء العام للمدرسة في ظل قيادة تتسم بالقدرة على الإصلاح وتحويل المدرسة إلى بيئة قادرة على التعلم، حيث إنها قيادة مرنة جماعية في مسؤوليتها إبداعية في أفكارها، متعاونة في أداء مهامها تسعى للتغيير والتجديد والتطوير. وفي هذا السياق أكد موكوينا (Mokoena, 2012) على أن القيادة التشاركية تتضمن الجهود التي يبذلها القائد في تسهيل مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، ومناقشتهم ومعرفة آرائهم واقتراحاتهم قبل عملية اتخاذ القرار.

وترى العمري (٢٠١٩: ٤٢٧) أن القيادة التشاركية تعطي أهمية كبيرة للأفراد وتعتمد في قيادتها على التأثير والمشاركة، فهي تحرص على أخذ آراء الأفراد وتعطيهم أهميتهم في العمل، وهي قيادة تعتمد على احترام شخصياتهم، وتمنحهم حرية الاختيار وتؤمن بالحوار البناء الهادف، ويرأى الأغلبية الذي يحقق أهداف المؤسسة التعليمية، والقيادة التشاركية تنمي الشعور بالمسؤولية وتنمي القدرة على الإبداع والابتكار، وتعطي حرية الاتصال بين الأفراد، وتُعد قيادة مدربة تحفز الأفراد على تحسين الأداء، وهي قيادة إنسانية جماعية تؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة.

وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية ضرورة ممارسة القيادة التشاركية في المنظمات العامة والتعليمية كدراسة عسكر (٢٠١٢)، ودراسة العرابيد (٢٠١٠)، والتي أوضحت أن لها دور إيجابي في سير العمل وحل المشكلات، وأكدت دراسة المحمادي (٢٠١٥) إلى أنها تزيد الروح المعنوية في المؤسسة التعليمية، كذلك أشارت دراسة ساك (Saxe, 2011) إلى أن ممارسة القيادة التشاركية تزيد من الكفاءة والعلاقات الاجتماعية داخل المدرسة، كما أوضحت دراسة جراسميك وديفيز (Grasmick & Davies, 2012) أن القيادة التشاركية الداعمة هي أحد العوامل الرئيسية لتطوير مجتمعات التعلم المهنية في المدارس، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات، ومن أهمها:

دراسة Kevin (2015) التي هدفت إلى التعرف على تطبيق قادة المدارس للقيادة التشاركية والسلوكيات القيادية الرئيسية، والمدارس عالية الأداء والعلاقة بينهما، والتعرف على تأثير القيادة التشاركية كسلوك لقادة المدارس والأداء المرتفع فيها، في مدينة دنفر بولاية كولورادو في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها ارتفاع مستوى الأداء للمدارس التي تطبق القيادة التشاركية، وهناك تأثير قوي بين ارتفاع معدل الأداء في إدارات المدارس وبين أبعاد القيادة التشاركية.



وفي دراسة Tarkan (2016) التي هدفت إلى الكشف عن تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية في منطقة نهر هدسون في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك في المدارس الحكومية وغير الحكومية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن درجة تطبيق القيادة التشاركية جاء بدرجة عالية، وأنه لا يوجد فرق بين تطبيق المدارس الحكومية وغير الحكومية للقيادة التشاركية.

وأيضاً دراسة المحرج (٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق قادة المدارس للقيادة التشاركية كانت متوسطة، والصعوبات التي تحد من تطبيقها كانت بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف الدورات التدريبية وورش العمل في مجال القيادة التشاركية، وتوعية العاملين في المدارس بأهميتها ودورها في تطوير العملية الإدارية والتعليمية في المدرسة.

كذلك دراسة العمري (٢٠١٩) والتي هدفت إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة القيادة التشاركية جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة إزالة معوقات تفويض السلطة وتطوير المناخ التنظيمي في المدارس لدعم تطبيق القيادة التشاركية بدرجة أعلى.

يليه دراسة الجهمي والصنات (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة القيادة التشاركية في مدارس المحافظة كانت بدرجة متوسطة، وهناك معوقات تحول دون التطبيق الكامل للقيادة التشاركية أبرزها المركزية في إدارة المدرسة، وقلة المشاركة في اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بتعزيز التمكين والحوافز، والحد من المركزية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وبناء الإطار النظري، والوقوف على بعض المراجع المتعلقة بالقيادة التشاركية، وتحديد الفجوة البحثية والتي تمثلت في أهمية تطبيق القيادة التشاركية في مدارس التعليم العام والذي لا يزال دون المستوى المأمول، إضافة إلى أنه لا توجد دراسات محلية -على حد علم الباحثة- تتناول القيادة التشاركية من حيث ممارستها ومعوقات تطبيقها وسبل تعزيزها من خلال البحث النوعي، حيث اختلفت هذه الدراسة في المنهج والأداة وطريقة معالجة البيانات عن الدراسات السابقة، واتفقت معها في مجتمع الدراسة وهو قادة المدارس.

وسيقا على ما سبق، ولما تتميز به القيادة التشاركية من درجة ثقة عالية بين القائد والمرووسين لتطوير الممارسات القيادية، ركزت هذه الدراسة على ممارسات القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل.

### مشكلة الدراسة:

تعد القيادة التشاركية من أهم الأنماط القيادية القادرة على إحداث التغيير في المؤسسات التربوية لا سيما المدارس الثانوية المسؤولة عن إعداد مخرجات العملية التعليمية؛ حيث أنها تعطي مساحة كافية من المشاركة وصنع القرارات ومراعاة الجوانب الانسانية والتشجيع على تطوير بيئة العمل والقدرة على تحمل المسؤولية.

ولذلك أصبحت القيادة التشاركية ضرورة للعمل والتعاون مع المرووسين، فهي تعتمد على الاقناع الشخصي بعيداً عن التهديد والتخويف، وتقوم على أساس احترام شخصيات العاملين، وتؤمن بحرية الاختيار والحوار الهادف البناء، والتحفيز على إجادة العمل والتعاون والانسجام، وهذا يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفاعلية في الوقت نفسه. (الحربي، ٢٠٠٨: ٣٨).



وقد أشارت العديد من الدراسات المحلية إلى وجود قصور في ممارسات القيادة التشاركية ومنها دراسات (المحرج، ٢٠١٨) و(العمرى، ٢٠١٩)، و(الجهمي والصنات، ٢٠٢٠) حيث جاءت جميعها بدرجة تقدير متوسطة، إضافة إلى وجود معوقات تحد من تطبيقها بدرجة عالية، كما أوصت دراسة أصلان (٢٠١٨) بضرورة دعم ثقافة المشاركة والتنمية المهنية المستدامة في المدارس، ودعم ثقافة التعلم ونشرها والابتكار والتجديد من خلال هياكل تنظيمية مرنة قادرة على التمكين والالتزام التنظيمي.

ونتيجة للاهتمام المتنامي بالاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية كأحد العوامل الهامة لرفع كفاءة الأداء لقادة المدارس؛ تبلورت مشكلة الدراسة الحالية للتعرف على ممارسات القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل.

### أسئلة الدراسة:

ما واقع ممارسات القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل؟  
وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- ١- ما هي ممارسات القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل؟
- ٢- ما هي معوقات تطبيق ممارسات القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل؟
- ٣- كيف يمكن تعزيز القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل؟

### أهداف الدراسة

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على واقع ممارسات القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل.
- ٢- التعرف على معوقات تطبيق ممارسات القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل.
- ٣- التعرف على سبل تعزيز القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل.

### أهمية الدراسة

يكتسب البحث أهميته من خلال ما يلي:

- يأتي هذا البحث استجابة لتوجهات القيادة المدرسية نحو التحسين المستمر والتطوير والاستفادة من الاتجاهات القيادية الحديثة.
- قد يفيد الباحثين والمتخصصين عن أهمية ممارسات القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية.
- قد يفيد هذا البحث في الاطلاع على أهمية القيادة التشاركية في القيادة المدرسية.
- يمكن أن يساعد البحث الحالي في الارتقاء بأداء القيادة المدرسية وتحسين العملية التعليمية بما يتناسب مع التحولات التربوية.
- قد يثري هذا البحث المكتبة العربية بمادة علمية عن القيادة التشاركية.

### حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على أهم ممارسات القيادة التشاركية وهي: المشاركة في المهام القيادية- تفويض السلطة- العلاقات الانسانية- الاتصال وبناء المعلومات.
- **الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام الثانوية (الحكومية) بمدينة حائل.
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٢ هـ.
- **الحدود البشرية:** قائدات مدارس التعليم العام الثانوية (الحكومية) بمدينة حائل.



## - القيادة التشاركية Participatory leadership

يعرفها Kocolowski (24: 2010) بأنها "العملية الجماعية التي يشترك فيها المرؤوسون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل والتي تسهم في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين". ويمكن تعريفها اجرائيا في هذه الدراسة بأنها "القيادة التي تشجع المرؤوسين على المشاركة في المهام القيادية في جو من العلاقات الانسانية الجيدة، والاستقلالية والقدرة على تحمل المسؤولية لتحقيق أهداف العملية التعليمية".

## الإطار النظري:

تعد القيادة التشاركية من الاتجاهات التربوية الحديثة التي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة، وتعميق روح العمل الجماعي وتوزيع الأدوار والمشاركة في اتخاذ القرار، وفي الإطار النظري سنتناول بعضا من جوانب القيادة التشاركية، على النحو الآتي:

## مفهوم القيادة التشاركية:

تعددت مفاهيم القيادة التشاركية، بتعدد الكتاب والباحثين، ومن أبرزها:

القيادة التشاركية هي "النمط القيادي القائم على العلاقات الإنسانية، والتعاون والتفويض والمشاركة في القرارات الإدارية بهدف توفير مناخ مؤسسي إيجابي بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة وأهداف المرؤوسين". (العمرى، ٢٠١٩: ١٠). وهي "نمط قيادي يقوم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين قائد المدرسة وجميع منسوبيها في الوظائف الإدارية والفنية، والاعتماد على اللامركزية في القيادة، واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يحقق أهداف المدرسة". (المنتشري، ٢٠١٨: ٥٩). ويعرّف المطيري (١٠: ٢٠١٥) القيادة التشاركية بأنها "مختلف العمليات الإدارية الممارسة من قبل قادة المدارس، والتي تقوم على تبادل الآراء، وتوفير المعلومات اللازمة لأداء المهام والمشاركة في صنع القرارات ودراسة البدائل، والاتصال الفعال بهدف توفير مناخ مؤسسي إيجابي يدفع نحو التحفيز وإطلاق الطاقات الإبداعية وتحسن الأداء العام وتحقيق الأهداف".

ويمكن أن نستخلص من التعريفات السابقة أن القيادة التشاركية تقوم على:

- قدرة قائد المدرسة على التأثير وتفويض الصلاحيات واثارة الدافعية لدى المرؤوسين.
- إدراك أهمية العمل الجماعي ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.
- التفاعل بين المرؤوسين داخل المدرسة؛ مما يعزز سلوكياتهم في تحمل المسؤولية وتقدير الذات ورفع الروح المعنوية.

## أهمية القيادة التشاركية:

القيادة التشاركية من أهم الاتجاهات الحديثة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كاستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلالية وبمشاركة جميع الأطراف وتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية، والاستمرار في تطوير أهدافها للتكيف مع التحديات التي تواجهها. (الزعيبي، ٢٠١٢: ١١). كما تكمن أهمية القيادة التشاركية في القدرة على إعطاء المرؤوسين مساحة من الحرية والمرونة داخل العمل؛ حيث يتم تفويض بعض الصلاحيات إليهم، وتبادل الرأي معهم حول القرارات المختلفة وتنفيذها مع القائد لتحقيق أهداف المدرسة. (الشمري، واللوغان، ٢٠١٨: ٦٦).

## أهداف القيادة التشاركية:

تهدف القيادة التشاركية إلى العمل على تنمية القيادات الإدارية وإشعارها بأهميتها وفعاليتها في التنظيم، وإتاحة المجال للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم والاسهام بمقترحاتهم؛ مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين القائد والمرؤوسين ورفع



الروح المعنوية لهم، كذلك تهدف القيادة التشاركية إلى ترشيد عملية صنع القرار لأنها تساعد على تحسين نوعية القرار، والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة في اختيار البدائل المناسبة. (القيسي، ٢٠١٠: ١٣١).

كما أن من أهداف القيادة التشاركية كما ذكرتها الحريري (٢٠٠٨: ٤١):

- ١- الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من المرؤوسين.
- ٢- السيطرة على الأهداف الذاتية من خلال فهم الآخرين.
- ٣- مواجهة النزاع وحله.
- ٤- تقديم حوافز إيجابية.
- ٥- اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع المرؤوسين.
- ٦- مشاركة المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية.
- ٧- الاتصال الثنائي بين القائد ومرؤوسيه.

### أبعاد القيادة التشاركية:

ترتكز القيادة التشاركية على عدة أبعاد تشكل أهم الممارسات لتطبيق هذا النمط من القيادة في الإدارة المدرسية، كما أن لها دور إيجابي في توسيع نطاق الديمقراطية لتشمل جميع مجالات القيادة، ومن أهمها ما يلي:

#### ١- المشاركة في المهام القيادية

تطور دور قائد المدرسة من الدور التقليدي إلى دور أكبر وأشمل مما زاد من المسؤوليات عليه تجاه المرؤوسين وخاصة تنمية الصفات القيادية لديهم والاستفادة منها من خلال مشاركتهم في صنع القرار والبرامج المختلفة، كالتدورات والمؤتمرات والمشاركة في وضع الخطط للمدرسة كالخطة التشغيلية والخطة المستقبلية، ويمكن تعريف القرار بأنه "اختيار بديل من بين عدد من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب للمشكلة في موقف معين". (الجهمي، ٢٠١٩: ٢٩)

والقرار التربوي هو جوهر العملية الإدارية، وبالتالي فعلية صنع القرار واتخاذ وتنفيذه وهي بطبيعتها عمليات مستمرة ومرتبطة بالوظائف الأساسية للإدارة بجميع جوانبها، ومن المفترض أن تتم عملية صنع القرار من خلال المشاركة من قبل المهتمين به؛ حيث تتم دراسته بصورة متأنية في ضوء القوى والعوامل البيئية المؤثرة، أما اتخاذ القرار بصورته النهائية فتكون من مسؤولية القائد. (علي، وعبد العليم، والشريف، ٢٠١٨: ٨٧). ويعتبر إشراك القائد للمرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم من الأمور الهامة التي تعزز في نفوسهم مبدأ التعاون والاقتناع والالتزام بتنفيذ القرار، كما انه يحقق ديمقراطية الإدارة، ويتطلب ذلك توفير الحقائق والبيانات والمعلومات والإحصاءات الدقيقة؛ حيث ينبغي على الإدارة مراعاة الوقت والموارد المتاحة وسرية القرارات. (أحمد، ٢٠١٢: ١٦٣). وقد أشارت تقلا (٢٠١٦: ٩٠) إلى أهمية القيادة التشاركية في الوصول إلى قرارات فعالة؛ فهي توفر مناخا منفتحاً للحوار بين المرؤوسين والقائد، ووضوح الرؤيا الأمر الذي يحقق مستوى عالي من الاتفاق حول أي قرار، ويتم عن طريقها حل الخلافات بشكل فعال، إضافة إلى أنها تمتلك قنوات الاتصال وتعدد الطاقات الفكرية بما يسمح بالتكيف مع المتغيرات المحيطة.

#### ٢- تفويض السلطة

تفويض السلطة هو " العملية الإدارية التي ينقل فيها القائد بعض مهامه واختصاصاته إلى بعض المرؤوسين ليقوموا بها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك المهام المفوضة". (حرب، ٢٠١١: ١١). وتعود أهمية تفويض السلطة إلى أنها توفر للقائد الوقت الكافي للقيام بالمهام ذات الأولوية وخاصة فيما يتعلق بالتخطيط والتطوير والتجديد والابتكار، إضافة إلى ان تفويض السلطة يعزز ثقة المرؤوسين بأنفسهم وانتمائهم الوظيفي ويتيح لهم تحليل المشكلات وإبداء الرأي وتقديم المقترحات، واستثمار مهاراتهم وقدراتهم وزيادة الرضا الوظيفي عن العمل. (البحابصة، ٢٠١٤: ٢٥).



وهناك عدة شروط لنجاح عملية تفويض السلطة، من أهمها كما ذكرتها الجريفاني (٢٠١٧: ٢٩):

- أن يكون التفويض بناء على قدرات المرؤوسين وامكانياتهم.
- أن يتقبل قادة المدارس أخطاء المفوض إليهم، وأن يطلعوهم على أخطائهم وطريقة تلافيها.
- ارتباط السلطة بالمسئولية بمعنى أن يتحمل المفوض إليه تبعات عمله، ويتحمل المسئولية كاملة تجاه المهام التي تفوض اليه.
- استمرار مسئولية القائد عن المهام والسلطات التي فوضها للمرؤوسين؛ فهو المسئول الأول والأخير عن جميع المهام والأعمال.
- أن تكون أهداف تفويض السلطة واضحة، وأن يتم تدريب المفوض اليه مع تحديد الفترة الزمنية لإنهاء المهمة التي فوض لأدائها.

### ٣- العلاقات الإنسانية

تبرز أهمية العلاقات الإنسانية في القيادة الإدارية من خلال أن القيادة في جوهرها عملية شخصية؛ حيث تكون العلاقة بين القائد والمرؤوسين هي ردود أفعال تجاه بعضهم البعض، وبالتالي فهي عملية دينامية متغيرة ومتطورة، تعني الاهتمام بحقوق المرؤوسين وتحقيق حاجاتهم والعمل على تحقيق التآلف والاندماج بينهم وبين القائد والتنظيم ككل. (كنعان، ٢٠٠٩: ١٥٠). وهي جزء من دائرة الاهتمامات بالأفراد والجماعات، وهي عملية تؤدي دورا مهما في ترك الدوافع لتحقيق أكبر كفاية، وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة التربوية، وتحرص على تخفيف حدة العمل لدى المرؤوسين، والأساليب الروتينية التي تجعل من العمل ثقيلًا ومملا، ويعود ذلك لمهارة القائد في استثمار طاقات الأفراد وإثارة دوافعهم للعمل، وتنسيق جهودهم وتحفيزها، لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. (أبو العلا، ٢٠١٣: ١٠٩). وأساس العلاقات الإنسانية كما أشار إليها حرب (٢٠١٩: ٢٠٦) يكمن في احترام شخصيات المرؤوسين وآرائهم وأفكارهم، وتوجيههم بطريقة تحفظ كرامتهم، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم والعمل على حلها، مما يعزز احترامهم للعمل الجماعي والالتزام والولاء للقيم والمبادئ، مع ضرورة مراعاة القائد للفروق الفردية بين المرؤوسين، والاعتماد على أسلوب التوجيه والاقناع، وتوظيف الحوافز المعنوية والمادية لزيادة الإنتاجية.

### ٤- الاتصال وبناء المعلومات

يعتبر الاتصال هو أساس العمل الإداري، خاصة في مجال القيادة المدرسية حيث يعمل القائد التشاركي على توفير فرص الاتصال الفعال بينه وبين المرؤوسين، حيث إن الاتصال نظام متكامل من العمليات ينشأ بواسطته توفير البيانات والمعلومات الضرورية والأفكار والمشاعر وتبادلها وتناقلها؛ بحيث يتمكن القائد من تزويد المرؤوسين بالحقائق والمعلومات الجديدة التي تؤثر في سلوكهم أو توجيههم في اتجاه معين لمعرفة واجباتهم ومستوى ادائهم، ويعد الاتصال عملية يتم من خلالها إيصال وبناء المعلومات والتوجيهات بهدف إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة والسلوك والأداء. (الفقاعوي، والعاجز، ٢٠١٨: ٢٧). ويهدف الاتصال الفعال الى التنسيق بين تصرفات وأفعال المرؤوسين داخل المدرسة، فعدم وجود اتصال في المدرسة يفصل الموظفين عن بعضهم ولا يمكنهم العمل بالسرعة والدقة المطلوبة، ويساعد الاتصال في اتخاذ قرارات صائبة مبنية على معلومات صحيحة، وأيضا التعبير عن مشاعر المرؤوسين وحاجاتهم ورغباتهم، وتعزيز الثقة بينهم وبين القائد. (الشمري، واللوقان، ٢٠١٨: ٧٧).

### شروط تطبيق القيادة التشاركية:

أشار الرفاعي (٢٠٠٩: ١٥) إلى عدة شروط يجب توافرها لتطبيق القيادة التشاركية بنجاح في المؤسسات التعليمية، أهمها:



- وجود مرؤوسين لديهم الرغبة والمؤهلات لممارسة القيادة التشاركية.
  - وجود درجة عالية من الثقة بين القائد والمرؤوسين.
  - الوعي الكافي بمعنى القيادة التشاركية ومدى أهميتها للقادة والمرؤوسين.
  - التواصل القوي بين القائد والمرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
  - أن تتمتع المؤسسة التعليمية بدرجة عالية من الاستقلالية خاصة في مجال تفويض السلطات والصلاحيات.
  - وضوح الرؤية والشفافية لدى المؤسسة التعليمية عند ممارسة القيادة التشاركية.
- إيجابيات القيادة التشاركية:**

لا شك بأن هناك آثار إيجابية لممارسة القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية لا سيما مدارس التعليم العام، ومن أهمها إعداد قيادات مدربة وذات كفاءة عالية، وتنمية الولاء والانتماء لدى المرؤوسين للمؤسسة التعليمية والقدرة على بناء شخصيات تميل للإبداع والابتكار والتميز، إضافة إلى انها تكسب المرؤوسين الطمأنينة والراحة في بيئة العمل، وتحرص على توجيه المرؤوسين نحو الإيجابية والتوازن والتعاون، كما تدعم تحمل المسؤولية وتؤمن بالمسؤولية الجماعية، إضافة إلى تنمية حب العمل والعطاء وزيادة الإنتاجية. (حرز الله، والصوفي، ٢٠١٨: ٢٧).

إلا انه من الممكن ان يُساء فهم ممارسة القيادة التشاركية كاعتقاد بعض المرؤوسين انه يجب ادماجهم في كافة القرارات الإدارية، كما لو أن القائد يفتقد للمهارة والثقة، وكذلك قد تصبح جودة القرارات أقل إذا كان المرؤوسين يفتقدون للمهارة والخبرة، وربما يؤدي العمل الجماعي إلى تقليل الشعور بالمسؤولية الفردية، وكل ذلك يتطلب قائد ذو مهارة كافية يستطيع قيادة المرؤوسين نحو الهدف من ممارسة القادة التشاركية وتجنب الشعور بالإحباط أو الفشل بين أعضاء الفريق.

**الطريقة والإجراءات:**

وهي تتضمن وصفا لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة، وعينتها والطريقة التي تم فيها اختيار العينة وأداتها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وخطوات اجراءاتها.

#### **منهجية الدراسة:**

تم استخدام المنهج النوعي الذي يركز على وصف الظاهرة والفهم العميق لها، ويتناسب مع طبيعة البحث الحالي في إدراك الموضوع وتفسيره، حيث تم تناول الظاهرة بطريقة التحليل الموضوعي من خلال جمع البيانات باستخدام المقابلة التي تم اجرائها مع (٩) من قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة حائل، اعتمادا على خبرة هؤلاء القائدات في العمل القيادي؛ للكشف عن أهم ممارسات القيادة التشاركية وهي "المشاركة في المهام القيادية، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والاتصال وبناء المعلومات"، وأهم المعوقات التي تواجه تطبيق ممارسات القيادة التشاركية، وكيفية تعزيز القيادة التشاركية.

#### **مجتمع وعينة الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة حائل والبالغ عددهن (٢٧) قائدة، وقد تم اختيار عينة قصدية بسيطة مكونة من (٩) قائدات لإجراء مقابلات شبه مقننة معهن، وتم اختيارهن بناء على خدمتهن وخبرتهن الواسعة في القيادة المدرسية بما يحقق أهداف البحث، وذلك بواقع ثلاث قائدات مدارس ثانوية تابعة لمكتب التعليم شمال مدينة حائل، وثلاث قائدات مدارس ثانوية تابعة لمكتب التعليم شرق مدينة حائل، وثلاث قائدات مدارس ثانوية تابعة لمكتب التعليم جنوب مدينة حائل.





## جدول (١) افراد عينة الدراسة

م	مكاتب التعليم	عدد القائدات
١	شمال حائل	٣
٢	شرق حائل	٣
٣	جنوب حائل	٣

### أدوات الدراسة:

تستند أداة الدراسة على المقابلة النوعية المتعمقة (شبه المقننة)، حيث تعد أداة مهمة للحصول على المعلومات من مصادرها البشرية، وهي تمكن الباحث من الحصول على معلومات مهمة تفوق في أهميتها ما يمكن أن يحصل عليه بواسطة استخدام أدوات أخرى. (عبيدات، وعبد الحق، وعدس، ٢٠١٣)، وقد تم استخدامها في هذه الدراسة للحصول على آراء قائدات مدارس المرحلة الثانوية حول القيادة التشاركية من حيث ممارستها وأهم معوقاتهما وسبل تعزيزها، وتتكون صحيفة المقابلة من:

١- التمهيد

٢- ممارسات القيادة التشاركية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية

٣- معوقات تطبيق ممارسات القيادة التشاركية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية

٤- كيفية تعزيز القيادة التشاركية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية

### الصدق والثبات:

لتحقيق صدق أداة الدراسة تم الاعتماد على تحقيق محكات الصدق للبحث النوعي وهي الصدق الوصفي من خلال الاتصال الهاتفي بقائدات المدارس الثانوية واجراء المقابلة معهن، ونقل المعلومات عن المقابلة وتدوينها كتابةً بشكل مباشر بعد المقابلة، كما هي دون التأثير بالانطباع الشخصي أو الخبرة السابقة للباحث، وتم التأكد كذلك من الصدق التفسيري من خلال التأكد من المعلومات والتوضيح من القائدات عند وجود سوء فهم لتلك المعلومات، كذلك تم التأكد من الصدق النظري من خلال التأكيد للقائدات بأن البيانات التي حصلنا عليها من المقابلة سرية ولغرض البحث العلمي فقط، ولتحقيق الصدق التقويمي تم الاعتماد على مفاهيم واضحة من مقابلة العينة لاستنتاج المجموعات التحليلية، وكذلك وصف المجموعة المركزية او الثانوية من خلال عبارات المشاركين في المقابلة.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت النتائج إلى الكشف عن ممارسات القيادة التشاركية بأبعادها الأربعة: المشاركة في المهام القيادية، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والاتصال وبناء المعلومات، وأهم المعوقات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية عند ممارستها، وسبل تعزيز القيادة التشاركية في المدارس الثانوية، ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها، وفيما يلي عرض مفصل لذلك:

**أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ومناقشته والذي ينص على:**

**ما هي ممارسات القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل؟**

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بإجراء مقابلة شبه مقننة وموسعة مع تسعة من قائدات مدارس المرحلة الثانوية من جميع مكاتب التعليم التابعة لمدينة حائل، من ذوات الخبرة في القيادة المدرسية؛ من اجل تحقيق أهداف البحث، وتمت المقابلة مع ثلاثة من قائدات المدارس الثانوية لمكتب شمال، وثلاثة من قائدات المدارس الثانوية لمكتب شرق، وثلاثة من



قائدات المدارس الثانوية لمكتب جنوب، تم خلالها المناقشة حول ممارسات القيادة التشاركية، وأهم أبعادها، وقد تمت المناقشة أكثر من مرة مع القائدات، واستخلاص النتائج الهامة من تلك المقابلات، وتتميزها يدويا نظراً لمحدودية البيانات والتي تمثل استجابات عينة الدراسة، وذلك من خلال الترميز المفتوح ثم المحوري ثم الانتقائي انطلاقاً من التفكير الاستنتاجي واستراتيجية التحليل الاستقرائي؛ لتحليل بيانات المقابلة شبه المقننة لهذه الدراسة، وقد ركزت المقابلات على نتائج أبعاد القيادة التشاركية الأربعة وهي على النحو التالي:

### ١ - المشاركة في المهام القيادية:

ركزت المقابلة الموسعة مع قائدات المدارس الثانوية في بُعد المشاركة في المهام القيادية على (١) مشاركة وكالة المدرسة في إعداد الخطة التشغيلية وباقي خطط المدرسة، (٢) المهام القيادية التي يمكن أن تشارك فيها معلمات المدرسة، (٣) كيفية متابعة المهام والمسئوليات لمنسوبات المدرسة، وبعد تحليل المقابلة تبين ان مشاركة وكالة المدرسة تستند على جانبين بشكل أساسي، وهما مشاركة الوكالة في إعداد وتنفيذ الخطة التشغيلية للمدرسة، والمشاركة في خطة النمو المهني للموظفات، حيث تذكر إحدى القائدات ما نصه "أرى ضرورة مشاركة القائدة لفريق إعداد الخطة التشغيلية، وبالنسبة لي أحدهم معهم الأهداف الرئيسية فكوني قائدة أكون أكثر تقديراً للتحديات والامكانيات التي تمتلكها المدرسة لتحقيق أهداف الخطة". وعند سؤال القائدات عن المهام القيادية التي تشارك فيها معلمات المدرسة، أشارت معظمهن إلى ثلاث ممارسات وهي: ضرورة مشاركة المعلمات في المجالس واللجان المدرسية، وفي الإذاعة المدرسية، والإشراف أثناء اليوم الدراسي، فقد ذكرت إحدهن "إعطاء صلاحية للمعلمات في عملية تنظيم طالبات المدرسة والإذاعة المدرسية"، في حين تذكر قائدة أخرى "إدارة المدرسة من حيث الانتظام الدراسي خلال اليوم الدراسي". أما فيما يتعلق بكيفية متابعة المهام والمسئوليات لمنسوبات المدرسة فقد اتضح من خلال المقابلات أن المتابعة تتحدد بثلاثة طرق وهي: من خلال منصة مدرستي، ووسائل التواصل الاجتماعي، وسجلات المتابعة، حيث أشارت إحدى القائدات إلى ذلك بقولها "من خلال متابعة السجلات الخاصة بأي من منسوبات المدرسة، ومن خلال المتابعة الميدانية لسير العمل اليومي"، والجدول التالي يوضح المجموعة المركزية والمجموعات الثانوية الناتجة عن استجابات عينة الدراسة:

### جدول (٢) استجابات عينة الدراسة على ممارسات المشاركة في المهام القيادية

م	المجموعة المركزية	المجموعات الثانوية
١	المشاركة في المهام القيادية	س ١
		- مشاركة الوكالة في إعداد وتنفيذ الخطة التشغيلية
		س ٢
		- المشاركة في خطة النمو المهني للموظفات
		- مشاركة المعلمات في المجالس واللجان المدرسية
		- مشاركة المعلمات في الإذاعة المدرسية
		- الإشراف أثناء اليوم الدراسي
		س ٣
		- المتابعة من خلال منصة مدرستي
- المتابعة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي		
- المتابعة من خلال سجلات المتابعة		



## - تفويض السلطة

فيما يتعلق ببعد تفويض السلطة ركزت المقابلة مع القائدات على ثلاثة جوانب وهي (١) تفويض السلطة للمعلمات والإداريات، (٢) الاعتبارات الهامة عند تفويض السلطة، (٣) نوعية صنع القرار فردي أو جماعي، وقد تبين من خلال المقابلة مع القائدات فيما يخص تفويض السلطة للمعلمات والإداريات أن أكثر القائدات تفوض السلطة فقط للوكيلة ثم للمعلمات والإداريات ذوات الكفاءة والثقة؛ فقد ذكرت قائدة أن "تفويض السلطة فقط أعطيه للوكيلة وبعض المعلمات المتميزات" وهناك من رفضت ذلك أو بينت بأنه من الصعب ذلك فقد أضافت احداهن بقولها "يصعب لكن ممكن في حال وجود اداريات لديهن نضج في اتخاذ القرارات". وبالنسبة للاعتبارات الهامة عند تفويض السلطة فقد أشارت أكثر القائدات الى اعتبارات محددة وهي: تحمل المسؤولية، والكفاءة في العمل، والعلاقة الجيدة مع الزميلات، حيث اكدت على ذلك احدى القائدات بقولها "الأكثر خبرة، ومن تستطيع تحمل مسؤوليات أكبر من مسؤولياتها، وحسنة التصرف وذات العلاقة الحسنة مع الزميلات"، أما عن نوعية صنع القرار فردي أم جماعي، تبين من خلال المقابلات أنه حسب المشكلة ولكن في الأغلب يكون بشكل جماعي، ومن ذلك ما أشارت اليه قائدة بقولها "على حسب المشكلة قد تكون بقرار فردي، والأغلب جماعي لأخذ الآراء للمصلحة العامة". والجدول التالي يوضح المجموعة المركزية والمجموعات الثانوية الناتجة عن استجابات عينة الدراسة:

### جدول (٣) استجابات عينة الدراسة على ممارسات تفويض السلطة

م	المجموعة المركزية	المجموعات الثانوية
٢	تفويض السلطة	١ س - تفويض السلطة للمعلمات والإداريات ذوات الكفاءة والثقة
		٢ س - تحمل المسؤولية
		٢ س - الكفاءة في العمل
		٢ س - العلاقة الجيدة مع الزميلات
		٣ س - جماعي إذا كانت المشكلة عامة
		٣ س - فردي إذا كانت المشكلة خاصة

## - العلاقات الإنسانية

في هذا البعد تم طرح عدة أسئلة على قائدات المدارس الثانوية من حيث: (١) تفهم الظروف والحاجات النفسية، (٢) تقبل اختلاف الرأي ووجهات النظر، (٣) انتماء الموظفين للمدرسة، وبإجراء المقابلات مع القائدات تم التوصل الى مجموعتين في تفهم الظروف والحاجات النفسية وهما تقدير الظروف، وبناء علاقات إنسانية، فمن حيث تفهم الحاجات النفسية نوهت احدى القائدات الى ذلك بقولها "على كل قائدة تفهم ظروف منسوباتها من خلال بناء علاقات إنسانية مع الجميع ومراعاة ظروفهم النفسية والاجتماعية"، وأخرى تضيف "عن طريق تقدير الظروف الإنسانية ومراعاة حاجاتهم النفسية، والوقوف الى جانب من تحتاج الى مساعدة".

وفيما يتعلق بتقبل القائدة لاختلاف الرأي ووجهات النظر فقد توصلت المقابلة الى ثلاث مجموعات ثانوية وهي تقبل وجهات النظر، واحترام الرأي الآخر، وعدم الجدل، حيث أفادت إحداهن "استخدم شعرة معاوية بين الشد والمد،



واستخدام قاعدة سدد وقارب، لا بد من المحاولات حتى تقرب وجهات النظر بيني وبين منسوبات المدرسة"، أما من حيث دور القائدة في تعزيز انتماء الموظفين لبيئة المدرسة فقد بينت المقابلة مع القائدات ضرورة المرونة في العمل، وتوفير البيئة الجاذبة، والشكر والتحفيز للموظفات، حيث أكدت احدهن على أهمية ذلك بقولها "نحتفل بالتميز ولو كان بسيط، وأشعرهن بالفخر فذلك انجازك ولم نحصل على هذا المركز او المستوى الا بفضل الله ثم جهودكن"، والجدول التالي يوضح المجموعة المركزية والمجموعات الثانوية الناتجة عن استجابات عينة الدراسة:

#### جدول (٤) استجابات عينة الدراسة على ممارسات العلاقات الانسانية

م	المجموعة المركزية	المجموعات الثانوية
٣	العلاقات الإنسانية	- تقدير الظروف
		- بناء علاقات انسانية
		- تقبل وجهات النظر
		- احترام الرأي الآخر
		- عدم الجدل
		- المرونة في العمل
		- البيئة الجاذبة
		- الشكر والتحفيز

#### - الاتصال وبناء المعلومات

تم تناول هذا البعد في المقابلة مع قائدات المدارس الثانوية من حيث، (١) مشاركة الوكيلة في التعليمات الصادرة، (٢) المهارة في استخدام تقنيات التعليم عن بعد، (٣) كيفية التواصل مع منسوبات المدرسة عن بعد، وفيما يتعلق بمشاركة الوكيلة في التعليمات الصادرة، تبين من المقابلة مع القائدات أنها ركزت على مجموعتين هما التشاور مع الوكيلة في جميع التعاميم، وحسب نوع التعميم، حيث أظهرت احدى القائدات اهتماما بنوع هذه التعليمات بقولها "إذا كان ذلك يتطلب المشاركة فيتم، اما اذا كان لا يتطلب فلا يتم، هناك تعاميم تشارك بها الوكيلة اذا كانت عامة وتخص المدرسة، اما اذا كانت تخص معلمة بشكل خاص او طالبة فلا يتم"، ومن حيث المهارة في استخدام تقنيات التعليم عن بعد ذكرت أكثر القائدات أن دورهن يتمثل في تنمية تلك المهارات من خلال الدورات التدريبية التقنية، والتشجيع والمتابعة، فقد أشارت احدهن الى ذلك بقولها "نعم بالتوجيه والإرشاد وعقد ورش العمل وارسال المعلمة للدورات والبحث عن معلمة متمكنة من التقنيات اطلب منها عمل ورش عمل للمعلمات"، وبالنسبة لكيفية تواصل القائدة مع منسوبات المدرسة تبين من المقابلات أن الاجتماعات الافتراضية ووسائل التواصل الاجتماعي مثل الواتساب لها دور كبير في ذلك، إحدهن تقول "عن طريق عقد اجتماعات بالتميز أو الزوم، وعقد لقاءات متنوعة حول آلية العمل وحل المشكلات إن وجدت"، والجدول التالي يوضح المجموعة المركزية والمجموعات الثانوية الناتجة عن استجابات عينة الدراسة:



## جدول (٥) استجابات عينة الدراسة على ممارسات الاتصال وبناء المعلومات

م	المجموعة المركزية	المجموعات الثانوية
٤	الاتصال وبناء المعلومات	- جميع التعميم
		- حسب نوع التعميم
		- الدورات التقنية
٢	١س	- التشجيع والمتابعة
		- الاجتماعات الافتراضية
٣	٣س	- وسائل التواصل الاجتماعي

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ومناقشته والذي ينص على:

ما هي معوقات تطبيق ممارسات القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل؟

وكانت الإجابة: أنه على الرغم من ممارسة القيادة التشاركية من قبل قائدات المدارس الثانوية بمدينة حائل إلا أن هناك العديد من المعوقات التي قد تحد من ممارستها بالشكل المطلوب وتعيق تحقيق الهدف من هذه القيادة، وقد تمثلت تلك المعوقات حسب ما نتج عن المقابلات مع القائدات في مجموعتين مركزيين هما: (١) معوقات بشرية، (٢) معوقات تنظيمية، كما في الجدول التالي:

## جدول (٦) معوقات تطبيق القيادة التشاركية

م	المجموعات المركزية	المجموعات الثانوية
١	معوقات بشرية	- توتر العلاقات بين الموظفين
		- عدم تحمل المسؤولية
		- قلة الثقة بالنفس
٢	معوقات تنظيمية	- كثرة ضغوط العمل
		- المركزية في القيادة المدرسية
		- قلة الخبرة والكفاءة لبعض الموظفين

• حيث تتمحور المعوقات البشرية حول ثلاث مجموعات ثانوية وهي:

(١-١) توتر العلاقات بين الموظفين، (١-٢) عدم تحمل المسؤولية، (١-٣) قلة الثقة بالنفس.

ذكرت إحدى القائدات فيما يتعلق بمعوق توتر العلاقات بين الموظفين، أنه قد يكون من المعوقات "توتر لو كان غير ملحوظ في العلاقات بين المنسوبات"، وكذلك أحدهن تقول "اختلاف الرأي نوعاً ما، وعدم التقبل من بعض الأطراف"، وأما معوق عدم تحمل المسؤولية فأدت قائدة أن من أهم المعوقات "سلبية بعض الموظفين اللواتي لا يردن التعاون أو التشارك بصنع القرار داخل المدرسة"، كذلك في معوق قلة الثقة بالنفس أوضحت قائدة أن من أهم المعوقات "عدم تقدير الإنسان لذاته، وعدم معرفته لإمكانياته وقدراته من أكبر المعوقات"، وأخرى تضيف "السلبية من البعض فكأن أفكارهم وحلولهم دنائير ذهبية فيدخلون بها، أو خوف البعض من طرح رأيه لعدم الثقة بنفسه وانتقاص الآخرين لأفكاره".

• وتتمحور المعوقات التنظيمية حول ثلاث مجموعات ثانوية وهي:

(٢-١) كثرة ضغوط العمل، (٢-٢) المركزية في القيادة المدرسية، (٢-٣) قلة الخبرة والكفاءة لبعض الموظفين.



حيث تحدثت إحدى القائدات عن ضغوط العمل والتي قد تكون معوق لممارسة القيادة التشاركية بقولها "قلة الكادر الإداري والتعليمي مما يسبب ضغوط عمل على المنسوبات"، وتضيف أخرى "ضغوطات العمل من أكبر المعوقات لأنه لا ينجح كقائد تشاركي مع كل هذه الضغوط"، أما معوق المركزية في القيادة المدرسية فقد أشارت إلى ذلك إحدى القائدات بقولها "المركزية وتأخر الاجتماعات وبالتالي تأخر الأفكار والحلول يعد من أهم المعوقات"، وأضافت أخرى أن من المعوقات "التأخر في صنع القرار خصوصا بالحالات الطارئة"، ومن حيث معوق قلة الخبرة والكفاءة لبعض الموظفين تذكر قائدة أن من أهم المعوقات "عدم تهيئة المنسوبات للعمل بروح الفريق"، وأخرى تضيف أنه "بعض من منح صلاحية يحبذ الانفراد بالرأي وهذا دليل نقص خبرة".

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ومناقشته والذي ينص على:**

**كيف يمكن تعزيز القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل؟**

على الرغم من وجود قيادة تشاركية لدى أكثر قائدات المدارس الثانوية بمدينة حائل، إلا أنه لا تزال هناك معوقات تحد من ممارستها على الوجه الأمثل، والتي سبق تناولها في الإجابة عن السؤال السابق، ولذلك اقترحت القائدات مجموعة من سبل تعزيز القيادة التشاركية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من واقع خبراتهن القيادية وممارسة الدور القيادي، والتي تتمحور حول مجموعتين مركزيتين هما: (١) تعزيز العلاقات الإنسانية، (٢) القائد المناسب، كما في الجدول التالي:

**جدول (٧) تعزيز القيادة التشاركية**

م	المجموعات المركزية	المجموعات الثانوية
١	تعزيز العلاقات الإنسانية	- العدالة ومنح الثقة - الاحترام والتقدير
٢	القائد المناسب	- اختيار وتدريب القائد - الشورى والعمل الجماعي

حيث يتركز تعزيز العلاقات الإنسانية حول محورين ثانويين وهما:

(١-١) العدالة ومنح الثقة، (١-٢) الاحترام والتقدير

وفيما يتعلق بالعدالة ومنح الثقة تقول إحدى القائدات "حتى نتعقد القيادة التشاركية لا بد من العدالة في توزيع العمل ليشعر كل شخص في هذه المؤسسة أنه عنصر هام في نجاحها، ولا يهمل أي دور إلى حارس المدرسة والمساعدة"، وبالنسبة للاحترام والتقدير أفادت قائدة أنه "يجب أن نتعقد أولاً العلاقات الإنسانية وأهمها الحب والاحترام والتقدير، ومحاولة التوازن في حسن التعامل"، أما من حيث القائد المناسب فيتمثل ذلك بدور القائد كما أشارت إلى ذلك إحدى القائدات بقولها "محاولة تدريب القائدات على التفاعل الإيجابي مع منسوبات المدرسة، وخاصة من تنصف بالمركزية والتسلط في العمل، واختيار الشخصيات المتفهمة والمرنة والقادرة على التعامل مع جميع الناس على اختلاف شخصياتهم للقيادة". وأما الشورى والعمل الجماعي فتذكر إحدى القائدات أنه من الضروري الاهتمام بالشورى بقولها "الشورى طبعاً القائد الناجح يستفيد من أكبر عدد لديه من العقول البشرية، واخذ أفكارهم ومقترحاتهم فبذلك يستفيد رضاهم عن قراراته ويزداد خبرة".



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٣ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

## توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، ولرفع مستوى ممارسات القيادة التشاركية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة حائل، والحد من المعوقات التي تقلل من فاعليتها وتحقيق أهدافها توصي الباحثة بما يلي:

### أولاً: توصيات لقائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة حائل

- تعزيز مشاركة وكيلات مدارس المرحلة الثانوية في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- تشجيع المعلمات والإداريات على المشاركة بشكل فاعل في المهام القيادية بما لا يتعارض مع سلطة القائمة ووكيلة المدرسة.
- تفويض الصلاحيات بشكل أكبر لمنسوبات المدرسة ضمن المهام الموكلة لهن.
- دعم المهارات القيادية لوكيلا ومعلمات المدرسة لبناء صف ثاني وثالث من القيادة المدرسية.

### ثانياً: توصيات لمكاتب التعليم بمدينة حائل

- الحد من المركزية في القيادة المدرسية للمدارس الثانوية بمدينة حائل.
- اختيار القيادات المدرسية المؤهلة لممارسة القيادة التشاركية.
- تدريب قائدات مدارس المرحلة الثانوية على ممارسات القيادة التشاركية وسبل تعزيزها والتغلب على معوقاتها.
- تخفيف ضغوط العمل عن قائدات المدارس الثانوية بمدينة حائل؛ بما يعزز من ممارسات القيادة التشاركية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- أبو العلا، ليلي محمد. (٢٠١٣). *مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة*. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- أحمد، إبراهيم أحمد. (٢٠١٢). *الإدارة التعليمية في الألفية الثالثة*. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- البحابصة، شعيب حسين. (٢٠١٤). *درجة ممارسة المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلميهم وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم*. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- تقلا، رزان محمد. (٢٠١٦). *درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- الجريفاني، أمل أحمد. (٢٠١٧). *درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات*. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية التربية، الرياض.
- الجهمي، بدرية محمد؛ والصنات، الجوهرة إبراهيم. (٢٠٢٠). واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، (٣٥)، ١١-٦٣.
- حرب، حسام الدين خليل. (٢٠١١). *أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية*. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامي، غزة.



- حرب، محمد خميس. (٢٠١٩). تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية. جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، *مجلة كلية التربية*، ١٩ (٤)، ١٥٩-٢٥٢.
- الحربي، قاسم عائل. (٢٠٠٨). *القيادة التربوية الحديثة*. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- حرز الله، ايمان عادل؛ والصوفي، حمدان عبد الله. (٢٠١٨). *درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية*. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحريري، رافدة. (٢٠٠٨). *مهارات الإدارة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الرفاعي، محمد حسين. (٢٠٠٩). *الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة*. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة سانت كليمانس العالمية. بريطانيا.
- الرويثي، حمدي سالم. (٢٠١٨). *درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية*. جامعة سوهاج، كلية التربية، *المجلة التربوية*، (٥٥)، ٢١٧-٢٥٣.
- الزعبي، طراد، برجس. (٢٠١٢). *مدى تطبيق القادة الأكاديميين للقيادة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية*. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- الشمري، سامي عواد؛ واللوقان، محمد فهاد. (٢٠١٨). *واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين*. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (٣)، ٥٧-١١٣.
- عبيدات، ذوقان؛ وعبد الحق، كايد؛ وعدس، عبد الرحمن. (٢٠١٣). *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- العرابيد، نبيل أحمد. (٢٠١٠). *دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- عسكر، عبد العزيز محمد. (٢٠١٢). *القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى قاندي المدارس الحكومية بمحافظة غزة*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- علي، عبيد عبد الواحد؛ وعبد العليم، أحمد إبراهيم؛ والشريف، محمد. (٢٠١٨). *استراتيجيات اتخاذ القرار وتطبيقاته التربوية*. جدة: خوارزم للنشر والتوزيع.
- العمري، منال عبد الله. (٢٠١٩). *واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط*. *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط. ٣٥ (٥)، ٤١٧-٤٤٥.
- الفقعاوي، دعاء حسن؛ والعاجز، فؤاد علي. (٢٠١٨). *درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى أداء العاملين*. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- القيسي، هناء محمود. (٢٠١٠). *الإدارة التربوية: مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف. (٢٠٠٩). *القيادة الإدارية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- المحرج، عبد الكريم عبد العزيز. (٢٠١٨). *واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية*. جامعة عين شمس، كلية البنات للعلوم والآداب والتربية، *مجلة البحث العلمي في التربية*، ١٩ (١٤)، ١-٤٢.





- المحمادي، خالد محمد. (٢٠١٥). *درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- المطيري، بندر عبد المحسن. (٢٠١٥). *درجة ممارسة مديري المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- المنتشري، عليّة عبدالله. (٢٠١٨). *درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية وأثرها على الأداء المدرسي*. جامعة عين شمس، كلية الآداب والعلوم والتربية، *مجلة البحث العلمي في التربية*، ١٥ (١٩)، ٥٥-٩٧.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Grasmick, L; Davies, T. (2012). Participative leadership: perspective of community college. *Journal of research and practice*, 36, 67-80.
- Kocolowski, M. (2010). Shared Leadership: Is It Time For a Change? *Emerging Leadership Journeys*.3 (1), 22-32.
- Kevin, B. (2015). *participatory leadership, principal leadership behaviors and high performing schools, for the degree of doctorate of theosophy*. Faculty of the Graduate school, Colorado University.
- Mokoena, S. (2012). Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools. *Journal of Social Sciences*, 30 (1), 43-53.
- Tarkan, T. (2016). *A Comparative Analysis of Participatory Leadership Practice of Elementary School Principals Between Public and Non- Public Schools. A Doctoral Research Project*. Esteves School of Education, The Sage Colleges, Hudson River region, New York.
- Saxe, D. (2011). *The relationship between transformational leadership and the emotional and social competence of the school leader*. Loyola University Chicago.

