



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٢) العدد (٦) سبتمبر ٢٠٢٢م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

رئيس التحرير

أ.د محسن حمود الصالحي

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية ورئيس لجنة الترقيات سابقاً- كلية التربية الأساسية- الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

رئيس اللجنة العلمية

أ.د علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد المساعد للشؤون الأكاديمية والدراسات العليا سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت

هيئة التحرير

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-

جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية

التربية الأساسية- الكويت

أ.د منال محمد خضيري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-

جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهد السحبي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-

جامعة الكويت

أ.د أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

د. غازي عنيزان الرشيد

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية

الإعاقاة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-

جامعة قناة السويس- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء

التطبيقية- الأردن

- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-
جامعة قناة السويس- مصر
أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق-
مصر
أ.د. سامية إبراهيم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن
مهدي- أم البواقي- الجزائر
أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية-
ماليزيا
أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
أ.د.م. الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة
الطائف- المملكة العربية السعودية
د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
د. منى زايد عويس
مدرس الصحة النفسية- كلية التربية النوعية- جامعة
القاهرة- مصر
د. جمال بليكاوي
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة-
الجزائر
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا
سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً-
جامعة المنصورة- مصر
أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة
سوهاج- مصر
أ.د. عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية
النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّار ثلجي
بالأغواط- الجزائر
أ.د.م. خالد محمد الفضالة
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية- الكويت
أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك
سعود- المملكة العربية السعودية
د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية-
الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. عبد الرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت
أ.د. حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق
أ.د. علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة
التربية- الكويت
أ.د. محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان-
العراق
- أ.د. جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت
أ.د. فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت
أ.د. محمد عبود الحراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-
جامعة آل البيت- الأردن
أ.د. تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة
آل البيت- الأردن

أ.د صالح أحمد شاكر أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر	أ.د أحمد عابد الطنطاوي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د وليد السيد خليفة أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر	أ.د محسن عبدالرحمن المحسن أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية
أ.د أحمد محمود الثوابيه أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن	أ.د مهدي محمد إبراهيم غنايم أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د سفيان بوعطي أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر	أ.د سليمان سالم الحجايا أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مجهزة في بعض قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، وشمعة Shamaa.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي .
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية .
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
 - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
 - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
 - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
 - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
 - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقوقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii	الافتتاحية	-
37-1	مستوى مهارات تصميم المقررات الإلكترونية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، د. رابعة الفهد؛ أ.د.م. بشاير العيسى.....	1
68-38	دور الكتاب الإلكتروني في تحفيز الطلبة وعوامل إعداد مصادر المعلومات الإلكترونية الفاعلة، أ.د.م. عبد العزيز عبد الله الكندري؛ أ. عبد الرحيم الطاهر؛ أ. داود الجوهري.....	2
113-69	القدرة التنبؤية لعادات العقل بالكفاءة التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة، أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع؛ أ. منتهى معذى حسن العوادة.....	3
146-114	المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين، أ.د. علي بن صالح الشايع؛ أ. عبد العزيز بن محمد بن حمد التويجري.....	4
197-147	تطوير نظام تدريب مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، د. بشاير سليمان العطرزي.....	5
221-198	مستوى ضغوط العمل لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، د. تهاني إبراهيم العلي.....	6
261-222	القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية، أ.د. علي صالح الشايع؛ أ. حسين سليمان الجربوع.....	7
291-262	العوامل المؤثرة في استخدام منصة مدرستي عبر شبكة الإنترنت وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية لمعلمي المرحلة المتوسطة، أ. فهد بن عبد العزيز بن عبد الرحمن السعدون.....	8
314-292	ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية القدس وضواحيها، أ. ثائر علي عبد الهادي رجا أبو خليل.....	9
336-315	معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا وآليات التغلب عليها، أ. شيماء محمد فهيم حلواني.....	10
373-337	القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء، أ. سليمان بن عبدالعزيز السعدون؛ أ.د. علي بن صالح الشايع.....	11

407-374	الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين، أ.د عادل بن عايد الشمري؛ أ. سلطان بن عبد الله الشمري.....	12
443-408	التدفق النفسي وعلاقته بالاتساق المعرفي لدى طلبة جامعة الطفيلة التقنية، أ. رزان شاهر عبد الوالي السعودي؛ أ.د محمد أحمد الرفوع.....	13
475-444	Assessment of Effectiveness of Teaching Translation Course Online during Covid-19 Pandemic, Dr. Nihal Hassan Abdel Aziz.....	14
504-476	The Potential Role of Kuwaiti Academic libraries in Assisting Students' Learning in Higher Public Education Institutions via MOOCs, Dr. Haifa R. Alzuabi, Dr. Jamella H. Alotaibi, Dr. Mohammad Ali Alajami.....	15

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ محسن حمود الصالحي

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية

Participatory leadership among school principals in administration of Education in Al-Bukayriyah Governorate

أ.د. علي صالح الشايح

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية - جامعة القصيم - المملكة العربية السعودية

أ. حسين سليمان الجربوع

باحث دكتوراه - برنامج فلسفة الإدارة والقيادة التربوية - كلية التربية - جامعة القصيم - المملكة العربية السعودية

الملخص: هدف البحث إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع القيادة التشاركية للمديرين تعزى لمتغيرات (الجنس، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة)، وتقديم مقترحات لتحسين ممارسة القيادة التشاركية، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام مقياس (Wood, 2005) للقيادة التشاركية كأداة للبحث، واختيرت العينة بطريقة عشوائية بسيطة تكونت من (327) معلمًا، وبينت النتائج أن واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر المعلمين متحقق بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع القيادة التشاركية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والدورات التدريبية، بينما توجد فروق تعزى لمتغيري الجنس والمرحلة الدراسية، ومن أهم المقترحات لتحسين ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس: بناء علاقات إيجابية بين المدير والمعلمين قائمة على الاحترام المتبادل، وتشجيع المعلمين من قبل مدير المدرسة للعمل بروح الفريق الواحد.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، مديري المدارس، إدارة تعليم محافظة البكيرية.

Abstract: The aim of the research is to identify the reality of participatory leadership among school principals in The Department of Education in Al Bukayriyah Governorate from the teachers' point of view, and to reveal the presence of statistically significant differences about the reality of participatory leadership of principals due to the variables (gender, school stage, years of experience), and providing suggestions for improving the practice of participatory leadership, and the research used the descriptive survey method, and the (Wood, 2005) scale was used for participatory leadership as a tool for research, and the sample was chosen in a simple random way consisted of (327) teachers, and the results showed that the reality of participatory leadership among school principals in The Department of Education in Al Bukayriyah Governorate from the teachers' point of view is achieved to a medium degree, and there are

no statistically significant differences about the reality of participatory leadership due to the variable of years of experience, while there are differences due to the variables of gender and school stage. Furthermore, the most important suggestions for improving the participatory leadership practices of school principals: Building positive relationships between the principal and teachers based on mutual respect, and encouraging teachers by the school principal to work in a team spirit.

Keywords: participatory leadership, school principals, administration of education in Al-Bukayriyah Governorate.

مقدمة:

يشهد العالم في الوقت الراهن تطورات حديثة ومتغيرات عالمية جديدة، نتج عنها مشكلات وتحديات كبيرة تواجه مختلف مؤسسات المجتمع، مما يجعل مواجهة هذه التحديات أمراً لا بد منه، وهذا يتطلب وجود قيادة واعية في هذه المؤسسات تستطيع التغلب على هذه الصعوبات، وتعد المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات المعنية بذلك؛ لصلتها المباشرة بالمجتمع، فمدخلاتها ومخرجاتها من وإلى المجتمع، كما أن أهدافها لخدمة المجتمع.

وتمثل القيادة جوهر العملية الإدارية، والتي من خلالها يمكن للمؤسسات التعليمية تنسيق جهود العاملين فيها والتأثير فيهم، وتحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية؛ سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة بكفاءة وفعالية، كما أن القيادة تعني وجود علاقة بين شخص يوجه وهو القائد وبين المرؤوسين وهم من يتقبلون التوجيهات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية (العمري، 2019).

وأشار الحري (2008) إلى أن نمط القيادة التشاركية يعد من أفضل أنماط القيادة لاهتمامه بالعاملين واحترامهم وتعزيز الثقة لديهم، والمساواة فيما بينهم وأخذ آرائهم المختلفة ومشاركتهم مشاركة فعلية في القرارات، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والجودة في العمل، كما يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، كما يضيف الرويحي (2018) أن القيادة التشاركية تتحقق في عمل المنظمة من خلال بناء فريق عمل يعتمد على أسلوب المشاركة في صناعة القرارات، والتخطيط لتحقيق الأهداف المشتركة، وتقوية الروابط والعلاقات الإنسانية بين العاملين، وتحسين القيادة داخل المنظمة، كما أن لها دوراً كبيراً في أنها تجعل العاملين يشعرون بالانتماء للمنظمة، ويؤكد (Bush، 2013) على أن القيادة التشاركية تزيد في رفع فاعلية روح العاملين بالمدرسة.

وتعد المدارس من أهم المؤسسات التي تحتاج لقيادة تشاركية لاستثمار وتوحيد جهود العاملين فيها؛ سعياً لتجويد وتطوير العمل وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، إلا أن هناك الكثير من الصعوبات التي تواجه ذلك مما يتطلب تغيير النمط التقليدي في تلك المدارس، فقد أشار العرابيد (2010) إلى أن هناك العديد من التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه المدرسة فكراً وأسلوباً ومنهجاً، وكذلك ما يشهده هذا الوقت من تقدم علمي يفرض على المدرسة تغيير صورتها التقليدية، فالمنظمات الناجحة لا تعتمد على إدارة الأفراد بل على إدارة مجموعات العمل،

وهذا ينطبق على المدرسة إذا أرادت أن تواكب هذه التطورات بحيث لا يديرها مدير لوحده بل تديرها جماعات تعتمد على العمل الجماعي والتنظيم التشاركي وتوزيع الأدوار والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا لا يعني أن يتنازل المدير عن سلطته ومكانته وإنما يتم تفويض جزء من السلطة وفق حدود وضوابط محددة، ومتى ما وجد المدير الذي يستطيع التطوير وتوظيف المستجدات الحديثة فإن هذه المدرسة تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

وتبذل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية جهوداً كبيرة لتطوير أداء مديري المدارس، وتحسين أنماط قيادتهم للمدارس؛ سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة وتحسين العملية التعليمية في المدارس، إلا أن ذلك لم يتحقق بالشكل المأمول، ويشير الشمري واللوقان (2020) إلى أنه على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في إعداد وتطوير الكفاءات الإدارية إلا أنه ما زال هناك تدمر من قبل العاملين في المدارس حول استخدام مديري المدارس لأنماط قيادية تقليدية، تؤثر سلباً على العملية التعليمية والتربوية، مما يجعل استخدام القيادة التشاركية ضرورةً من ضروريات الإدارة المعاصرة، ويؤكد درويش (2019) على أن إقامة العديد من الدورات التي تهدف لتدريب وتطوير قدرات مديري المدارس على الممارسات والأنماط الإدارية الحديثة غير كافية، حيث أن الواقع يثبت وجود ضعف في هذه الممارسات.

وبناءً على ما تقدم وانطلاقاً من أهمية ممارسة القيادة التشاركية في المدارس سيتم من خلال هذا البحث التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية، ومقترحات تحسين ممارسات القيادة التشاركية.

مشكلة البحث:

يعد نمط القيادة التشاركية أحد الأنماط القيادية التي فرضت نفسها على واقع المؤسسات والإدارات التربوية؛ بسبب كثرة أعباء العمل والمسؤوليات التي يقوم بها المدير، وبالتالي فإنه لن يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف مهما كانت قدراته إلا من خلال إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الأعمال، ويعد الأسلوب التشاركي عاملاً مهماً في نجاح القيادة، ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (العراييد، 2010).

وتبرز أهمية القيادة التشاركية في المدارس من خلال تأثيرها الإيجابي على عدد من العوامل والمتغيرات المهمة، فقد أكدت نتائج دراسة البقي وعطية (2018) على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة مدارس البنين الحكومية بمحافظة تربة والروح المعنوية لدى المعلمين، وأشارت نتائج دراسة النوشان (2019) إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التشاركية لدى المديرات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة القصيم، ووضحت نتائج دراسة درويش (2019) أنه توجد علاقة طردية بين مستوى ممارسة قائدات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات، وأشارت نتائج دراسة العجبي (2020) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة

للقيادة التشاركية ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، وبيّنت نتائج دراسة شقير (2011) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وأكدت نتائج دراسة العنزي (2018) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة التشاركية لمديري مدارس محافظة الجھراء في الكويت والنمو المهني للمعلمين، وأوضحت نتائج دراسة (Astutik, Roesminingsih, 2020) أن هناك تأثير كبير للقيادة التشاركية بمدارس المرحلة الابتدائية الإسلامية في إندونيسيا على الكفاءة التربوية للمعلمين.

وتتباين نتائج الدراسات حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية حيث بيّنت بعض الدراسات ارتفاع مستوى التطبيق مثل دراسة الخشرمي (2017) والتي أجريت على مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة النماص، ودراسة الشمري واللوقان (2018) والتي أجريت على مديري المدارس الثانوية بمدينة حائل، ودراسة النوشان (2019) والتي أجريت على مديرات المدارس الحكومية الابتدائية بمنطقة القصيم، ودراسة العجعي (2020) والتي أجريت على مديري مدارس التعليم العام بمحافظة شرورة، ودراسة النوفل (2021) والتي أجريت على مديري المدارس السعودية في الخارج، بينما بيّنت بعض الدراسات الأخرى انخفاض مستوى تطبيق القيادة التشاركية مثل دراسة درويش (2019) والتي أجريت على مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، ودراسة العمري (2019) والتي أجريت على مديرات المدارس الخاصة بخميس مشيط، ودراسة خالد الشمري (2020) والتي أجريت على مديري ومديرات المدارس في حفر الباطن.

ويواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس بعض الصعوبات والعقبات، حيث أشار الشمري واللوقان (2018) إلى مجموعة من هذه المعوّقات والصعوبات، منها: حرص المدير على الاحتفاظ بالسلطة، وخوف المدير من تفويض السلطة والصلاحيات للعاملين، وكثرة المهام التدريسية والإدارية، والثقافة السائدة في المدرسة، وفي ذات السياق أضاف النوفل (2021) مجموعة أخرى من الصعوبات منها: غموض اللوائح التنظيمية والآليات التي تساعد على ممارسة القيادة التشاركية، ومحدودية البرامج التدريبية على الأساليب القيادة الحديثة، والمركزية في إنجاز الأعمال، وعدم رغبة منسوبي المدرسة في تحمل تبعات المشاركة في اتخاذ القرارات، وضعف القناعة بأهمية المشاركة في إنجاز الأعمال، وضغوط العمل وكثرة الأعمال.

ويسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ما واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع القيادة

التشاركية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات (الجنس، المرحلة، عدد سنوات الخبرة)؟

3-ما مقترحات تحسين ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف البحث:

- 1- التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر المعلمين
- 2-الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، المرحلة، عدد سنوات الخبرة).
- 3- تقديم مقترحات لتحسين ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر المعلمين.

أهمية البحث:

- 1- من المؤمل أن يستفيد من هذا البحث متخذو القرار في وزارة التعليم، وإدارة التعليم بمحافظة البكيرية، وكذلك مديرو المدارس بتقديم تغذية راجعة حول واقع القيادة التشاركية.
- 2- قد يُسهم هذا البحث في توعية مديري المدارس بأهمية إشراك المعلمين في العمليات الإدارية، وفي اتخاذ القرارات داخل المدرسة.
- 3- قد تساعد نتائج هذا البحث في التخطيط لبناء برامج تدريبية نوعية لمديري المدارس تسهم في ترسيخ مفهوم العمل التشاركي والجماعي لديهم والابتعاد عن العمل الفردي.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على أبعاد القيادة التشاركية التالية: (المشاركة في اتخاذ القرارات - العلاقات الإنسانية - تفويض السلطة)، وذلك لمناسبة الأبعاد الثلاثة للمؤسسات التعليمية، لأن أغلب الدراسات السابقة في القيادة التشاركية ركزت على هذه الأبعاد الثلاثة.
- الحدود البشرية: تضمنت عينة من معلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية.
- الحدود المكانية: تضمنت مدارس إدارة التعليم بمحافظة البكيرية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1443هـ..

مصطلحات البحث:

• القيادة التشاركية Participatory Leadership:

عرّف (Keith & Girling، 1991) القيادة التشاركية بأنها "النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والفعلية للعاملين في المؤسسة بعمليات صنع القرار المتعلق بسياسة المنظمة ومهامها ومشكلاتها". وعرّفها الحربي (2008، 132) بأنها "تفاعل الفرد عقلياً وانفعاليّاً في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية معها".

وعرّفها العمري (2019، 425) بأنها "هي النمط القيادي القائم على العلاقات الإنسانية والتعاون والتفاوض والمشاركة في القرارات الإدارية؛ بهدف توفير مناخ مؤسسي إيجابي؛ وبما يكفل تحقيق أهداف المدرسة وأهداف المرؤوسين". وتعرّف إجرائياً بأنها: نمط قيادي لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظلة البكيرية ويعتني بالعلاقات الإنسانية ويعتمد على تفويض المعلمين ومنحهم الصلاحيات وإشراكهم في صناعة واتخاذ القرارات بما يساعد على تحسين العمل وتحقيق أهداف المدرسة.

الإطار النظري:

مفهوم القيادة التشاركية:

تعبّر القيادة التشاركية عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات؛ بحيث يتم الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها، وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم، وفي المدرسة تقوم القيادة التشاركية على العلاقة بين المدير ومرؤوسيه بالمشاركة في العمليات القيادية من اتخاذ القرار والاتصال الإداري وتقييم الأداء والعمل على تحفيزهم للوصول للأهداف التربوية والتعليمية المرجوة (الحربي، 2008).

وعرّف عسكر (2012، 49) القيادة التشاركية بأنها: "النمط القيادي القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين في مجال التغيير والتخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة في العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة"، وعرّفها العرابيد (2010، 42) بأنها: "العملية الجماعية التي يشترك فيها العاملون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل والتي تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين"، كما عرّفها الشمري واللوقان (2018، 65) بأنها "مشاركة الرئيس للمرؤوسين في الأعمال الإدارية مشاركة فعلية من خلال تفويض المهام القيادية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون البناء والتخطيط السليم وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة".

مما سبق يتضح أن القيادة التشاركية: عملية جماعية بين المدير والعاملين تقوم على المشورة والتشارك في صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وتفويض المهام القيادية للعاملين في جو يسوده العلاقات الإنسانية العالية: سعياً لتحقيق أهداف العمل.

أهمية القيادة التشاركية:

يعد النمط التشاركي من أفضل الأنماط القيادية، من حيث تعامله باحترام وإنسانية مع جميع العاملين وكذلك منحهم الثقة التي يحتاجونها، وإعطاء الفرصة للمشاركة في المناقشات وفي اتخاذ القرارات، وفي تقديم المقترحات والمبادرات دون تحيز لأفراد أو لمجموعة على حساب الأخرى، فالتعامل يتم بإنسانية عالية معهم، دون النظر لقدراتهم أو مواقعهم في العمل، وهذا سينعكس بشكل إيجابي على مستوى الأداء لديهم مما يجعلهم يقدمون إنتاجية عالية وجودة فائقة (العرايب، 2010).

وأشار الرويثي (2018) إلى أهمية القيادة التشاركية في أنها تسهم في تطوير وتنمية مهارات العاملين القيادية، وتساعد على رفع روحهم المعنوية والشعور بالتقدير واحترام الذات، وتنفيذ العمليات الإدارية بشكل جماعي يتيح الفرصة لجميع العاملين بالمشاركة فيها، وبالتالي تحقيق مستوى مرتفع من الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين، وهذا بدوره يحقق دافعية عالية للعمل، والقيادة التشاركية تركز على أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها بكفاءة عالية كونها أهداف مشتركة، كما أكد الشمري واللوقان (2018) على أن أهمية القيادة التشاركية تكمن في قدرتها على إعطاء المرؤوسين مساحة من الحرية والمرونة داخل العمل، حيث يتم تفويض بعض الأعمال إليهم واخذ آرائهم بالقرارات المختلفة، وتنفيذها مع القائد جنباً إلى جنب إلى أن تتحقق الأهداف في جو يسوده الاحترام المتبادل.

مما سبق نستنتج أن القيادة التشاركية تشعر العاملين بالعدالة والثقة، مما يزيد دافعيتهم نحو العمل ويجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم من خلال مستويات عالية من الأداء والإنتاجية في أجواء عمل مريحة قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل بين المدير والعاملين، وهذا مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة في العمل.

فوائد القيادة التشاركية:

إن تطبيق القيادة التشاركية يهدف إلى إيجاد بيئة إدارية مختلفة تواكب التطورات الحاصلة في عالم القيادة الإدارية، وكذلك فهي تسعى إلى الحصول على كفاءة وإنتاجية عالية من جميع المرؤوسين بما يجدونه من دعم وثقة من القائد التشاركي من خلال سعيها لتحقيق ما يلي (الحري، 2008)، (العرايب، 2010):

– التعامل مع المستجدات واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.

– مراعاة السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.

- قيادة المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم بشحنهم وتفجير طاقاتهم.
- مواجهة النزاعات وحلها بالطرق الحديثة لمجابهتها وعدم إهمالها أو التحذير منها.
- الاتصال بشكل ثنائي وتبادلي بين القائد ومرؤوسيه.
- اتخاذ القرارات بالطرق السليمة مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي يسعى الجميع إلى تطبيقه.
- إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية للمنظمات.
- تفجير طاقات العاملين الفكرية والفنية، وزيادة دافعيتهم نحو العمل المنتج.
- حل الخلافات بشكل فعّال، حيث يتم التصدي للخلافات بروح الانفتاح والثقة والحوار البناء.
- التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة، وهذا يشير لقدرة المدرسة على تلبية متطلبات المحيط الاجتماعي للمدرسة وما يصاحبه من تغير متسارع، وذلك لاعتمادها على القيادة التشاركية بدلاً من القيادة التقليدية.
- مما سبق يتضح أن القيادة التشاركية لمدير المدرسة تحقق فوائد متعددة في شحنهم العاملين، وزيادة دافعيتهم؛ لتقديم الأداء الأمثل الذي يسهم في تحقيق أهداف المدرسة، كما تساعد القيادة التشاركية في جدية التنفيذ من قبل العاملين لأنهم شاركوا في صناعة القرارات، ولها دور كبير في حل الصراعات والخلافات في العمل لقرب المدير من المرؤوسين من خلال الاتصال السريع والمتبادل.

خصائص وسمات القائد التشاركي:

دائمًا ما يأخذ القائد التشاركي في اعتباره أحاسيس الأفراد العاملين معه ومشاعرهم وكرامتهم، وأهميتهم في تحقيق الأهداف، ويرى ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات؛ من أجل تحفيزهم على التعاون والاستئناس بأرائهم والاهتمام بأفكارهم، كما يقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويسهم بدور فعّال في تنمية الابتكار لديهم، وتحقيق التعاون، وإطلاق قدراتهم وطاقاتهم الكامنة (الحربي، 2008).

ويتميز القائد التشاركي بمجموعة من الخصائص والسمات والتي تميزه عن غيره من القادة، وتتمثل أبرز تلك الخصائص بما يلي (السكرانة، 2014)، و(العراييد، 2010)، و(القحطاني، 2016):

1. يهتم القائد بمشاعر المرؤوسين، ويتعامل بلباقة معهم، وينمي العلاقات الإنسانية بينه وبينهم.
2. يشارك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات؛ بسبب الثقة الكبيرة فيهم.
3. يعمل القائد على إقناع المرؤوسين، بدلاً من إجبارهم، وبالتالي؛ فهو يحترمهم، ويهتم بمدى قناعاتهم بالعمل.

4. يبنى القائد بعض الاستقلالية لدى أتباعه، فهو يشاركهم في العمل مما يجعل النشاط يتركز في الكل لا الجزء.
5. يتحلى القائد بقدر من المرونة والتكيف، فهو يشرك أتباعه في سلطة القوة والمسؤولية.
6. يمنح درجة عالية من الثقة في المرؤوسين ويؤمن بقدراتهم.
7. يشرك المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتحسين أساليب العمل، وتقييم نتائج العمل.
8. يتيح درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد والجماعات.
9. يتيح درجة عالية من الاتصالات بجميع أنواعها.
10. يهتم بممارسة عملية الرقابة على المستويات الدنيا من التنظيم.
11. التعاون مع جميع المرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرارات المرتبطة بالعمل.
12. القدرة على التفويض في العمل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

مما سبق يتضح أن القائد التشاركي يجمع العديد من الصفات منها: ما يتعلق بشخصيته من حيث اهتمامه بالعلاقات الإنسانية مع العاملين، واهتمامه بمشاعرهم، وأحاسيسهم، والثقة بهم، ومنها ما يتعلق بالمهارات الإدارية لدى القائد كالمرونة، والاتصال، والتفويض، وإشراك العاملين في صنع القرار.

أبعاد القيادة التشاركية:

من أبعاد القيادة التشاركية التي يمارسها القائد في أي منظمة بعد المشاركة في اتخاذ القرار، حيث يقوم القائد بتسهيل مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، ومناقشتهم وطلب آرائهم واقتراحاتهم قبل عملية اتخاذ القرار، وكذلك بعد تفويض السلطة، وفيه يفوض القائد المرؤوسين بعض من صلاحياته ليمارسوها دون الرجوع إليه، وبعد العلاقات الإنسانية، ويتمثل ببناء جسور الثقة مع المرؤوسين، واحترام شخصياتهم، والاهتمام بمشكلاتهم وإعطاء الاختيار التام لأفكارهم ومقترحاتهم، والتعامل معهم بكرامة واحترام (Mokoena, 2012).

ويعكس واقع هذه الأبعاد واقع تطبيق القيادة التشاركية في تلك المؤسسات، ويمكن استعراضها كما يلي:

أ- المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن منح الفرصة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تعمل على إيجاد مناخ جيد للعمل بين المدير والمرؤوسين، وتجعل القرار أكثر إقناعاً بما يضمن نجاحه، وتجنب ما قد يترتب عليه من آثار سلبية، كما يسهم ذلك في تقبل المرؤوسين للقرار، وعدم معارضتهم له عند إعلانه، وتخفف من العقوبات التي تعترض التنفيذ.

وتبعاً لذلك كثيراً ما ينادى بضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، حيث أشار آل ناجي (2016) إلى أن عملية اتخاذ القرارات بغض النظر عن ديمقراطية القائد أو عدمها هي حصيلة جهد جماعي مشترك يتعاون فيه الأفراد المعنيون، والأقسام، والإدارات المختلفة بالموضوع، ولا يعبر عن مجهود شخص واحد فقط، وهناك عوامل تساعد على نجاح القرار الإداري في المدرسة منها: الإيمان بأهمية المشاركة في القرار، إشراك أعضاء المدرسة في دراسة المشكلات المختلفة وفي وضع البدائل المختلفة للحل وتقويم كل بديل، إعلام العاملين والمعنيين بالقرار في حينه، تهيئة البيئة المدرسية لتنفيذ القرار، وتقبل ردود الفعل والآراء المختلفة على ما يتخذ من قرارات.

وأشار كل من الأشهب (2015)، وعبد الرحمن الشمري (2020) إلى مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات كما يلي:

- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار أكثر قبولاً للعاملين، مما يجعلهم أكثر قبولاً لتنفيذه.
- تحقق الانتماء للمؤسسة من قبل العاملين لشعورهم بأنهم أعضاء فاعلين فيها.
- تحقيق الثقة بين المدير والعاملين من جهة، وبين المدير والعاملين مع المستفيدين من جهة أخرى.
- تسهم في الاستفادة من القدرات والمهارات المتواجدة لدى جميع العاملين.
- تنمي القيادات الإدارية في المستويات الدنيا، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف العمل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

ب- تفويض السلطة:

يعد تفويض السلطة أحد الوسائل الإدارية الهامة في عملية الإصلاح الإداري، حيث أصبح من الصعب على مدير المدرسة أن يباشر جميع اختصاصاته وأن يصل إلى درجة عالية من الفعالية في ظل زيادة الأعباء وتعدد المسؤوليات المنوطة به، لذا فإن تفويض السلطة يعتبر حلاً مميّزاً لتوفير وقت مدير المدرسة وتقديم المساعدة له للتفرغ للأعمال الأكثر أهمية والأطول مدى، بالإضافة إلى أن التفويض يعطي الكفاءات الفرصة لإظهار القدرة على تحمل المسؤولية، وسرعة إنجاز الأعمال بفعالية وكفاءة (أبووظفة، 2010).

وتعني عملية تفويض السلطة منح مدير المدرسة بعض مهامه الإدارية والفنية لبعض منسوبيه؛ بهدف إنجاز الأعمال، وإشراكهم في اتخاذ القرار، كما أن التفويض الذي يقوم به مدير المدرسة لمنسوبيه لا يعني تخليه عن المسؤولية كاملة، ويعفيه من المحاسبة وهكذا فإن المتابعة أمر حتمي للرئيس؛ للتأكد من أن التفويض يتم استخدامه بشكل فاعل ومنظم (الدويش، 2014).

وأشار الحريري (2008) إلى أن عملية تفويض السلطة تحقق مزايا عديدة في خدمة العمل الإداري؛ لذلك تعتبر أحد المهارات الهامة التي يجب أن يجيدها مدير المدرسة، وفي نفس الوقت هي عملية خطيرة إذا لم يتم تدريب

من تفويض لهم السلطة، أو لم يحسن اختيار من يتم تفويضهم، ويعتبر التفويض من أهم مقومات العملية الإدارية، فهو عملية اتخاذ قرار من قبل القائد يفوض من خلاله بعض المرؤوسين لأداء أعمال محددة، وللمفوض حرية التصرف في التخطيط والتنفيذ للعمل دون قيود؛ لمنحة حرية التصرف وتقديم عمل إبداعي.

ج- العلاقات الإنسانية:

تشمل العلاقات الإنسانية التعامل مع الأفراد بشكل جيد وأخذ آراءهم ووجهات نظرهم في الاعتبار ومنحهم قدرًا كبيرًا من الاحترام، وحل المشكلات التي تواجههم، وتسهم العلاقات الإنسانية في توفير جو عمل أسري مريح؛ يجعل العاملين يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة، كما يشعر الفرد بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته المتعددة، ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات والرغبات إلا إذا كان المناخ العام داخل المؤسسة مبنياً على جو من الثقة والتقدير والاحترام المتبادل بين جميع العاملين، كما أن العلاقات الإنسانية تعتمد على ضرورة تفهم حاجات الأفراد ورغباتهم ومن ثم العمل على إجراء التغييرات التي تتفق مع هذه الرغبات في حدود الأهداف العامة المقررة، بحيث يكون هناك تعاون وفهم مشترك بين المدير وجميع العاملين، من أجل الوصول إلى نتائج متميزة (الدوسري، 2005).

وأكد عسكر (2012) على أن تحقيق التطبيق الفعلي للعلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه يقود إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاج مع تلبية حاجات المرؤوسين الاقتصادية والنفسية، كما أن إقامة هذه العلاقات في المدارس يعمل على انتشار جو الألفة والود والاحترام بين المدير والمعلمين، حيث يعمل المدير على الحفاظ على كرامة المعلمين ويتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ويعمل على حلها، وكذلك تلبية حاجاتهم الاجتماعية والمادية والنفسية.

وأشار عطوي (2014) إلى مجموعة من الأساليب المستخدمة في المؤسسات لتحقيق العلاقات الإنسانية وتطورها لخلق جو يسوده الوثام والثقة والولاء للمؤسسة منها: توفير الاتصال الفعال؛ حيث أن للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة في العمل، وأسلوب عمل الفريق؛ لأن كل فريق يقوم بممارسة نشاطات داخل المؤسسة تكون متشابهة بين أعضائها وبالتالي يتعاطفون في اتجاهاتهم نحو مواضيع تهمهم، والمشاركة من خلال إعطاء الفرد الفرصة في إصدار القرارات التي تهم مصيره أو عمله في المؤسسة، وهي من الأساليب التي تدعم العلاقات الإنسانية وتطورها بين العاملين، والتشاور الذي يؤدي لاحترام كرامة الفرد واحترام قدراته وإشعاره بالثقة في رأيه، وأسلوب اللجان للوصول إلى توصيات ترفع للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية.

معوقات القيادة التشاركية:

وأشار كل من أبو عيطة (2013)، والشمري واللوقان (2018) أن هناك معوقات تعيق تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية، ومنها:

- الثقافة السائدة في المدرسة، وتتمثل في منظومة القيم والأعراف، وذلك يجعل العاملين مجرد مأمورين وعليهم فقط تنفيذ ما يطلب منهم من قبل القادة.
- كبر حجم المؤسسة التعليمية، فهذا يجعل هناك صعوبة في مشاركة جميع العاملين.
- قلة وجود المؤهلات والكفاءات عند العاملين القادرين على تحمل المسؤولية في صنع القرار وأداء المهام والسلطات المفوضة من قبل القائد.
- حرص القائد على الاحتفاظ بالسلطة، والمركزية البحتة في العمل الإداري، لخوفه من فقدان منصبه القيادي، والحساسية مع العاملين.
- كثرة المهام والأعباء التدريسية والإدارية الملقاة على عاتق العاملين، مما يصعب من مهمتهم في التشارك في الأعمال الإدارية.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

قام كل من حجازي وقشوع (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية بفلسطين للقيادة التشاركية، ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وعلاقتها ببعض المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام مقياسين كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (140) مفردة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية مرتفعة، وأن مستوى الثقافة التنظيمية لديهم جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التشاركية و الثقافة التنظيمية. ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في درجات عينة الدراسة على مقياس القيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس باستثناء بعد العلاقات الإنسانية، وكانت الفروق لصالح الذكور، في حين وجدت فروق تعزى للمؤهل العلمي في الدرجة الكلية للمقياس، ولا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة.

وهدف دراسة النوفل (2021) إلى التعرف على درجة ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، ومعرفة الواقع والمعوقات، وتقديم مقترحات ترفع من ممارستهم لأدوارهم القيادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة

الدراسة من (196) قائدًا وهم جميع قائدي المدارس السعودية في الخارج، وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية جدًا على واقع الممارسة للأدوار القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، وأن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المعوقات، وموافقون تمامًا على المقترحات المناسبة للرفع من مستوى الممارسة للأدوار القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، ومن أهم تلك المقترحات: تقديم برامج تدريبية تسهم في رفع مستوى القيادات المدرسية، إقامة علاقة إنسانية جيدة بين قائد المدرسة ومنسوبيها، العمل على التحول نحو اللامركزية في إنجاز الأعمال، وتعزيز الثقة بين قائد المدرسة ومنسوبيها.

وأجرى خالد الشمري (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ومقترحات التحسين لدرجة القيادة التشاركية، والكشف عن الفروقات الإحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس تعزى لمتغيرات (نوع الجنس، نوع المدرسة، سنوات الخدمة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (364) معلمًا ومعلمة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس جاء بدرجة ممارسة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (نوع الجنس، نوع المدرسة) على الأداة ككل، باستثناء متغير سنوات الخدمة، جاء لصالح فئة 10 سنوات فأكثر، ومن أهم مقترحات التحسين لدرجة القيادة التشاركية أن يشارك قادة المدارس المعلمين في بعض أعمالهم كحخص الانتظار وجدول المناوبة، وقضاء وقت الاستراحة مع المعلمين.

وهدف دراسة العجمي (2020) إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شروره للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين، والكشف عن الفروقات الاحصائية في درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (162) معلمًا ومعلمة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، وكشفت أيضا عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية).

وهدف دراسة الخوالدة (2020) إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق، والكشف عن الفروقات الإحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس تعزى للجنس والخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام

الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس في محافظة المفرق (158) مديراً، ومن أبرز نتائج الدراسة أن دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس تعزى للجنس والخبرة.

وهدفت دراسة طيفور (2020) إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية، ووضع مقترحات لتطويرها من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروقات الإحصائية في درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، مستوى المدرسة، الخبرة التدريسية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (226) معلماً ومعلمة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، مستوى المدرسة، الخبرة التدريسية)، وأن درجة معوقات القيادة التشاركية لقادة المدارس جاءت متوسطة، وأكثر المقترحات تكراراً لتطوير القيادة التشاركية كانت: نشر ثقافة القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون، وعقد برامج تدريبية تنمي أساليب القيادة التشاركية للقادة.

وقام الشمري (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروقات الإحصائية حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في ضوء متغيري الجنس وسنوات الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (385) معلماً ومعلمة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في ضوء متغيري الجنس وسنوات الخبرة.

وأجرى كل من استوتايك وروزماينينقش وسمباواتي (Astutik, Roesminingsih, Sumbawati, 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تأثير القيادة التشاركية للمدير على كفاءة المعلم التربوية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 10% من معلمي مدارس المرحلة الابتدائية الإسلامية في إندونيسيا، وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة أنه كان هناك تأثيراً كبيراً للقيادة التشاركية على تحسين الكفاءة التربوية للمعلمين.

وهدفت دراسة النوشان (2019) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية الابتدائية بمنطقة القصيم للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات، ودرجة ممارسة معلمات المدارس الحكومية الابتدائية بمنطقة القصيم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المديرات، كما سعت هذه الدراسة إلى التعرف عن إذا ما

كان هنالك فروق إحصائية حول ممارسة المديرات للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات (مكان العمل، المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية)، والكشف عما إذا كان هنالك علاقة إحصائية دالة بين كل من القيادة التشاركية لدى المديرات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 164 مديرة و 350 معلمة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القائدات لأبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية، كما جاءت درجة ممارسة المعلمات لسلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر القائدات بدرجة عالية، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القائدات للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات (مكان العمل، المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية)، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين كل من ممارسة القيادة التشاركية لدى القائدات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات.

وهدفنا دراسة العمري (2019) إلى الكشف عن واقع القيادة لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن الفروقات الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (129) معلمة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة القيادة التشاركية جاءت متوسطة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وهدفنا دراسة درويش (2019) إلى الكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن الفروقات الإحصائية بين تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص العلمي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 128 معلمة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات محور القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، وأنه توجد علاقة طردية بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة في درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما توجد فروق تعزى لمتغير التخصص العلمي، وسنوات الخدمة.

وهدفنا دراسة الشمري واللوكان (2018) إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين والسبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية، والكشف عن الفروقات الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس والتي تعزى

لاختلاف متغيرات (سنوات الخدمة في العمل، والمؤهل)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (291) معلماً، ومن أبرز نتائج الدراسة أن قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل يمارسون جميع أبعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في العمل، ولا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل، والتي من أهمها: الحرص على جعل العمل أكثر سهولة وأكثر فاعلية، الاستفادة من التقنيات الحديثة، الاهتمام بجودة الاتصال، تشجيع المبادرين بأفكار ابتكارية.

وأجرى كل من البقي وعطية (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية، ومدى تأثيرها على الروح المعنوية لدى المعلمين، والكشف عن الفروقات الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (240) معلماً، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة تربة جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس والروح المعنوية لدى المعلمين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وقام العنزي (2018) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجبيل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، والكشف عن الفروقات الإحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (420) معلماً ومعلمة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغيري الخبرة والمؤهل العلمي، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس والنمو المهني للمعلمين.

وهدف دراسة الخشرمي (2017) إلى الكشف عن درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة النماص للقيادة التشاركية، وعن العلاقة بين درجة ممارستهن للقيادة التشاركية ودرجة إسهامهن في تحقيق التنمية المهنية للمعلمات، والكشف عن الفروقات الإحصائية في درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية تعزى

لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (344) معلماً، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة النماص للقيادة التشاركية جاءت بدرجة عالية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة النماص للقيادة التشاركية ودرجة إسهامهن في تحقيق التنمية المهنية للمعلمات.

وأجرى شقير دراسة (2011) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروقات الإحصائية بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، الخبرة العملية، المؤهل العلمي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (604) معلماً، ومن أبرز نتائج الدراسة ارتفاع ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، وتوجد علاقة إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الخبرة العملية، ولا توجد فروق تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتفق البحث الحالي في بيئة الدراسة مع دراسة الخشرمي (2017)، ودراسة البقي وعطية (2018)، ودراسة الشمري واللوكان (2018)، ودراسة النوشان (2019)، ودراسة درويش (2019)، ودراسة العمري (2019)، ودراسة خالد الشمري (2020)، ودراسة العججي (2020) التي أجريت في المملكة العربية السعودية، وتناولت دراسة القيادة التشاركية بمرحلة التعليم العام، في حين يختلف البحث الحالي عن بعض الدراسات السابقة؛ حيث أجريت دراسة شقير (2011) ودراسة حجازي وقشوع (٢٠٢١) في فلسطين، ودراسة العنزي (2018) ودراسة عبدالرحمن الشمري (2020) في الكويت، ودراسة طيفور (2020) ودراسة الخوالدة (2020) في الأردن، ودراسة استوتايك وروزماينينتش وسماواتي (Astutik, Roesminingsih, Sumbawati 2020)، في إندونيسيا.

وفيما يتعلق بمجتمع الدراسة، فإن البحث الحالي يتفق في مجتمع دراسته (المعلمون والمعلمات) مع دراسة العنزي (2018)، ودراسة خالد الشمري (2020)، ودراسة طيفور (2020)، ودراسة العججي (2020)، ودراسة عبدالرحمن الشمري (2020)، ودراسة حجازي وقشوع (2021)، ويختلف عن دراسة النوشان (2019) التي طبقت على المديرات والمعلمات، ويختلف عن دراسة الخشرمي (2017)، ودراسة العمري (2019)، ودراسة درويش (2019).

التي طبقت على المعلمات فقط، ويختلف أيضًا عن دراسة شقير (2011)، ودراسة الشمري واللوكان (2018)، ودراسة البقي وعطية (2018)، ودراسة استوتايك وروزماينينقش وسبماواتي (Astutik, Roesminingsih, Sumbawati 2020)، التي طبقت على المعلمين فقط، ويختلف عن دراسة الخوالدة (2020)، ودراسة النوفل (2021)، التي طبقت على مديري المدارس. وبالنسبة لأداة البحث فقد اتفق البحث مع دراسة حجازي وقشوع (2021) التي استخدمت مقياس للقيادة التشاركية، واختلف مع جميع الدراسات السابقة والتي استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

وعليه يمكن القول إن الدراسات السابقة لها دور إيجابي في تعزيز البحث الحالي وإيضاح مساراته، فقد أكسبت الباحث سعة في الاطلاع بجوانب النمط القيادي فيما يتعلق بالقيادة التشاركية، وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة البحث وتحديد منهجه، والإسهام في بناء الإطار النظري، كما تم الاستفادة منها في إعداد أداة البحث، وتحليل نتائجه وتفسيرها.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي المسحي، وعرفه العساف (٢٠١٠) بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منه، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث: طبيعتها، ودرجة وجودها، فقط دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة، أو استنتاج الأسباب مثلاً".

مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في معلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بإدارة التعليم بمحافظة البكيرية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم 2174 معلمًا ومعلمةً في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1443هـ وفقًا لأحدث إحصائية لإدارة التعليم بمحافظة البكيرية (2022).

عينة البحث:

1- العينة الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي بالتطبيق عليها من 59 معلمًا ومعلمةً من معلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بإدارة التعليم بمحافظة البكيرية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث، وتم التطبيق عليهم في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1443هـ.

2- عينة البحث الأساسية:

تكونت عينة البحث الأساسية من 327 معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بإدارة التعليم بمحافظة البكيرية حسب معادلة روبرت ماسون، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتم التطبيق عليهم في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1443هـ، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة البحث في ضوء المتغيرات المختلفة:

جدول (1)

توزيع أفراد عينة البحث الأساسية في ضوء المتغيرات المختلفة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة	النسبة	العدد	المرحلة الدراسية	النسبة	العدد	الجنس
14.1%	46	أقل من 10 سنوات	46.5%	152	المرحلة الابتدائية	51.1%	167	ذكر
46.8%	153	من 10 إلى أقل من 20 سنة	21.1%	69	المرحلة المتوسطة	48.9%	160	أنثى
39.1%	128	من 20 سنة فأكثر	32.4%	106	المرحلة الثانوية			

أداة البحث:

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث الحالي وتحقيقه للأهداف التي يسعى إليها تم إعداد استبانة حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري مدارس التعليم العام في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر المعلمين، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء رئيسية كما يلي:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية وهي: (الجنس، المرحلة، عدد سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: القيادة التشاركية، وتم استخدام مقياس (2005) Wood للقيادة التشاركية، ويتكون من سبعة عشر عبارة تم تصنيفها لتقيس ثلاثة أبعاد فرعية للقيادة التشاركية هي: اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة.
- الجزء الثالث: مقترحات تحسين ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية ويتكون من أربعة عشر عبارة من إعداد الباحث.

صدق وثبات الاستبانة:

1- الصدق:

للتحقق من صدق الاستبانة الحالية تم الاعتماد على الصدق الظاهري (صدق المحكمين) Face Validity

حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت البحث، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة، حيث حظيت جميع عبارات الاستبانة باتفاق غالبية المحكمين (أكثر من 80%) مع بعض الملاحظات التي تم مراعاتها في النسخة النهائية من الاستبانة. تم كذلك التحقق من صدق الاستبانة عن طريق الاتساق الداخلي Internal Consistency وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد أو المحور المنتمية إليه العبارة وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد أو محور فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (2)

معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد أو المحور المنتمية إليه العبارة					
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
المحور الأول: القيادة التشاركية					
	تفويض السلطة	العلاقات الإنسانية	اتخاذ القرارات		
0.711**	13	0.710**	7	0.786**	1
0.741**	14	0.897**	8	0.892**	2
0.766**	15	0.862**	9	0.803**	3
0.801**	16	0.682**	10	0.835**	4
0.530**	17	0.774**	11	0.777**	5
		0.637**	12	0.351**	6
المحور الثاني: المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة القيادة التشاركية					
0.828**	11	0.761**	6	0.818**	1
0.827**	12	0.838**	7	0.832**	2
0.768**	13	0.808**	8	0.633**	3
0.776**	14	0.853**	9	0.761**	4
		0.874**	10	0.805**	5

** دالة عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد أو المحور المنتمية إليه العبارة جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد أو محور فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض. كذلك تم التأكد من تجانس واتساق أبعاد القيادة التشاركية وتماسكها مع بعضها البعض بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات الأبعاد

والدرجة الكلية للقيادة التشاركية فكانت كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3)

معاملات الارتباط بين درجات أبعاد القيادة التشاركية والدرجة الكلية للقيادة التشاركية

تفويض السلطة	العلاقات الإنسانية	اتخاذ القرارات	البعد
0.827**	0.867**	0.876**	معامل الارتباط

** دالة عند مستوى ثقة 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات أبعاد القيادة التشاركية والدرجة الكلية للقيادة التشاركية جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى ثقة 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس أبعاد القيادة التشاركية فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

2- الثبات:

تم التحقق من ثبات درجات محاور الاستبانة الحالية وأبعادها الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لدرجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية

المحور	البعد	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: القيادة التشاركية	اتخاذ القرارات	0.832
	العلاقات الإنسانية	0.858
	تفويض السلطة	0.754
الثبات الكلي للمحور الأول: القيادة التشاركية		0.907
المحور الثاني: المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة القيادة التشاركية في مدارس إدارة التعليم بمحافظة البكيرية		0.955

يتضح من الجدول السابق أن لدرجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائيًا؛ ومما سبق يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في البحث الحالي في الكشف عن واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية ومقترحات تحسين القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين.

وتتم الاستجابة لعبارة الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي بأن يتم الاختيار ما بين خمسة اختيارات تعبر عن الواقع في المحور الأول وعن درجة الأهمية في المحور الثاني وهي (عالية جدًا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدًا)، لتقابل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، والدرجة المرتفعة في أي عبارة أو بعد أو محور في

الاستبانة تعبر عن درجة عالية من درجة التحقق، ويجب ملاحظة أنه تم الاعتماد على المحكات التالية في الحكم على واقع القيادة التشاركية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة البكيرية ودرجة أهمية مقترحات تحسين القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات والمتوسطات الوزنية للأبعاد والمحاور كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (5): محكات الحكم على واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية ودرجة أهمية مقترحات تحسين ممارسة القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للبعد أو المحور				
أقل من 1.8	من 1.8 لأقل من 2.6	من 2.6 لأقل من 3.4	من 3.4 لأقل من 4.2	من 4.2 فأكثر
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في البحث الحالي تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS كالتالي:

أولاً: للتأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي تم استخدام:

1- معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation* في التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

2- معامل ثبات ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach* في التأكد من ثبات الاستبانة.

ثانياً: للإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام:

1- التكرارات *Frequencies* والنسب المئوية *Percent* والمتوسطات *Mean* والانحرافات المعيارية *Std. Deviation* في الكشف عن واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية ودرجة أهمية مقترحات تحسين القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين.

2- اختبار "ت" للمجموعات المستقلة *Independent Samples T-Test* في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة البحث حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر المعلمين والتي تعزى لمتغير (الجنس).

3- تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة البحث حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر المعلمين والتي تعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

4- اختبار شيفيه Scheffe كاختبار للمقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه.

نتائج البحث ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء الإجابة على أسئلة البحث وعرض النتائج وتفسيرها، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

ينص السؤال الأول للبحث على "ما واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر المعلمين؟".

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات المحور الأول للاستبانة والمتعلقة بواقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية، ثم تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة تحقق كل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

1- البعد الأول: اتخاذ القرارات:

جدول (6)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري

المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية فيما يتعلق باتخاذ القرارات

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة								العبارات	م		
				عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة				منخفضة جداً	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
1	متوسطة	1.117	3.211	12.8	42	26.9	88	38.2	125	12.5	41	9.5	31	يتعاون المعلمون مع بعضهم البعض في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم	1
5	متوسطة	1.179	2.749	8.6	28	16.8	55	33.0	108	24.2	79	17.4	57	يشارك كل معلم في المدرسة بتحديد أهداف المدرسة	2
6	متوسطة	1.229	2.728	8.3	27	19.0	62	31.8	104	19.3	63	21.7	71	يساهم كل معلم في مجلس المدرسة في صياغة رؤية المدرسة	3
3	متوسطة	1.106	2.991	8.6	28	24.5	80	34.9	114	21.7	71	10.4	34	يساعد كل معلم في تحديد وتشخيص وحل المشكلات التي تواجه المدرسة	4
2	متوسطة	1.145	3.165	12.5	41	27.8	91	32.7	107	17.4	57	9.5	31	رأي كل معلم مهم عندما يشارك بتصويراته بشأن المواقف التي تواجه المدرسة	5
4	متوسطة	1.235	2.963	12.5	41	20.8	68	33.0	108	17.7	58	15.9	52	هناك فرداً واحداً في مجلس المدرسة يقرر ما يفعله الأعضاء الآخرين	6
متوسطة		1.169	2.980	واقع اتخاذ القرارات ككل											

يتضح من الجدول السابق أن واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة

البكيرية فيما يتعلق باتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين متحقق بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي

العام للدرجات الكلية في هذا البعد 2.980 بانحراف معياري 1.169، مع مراعاة عكس ترتيب الدرجات في حالة العبارة (6) حيث أنها عبارة سلبية الاتجاه حتى لا تؤثر على دقة تقدير الدرجة الكلية للواقع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يحتاجون أحياناً لاتخاذ قرارات سريعة ولا تقبل التأخير، وربما تعزى إلى أن المعلمين لديهم أعمالاً كثيرة، بالإضافة لضعف إعداد المعلمين في مجال اتخاذ القرارات، كما وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من العمري (2019)، درويش (2019) واللتين أجريتا في السعودية، ودراسة طيفور (2020) في الأردن.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الشمري واللوقان (2018)، والبقي وعطية (2018)، والنوشان (2019)، وخالد الشمري (2020) والتي أجريت جميعها في السعودية، والشمري (2020) في الكويت، والنوفل (2021) في المدارس السعودية في الخارج، وحجازي وقشوع (2021) في فلسطين، وقد يعزى هذا الاختلاف إلى أن البحث الحالي أجري في ظل جائحة كورونا، وكان نظام التعليم في المرحلة الابتدائية عن بعد، وفي المرحلتين المتوسطة والثانوية تعليم مدمج، وتشديد الوزارة بإتباع الأنظمة والأليات وعدم الاجتهاد في القرارات، بينما تمت دراسات الشمري واللوقان، والبقي وعطية والنوشان في ظل ظروف الدراسة الحضورية قبل جائحة كورونا، كما أن دراسة النوشان طبقت على مديرات المدارس الابتدائية الحكومية فقط، ودراسة خالد الشمري طبقت على مديري المدارس الثانوية فقط.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "يتعاون المعلمون مع بعضهم البعض في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي حول هذه العبارة 3.211 بانحراف معياري قدره 1.117، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن هناك أعمالاً مشتركة كثيرة بين المعلمين تحتاج إلى اتخاذ قرارات بشأنها، وكذلك ارتفاع مستوى الوعي لدى المعلمين بأهمية أن تكون القرارات جماعية، مما يساعد على وضوح وسهولة تنفيذ الأعمال فيما بعد.
- جاءت العبارة "رأي كل معلم مهم عندما يشارك تصوراته بشأن المواقف التي تواجه المدرسة" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي حول هذه العبارة 3.165 بانحراف معياري قدره 1.145، وقد يعزى ذلك إلى أن من سينفذ الأعمال المترتبة على تلك المواقف هم المعلمون أنفسهم، وعلى ذلك فإنه عند أخذ تصوراتهم فإنها تكون مهمة؛ لأن ذلك سيساعد على نجاح تنفيذ الأعمال والتغلب على تلك المواقف.
- جاءت العبارة "يساهم كل معلم في مجلس المدرسة في صياغة رؤية المدرسة" في الترتيب السادس والأخير من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي حول هذه العبارة 2.728 بانحراف معياري قدره 1.229، وربما يعزى ذلك إلى ضعف مستوى التخطيط على مستوى المدارس

بما في ذلك صياغة رؤية للمدرسة، وغالبًا ما تكون خطط المدارس شكلية فقط، ويلجئ مدير المدرسة إلى الخطط الجاهزة ويعتمد عليها.

2- البعد الثاني: العلاقات الإنسانية:

جدول (7)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري

المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة								العبارات	م		
				عالية جدًا		عالية		متوسطة		منخفضة				منخفضة جدًا	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
5	متوسطة	1.094	3.162	11.0	36	27.2	89	37.6	123	15.3	50	8.9	29	توجد علاقات عائلية ومهنية بين جميع العاملين في المدرسة	7
2	كبيرة	1.095	3.456	19.9	65	29.1	95	32.1	105	14.7	48	4.3	14	يشجع مدير المدرسة والمعلمون بعضهم البعض خلال أوقات التحدي في العمل	8
4	متوسطة	1.136	3.257	16.5	54	25.1	82	31.8	104	20.8	58	5.8	19	يساعد أعضاء مجلس المدرسة بعضهم البعض على تطوير مهاراتهم الوظيفية	9
1	كبيرة	1.031	3.716	25.4	83	35.2	115	28.1	92	8.3	27	3.1	10	يتحل المعلمون بالصبر أثناء العمل مع بقية الأعضاء العاملين في المدرسة	10
3	متوسطة	1.031	3.373	14.7	48	30.9	101	35.2	115	15.6	51	3.7	12	يتعلم أعضاء مجلس المدرسة مهارات مهمة في العمل من الأعضاء الآخرين	11
6	ضعيفة	1.161	2.388	4.6	15	13.1	43	27.2	89	26.6	87	28.4	93	أوامر مدير المدرسة مزعجة للمعلمين داخل المدرسة	12
			كبيرة	1.091	3.429	واقع العلاقات الإنسانية ككل									

يتضح من الجدول السابق أن واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين متحقق بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للدرجات الكلية في هذا البعد 3.429 بانحراف معياري 1.091، مع مراعاة عكس ترتيب الدرجات في حالة العبارة (12) حيث أنها عبارة سلبية الاتجاه حتى لا تؤثر على دقة تقدير الدرجة الكلية للواقع، وقد تعود هذه النتيجة إلى زيادة الوعي لدى مديري المدارس وأنهم يحرصون على بناء علاقات قوية مع المعلمين؛ لأن ذلك سينعكس إيجابًا على بيئة المدرسة، ورفع مستوى الرضا عند المعلمين؛ مما يساهم في تحسين أدائهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الشمري واللوكان (2018)، والبقعي وعطية (2018)، والعجمي (2020) والتي أجريت جميعها في السعودية، والشمري (2020) في الكويت، وطيفور (2020) في الأردن، والنوفل (2021) في المدارس السعودية في الخارج، وشقير (2011)، وحجازي وقشوع (2021) في فلسطين، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من العمري (2019)، ودرويش (2019)، وخالد الشمري (2020) والتي أجريت جميعها في السعودية، وربما يعود ذلك إلى أن دراسة العمري أجريت على مديرات المدارس الثانوية الخاصة فقط، ودراسة درويش أجريت

على مديرات المدارس الثانوية فقط، ودراسة خالد الشمري أجريت على مديري ومديرات المدارس الثانوية فقط، بينما البحث الحالي أجري على جميع مديري ومديرات مراحل التعليم العام.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "يتحلى المعلمون بالصبر أثناء العمل مع بقية الأعضاء العاملين في المدرسة" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي حول هذه العبارة 3.716 بانحراف معياري قدره 1.031، وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة عمل المعلمين التربوي وما يواجهونه من مواقف أثناء العمل يعودهم على التروي وعدم التسرع، وكذلك إيمانهم بأهمية العمل الجماعي وأن نتائجه تنعكس على مصلحة العمل المدرسي.

- جاءت العبارة "يشجع مدير المدرسة والمعلمون بعضهم البعض خلال أوقات التحدي في العمل" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي حول هذه العبارة 3.456 بانحراف معياري قدره 1.095، وقد تعود هذه النتيجة إلى مستوى العلاقات العالية بين المدير والمعلمين، وأن التعاون على تجاوز الأوقات الصعبة التي يواجهونها يزيد من هذه العلاقات، ويسهم في تحقيق أهداف العمل بشكل كبير.

- جاءت العبارة "أوامر مدير المدرسة مزعجة للمعلمين داخل المدرسة" في الترتيب السادس والأخير من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة ضعيفة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي حول هذه العبارة 2.388 بانحراف معياري قدره 1.161، وقد يعزى ذلك إلى مستوى التفاهم والانسجام العالي بين المدير والمعلمين، وفهم المعلمين للواجبات المناطة بهم، وكذلك ارتفاع مستوى وعي المعلمين بأن أوامر القائد ماهي إلا تنفيذاً للتعاميم المنظمة للعمل.

3- البعد الثالث: تفويض السلطة:

جدول (8)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري

المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية فيما يتعلق بتفويض السلطة

م	العبارات	الاستجابة													
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً					
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
13	على الرغم من المسميات الوظيفية المستخدمة داخل المدرسة، يعتبر كل عضو مساوياً للآخرين في مجلس المدرسة	22	6.7	66	20.2	111	33.9	81	24.8	47	14.4	3.199	1.122	متوسطة	2
14	يلتزم كل معلم بالعمل حتى لو كان خارج نطاق المسؤولية الشخصية	17	5.2	63	19.3	104	31.8	109	33.3	34	10.4	3.245	1.046	متوسطة	1

3	متوسطة	1.161	3.159	13.1	43	27.2	89	31.8	104	18.0	59	9.8	32	شعار المعلمين في مجلس المدرسة هو أن يعمل كل معلم كأنه يعمل لنفسه	15
4	متوسطة	1.185	2.639	7.0	23	15.9	52	32.4	106	23.2	76	21.4	70	يتم تقييم كل عضو من قبل جميع الأعضاء في مجلس المدرسة ويكون مسؤولاً أمامهم	16
5	ضعيفة	1.172	2.199	4.9	16	8.9	29	24.5	80	24.8	81	37.0	121	لكل معلم دور في تقرير كيفية تخصيص الميزانية المتعلقة بأولويات المدرسة	17
متوسطة		1.137	2.888	واقع تفويض السلطة ككل											

يتضح من الجدول السابق أن واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية فيما يتعلق بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين متحقق بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للدرجات الكلية في هذا البعد 2.888 بانحراف معياري 1.137، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف خبرة بعض مديري المدارس، أو ضعف ثققتهم في تفويض المعلمين والخوف من وقوعهم في أخطاء، أو لكثرة أعباء المعلم التدريسية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من العمري (2019)، وخالد الشمري (2020)، والعجمي (2020) والتي أجريت كلها في السعودية، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الشمري واللوكان (2018)، والبقمي وعطية (2018)، والنوشان (2019) والتي أجريت جميعها في السعودية، والنوفل (2021) في المدارس السعودية في الخارج، وحجازي وقشوع (2021) في فلسطين، وقد يعود هذا الاختلاف إلى أن دراسات الشمري واللوكان، والبقمي وعطية، والنوشان أجريت في ظروف الدراسة الحضورية، بينما البحث الحالي أجري في وقت تطبيق التعليم المدمج والتعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا، وتشديد الوزارة بإتباع اللوائح والتعليمات الخاصة بالدراسة أثناء الجائحة مما يقلل من تفويض السلطة، كما أن دراسة النوشان طبقت على مديرات المدارس الابتدائية الحكومية فقط.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "يلتزم كل معلم بالعمل حتى لو كان خارج نطاق المسؤولية الشخصية" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي حول هذه العبارة 3.245 بانحراف معياري قدره 1.046، وقد يعزى ذلك لمستوى الاحساس العالي بالمسؤولية من قبل المعلمين على الرغم من الأعمال والمهام الكثيرة المسندة لهم.
- جاءت العبارة "على الرغم من المسميات الوظيفية المستخدمة داخل المدرسة، يعتبر كل عضو مساوياً للآخرين في مجلس المدرسة" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي حول هذه العبارة 3.199 بانحراف معياري قدره 1.122، وقد يعود ذلك إلى وضوح مهام وأدوار أعضاء مجلس المدرسة، والعلاقات المتميزة بينهم، وكذلك أن أغلب أعضاء المجلس هم من معلمي المدرسة.
- جاءت العبارة "لكل معلم دور في تقرير كيفية تخصيص الميزانية المتعلقة بأولويات المدرسة" في الترتيب الخامس والأخير من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة ضعيفة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي

حول هذه العبارة 2.199 بانحراف معياري قدره 1.172، وقد يعزى ذلك إلى ضعف ميزانية المدارس، وأن مدير المدرسة غالبًا هو وبعض الإداريين في المدرسة من يتولون ما يتعلق بميزانية المدرسة، وربما لا يرغب المدير بتشتيت أذهان المعلمين عن مهامهم التدريسية.

ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج في إجابة السؤال الأول للبحث الحالي والمتعلق بواقع القيادة التشاركية لمديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهه نظر المعلمين يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

جدول (9)

واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهه نظر المعلمين

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة التشاركية
2	متوسطة	1.169	2.980	اتخاذ القرارات
1	كبيرة	1.091	3.429	العلاقات الإنسانية
3	متوسطة	1.137	2.888	تفويض السلطة
	متوسطة	1.132	3.099	القيادة التشاركية ككل

يتضح من الجدول السابق أن واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهه نظر المعلمين جاء متحققًا بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.099 وانحراف معياري 1.132، وجاءت الأبعاد الفرعية متحققة بدرجة متوسطة ما عدا بعد العلاقات الإنسانية جاء متحققًا بدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب الأول بعد العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي 3.429 وانحراف معياري 1.091، وفي الترتيب الثاني جاء بعد اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي 2.980 وانحراف معياري 1.169، وفي الترتيب الثالث والأخير جاء بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي 2.888 وانحراف معياري 1.137.

وتوضح هذه النتيجة أن مديري المدارس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لديهم اهتمام كبير في تنمية العلاقات الإنسانية، بينما لازالوا بحاجة لمزيد من الجهد فيما يتعلق بإشراك العاملين معهم في اتخاذ القرارات، وتفويضهم للقيام ببعض الأعمال والمهام، وقد تعزى هذه النتيجة لمعرفة مديري المدارس بانعكاس العلاقات الإنسانية بشكل إيجابي على جودة العمل، وعلى الطرف الأخرى ضعف المشاركة باتخاذ القرار والتفويض لتشدد الوزارة باتباع التعليمات والأنظمة في وقت الدراسة أثناء جائحة كورونا، ولتعدد المهام لدى مديري المدارس، واحتياج بعض المواقف لاتخاذ قرارات عاجلة، وضعف القدرات الإدارية لدى بعض مديري المدارس، وازدحام جداول المعلمين وكثرة الأعمال المكلفين بها، وندرة برامج التدريب النوعية التي تقدم لتطوير قدرات مديري المدارس فيما يتعلق بالأنماط القيادية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من العمري (2019)، ودرويش (2019)، وخالد الشمري (2020) والتي أجريت جميعها في السعودية، والخوالدة (2020) في الأردن، وتختلف عن نتائج دراسات كل من النوشان (2019) في السعودية، والنوفل (2021) في المدارس السعودية في الخارج، والعنزي (2018)، والشمري (2020) في الكويت، وطيفور (2020) في الأردن، وشقير (2011)، وحجازي وقشوع (2021) في فلسطين، والخشرمي (2017)، والشمري واللوكان (2018)، والبقعي وعطية (2018)، في السعودية، وربما يعزى ذلك إلى أن دراسة النوشان أجريت على مديرات المدارس الابتدائية الحكومية فقط، ودراسة الخشرمي أجريت على مديرات مدارس المرحلة الابتدائية فقط، ودراسة الشمري واللوكان أجريت على مديري مدارس المرحلة الثانوية فقط وكان السائد فيها نظامي المقررات والفصلي، ودراسة البقعي وعطية أجريت على مديري مدارس البنين فقط، كما أن هذه الدراسات أجريت في ظروف الدراسة الحضورية، أما البحث الحالي فتم إجراءه على جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام، وتم إجراءه في ظل التعليم المدمج والتعليم عن بعد بسبب جائحة كورونا.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني للبحث على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية تعزى لمتغيرات (الجنس، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة)؟".

1- بالنسبة لمتغير الجنس:

تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري مدارس إدارة التعليم بمحافظة البكيرية والتي ترجع لاختلاف الجنس (ذكور، إناث) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (10)

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري مدارس إدارة التعليم بمحافظة البكيرية باختلاف الجنس (درجات الحرية = 325)

القيادة التشاركية	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
اتخاذ القرار	ذكور	16.808	4.735	4.023	0.01
	إناث	19.000	5.115		
العلاقات الإنسانية	ذكور	19.569	4.222	3.983	0.01
	إناث	21.625	5.090		
تفويض السلطة	ذكور	13.263	3.674	5.468	0.01

		4.269	15.669	إناث
		10.826	49.641	ذكور
0.01	5.042	12.979	56.294	إناث

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.01 في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية تعزى لاختلاف الجنس، والفروق لصالح الإناث. والنتائج السابقة تعني في مجملها أن الإناث من معلمي مدارس إدارة التعليم بمحافظة البكيرية أعلى من الذكور في تقييم واقع القيادة التشاركية لمديري المدارس، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديرات المدارس أكثر دقة واهتماماً في تفاصيل العمل من المدرء، وبالتالي تزداد المهام والأعمال والمسؤوليات لديهن، وبناءً على ذلك يكون أحد الحلول لتخفيف هذه المهام هو إشراك المعلمات في العمل واتخاذ القرارات، وتفويضهن للقيام بأداء بعض المهام.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من العنزي (2018) في الكويت، وحجازي وقشوع (2021) في فلسطين، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من شقير (2011) في فلسطين، والخوالدة (2020)، وطيفور (2020) وكلتا الدراستين في الأردن، والشمري (2020) في الكويت، وخالد الشمري (2020)، والعجمي (2020) وكلتا الدراستين في السعودية، وقد يعزى الاختلاف مع دراستي خالد الشمري والعجمي إلى أن الدراستين أجريت في محافظتين حدوديتين هما حفر الباطن وشرورة ولا يستقر فيها مديري المدارس والمعلمين طويلاً وفيها حركة نقل مستمرة كل عام.

2- بالنسبة لمتغير المرحلة الدراسية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية تعزى لاختلاف المرحلة الدراسية (المرحلة الابتدائية، المرحلة المتوسطة، المرحلة الثانوية) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (11)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية وفقاً للمرحلة الدراسية

المرحلة الدراسية						
ثانوية		متوسطة		ابتدائية		القيادة التشاركية
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
4.265	16.868	5.481	17.072	5.142	18.954	اتخاذ القرار
4.084	19.396	4.976	18.971	4.674	22.125	العلاقات الإنسانية
3.426	13.519	4.193	13.841	4.413	15.355	تفويض السلطة
9.832	49.783	13.076	49.884	12.744	56.434	القيادة التشاركية ككل

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول جميع أبعاد القيادة التشاركية وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية.

جدول (12)

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية باختلاف المرحلة الدراسية

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	القيادة التشاركية
0.01	6.706	164.441	2	328.882	بين المجموعات	اتخاذ القرار
		24.523	324	7945.466	داخل المجموعات الكلي	
0.01	16.599	344.994	2	689.989	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
		20.784	324	6733.926	داخل المجموعات الكلي	
0.01	7.304	121.031	2	242.063	بين المجموعات	تفويض السلطة
		16.570	324	5368.524	داخل المجموعات الكلي	
0.01	12.442	1778.020	2	3556.041	بين المجموعات	القيادة التشاركية ككل
		142.903	324	46300.424	داخل المجموعات الكلي	
			326	49856.465		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.01 في استجابات أفراد عينة البحث حول وقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية. ولمعرفة الفروق ذات الدلالة بين المعلمين بالمراحل الدراسية المختلفة في الاستجابة حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية فقد تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe كاختبار للمقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (13)

دلالة الفروق بين المعلمين بالمراحل الدراسية المختلفة في الاستجابة حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة

التعليم بمحافظة البكيرية

المرحلة الدراسية	ابتدائية (م=18.954)	متوسطة (م=17.072)	القيادة التشاركية
المرحلة الدراسية	متوسطة (م=17.072)	ابتدائية (م=18.954)	القيادة التشاركية
ثانوية (م=16.868)	1.882**	متوسطة (م=17.072)	اتخاذ القرار
المرحلة الدراسية	ثانوية (م=16.868)	ابتدائية (م=18.954)	العلاقات الإنسانية
متوسطة (م=18.971)	2.086**	متوسطة (م=18.971)	تفويض السلطة
ثانوية (م=19.396)	3.154**	ثانوية (م=19.396)	القيادة التشاركية ككل
المرحلة الدراسية	ثانوية (م=19.396)	ابتدائية (م=15.355)	
متوسطة (م=13.841)	2.729**	متوسطة (م=13.841)	
ثانوية (م=13.519)	1.514**	ثانوية (م=13.519)	
المرحلة الدراسية	ثانوية (م=13.519)	ابتدائية (م=56.434)	
متوسطة (م=49.884)	1.836**	متوسطة (م=49.884)	
ثانوية (م=49.783)	6.550**	ثانوية (م=49.783)	
	6.651**		

** فرق المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق أن أعلى المجموعات في تقدير واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية هم معلمي المرحلة الابتدائية، حيث تفوقت استجاباتهم بفروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.01 على استجابات معلمي المرحلة المتوسطة ومعلمي المرحلة الثانوية، بينما لم تكن الفروق بين استجابات معلمي المرحلة المتوسطة ومعلمي المرحلة الثانوية دالة إحصائية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي المرحلة الابتدائية في الغالب أكثر ثباتاً في مدارسهم من حيث قلة النقل إلى مدارس أخرى، مما يجعل العلاقات الإنسانية بينهم وبين مدير المدرسة عالية، وكذلك قدراتهم تكون معروفة عند قائد المدرسة وبالتالي يتم تفويضهم ببعض المهام وإشراكهم في اتخاذ القرارات بشكل أكبر من بقية المراحل.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراستي كل من البقي وعطية (2018) في السعودية، ودراسة طيفور (2020) في الأردن، وقد يعزى الاختلاف مع دراسة البقي وعطية إلى أنها أجريت على مديري مدارس البنين فقط، وأنها أجريت في وقت الدراسة الحضورية، بينما البحث الحالي أجري على مديري ومديرات المدارس، وفي وقت الدراسة عن بعد والتعليم المدمج.

3- بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية والتي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة، من 20 سنة فأكثر) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (14)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة						القيادة التشاركية
من 20 فأكثر		من 10 إلى أقل من 20		أقل من 10		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
4.452	17.367	5.401	17.869	5.143	19.348	اتخاذ القرار
4.389	20.148	4.930	20.758	5.249	21.152	العلاقات الإنسانية
3.886	14.438	4.395	14.451	4.102	14.413	تفويض السلطة
11.352	51.953	13.139	53.078	12.424	54.913	القيادة التشاركية ككل

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول جميع أبعاد القيادة التشاركية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (15)

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية باختلاف سنوات الخبرة

القيادة التشاركية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
اتخاذ القرار	بين المجموعات	132.786	2	66.393	2.642	0.073 غير دالة
	داخل المجموعات	8141.563	324	25.128		
	الكلي	8274.349	326			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	43.748	2	21.874	0.960	0.384 غير دالة
	داخل المجموعات	7380.167	324	22.778		
	الكلي	7423.914	326			
تفويض السلطة	بين المجموعات	.053	2	.026	0.002	0.998 غير دالة
	داخل المجموعات	5610.535	324	17.316		
	الكلي	5610.587	326			
القيادة التشاركية ككل	بين المجموعات	306.035	2	153.018	1.001	0.369 دالة
	داخل المجموعات	49550.430	324	152.933		
	الكلي	49856.465	326			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية ترجع لاختلاف سنوات الخبرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حداثة مفهوم القيادة التشاركية لدى مديري المدارس والمعلمين وأنه لم ينل الاهتمام إلا من منذ سنوات قليلة، وندرة الدورات التي تقدم للمعلمين على اختلاف خبراتهم في مجال الإدارة، وكذلك وضوح ما يمارسه مديري المدارس من أنماط وأساليب قيادية للمعلمين بشكل متقارب على اختلاف خبراتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من البقي وعطية (2018)، والعمري (2019)، والنوشان (2019)، والعجمي (2020) في السعودية، والعنزي (2018)، والشمري (2020) في الكويت، والخوالدة (2020)، وطيفور (2020) في الأردن، وحجازي وقشوع (2021) في فلسطين، واختلفت نتائج هذا البحث مع نتائج دراسات كل من شقير (2011) في فلسطين، والخشمري (2017)، ودرويش (2019)، وخالد الشمري (2020) في السعودية، وقد يعزى الاختلاف مع دراسة الخشمري إلى قلة حصول المعلمين أصحاب الخدمة البسيطة في ذلك الوقت على الدورات التدريبية وبالتالي يكون للخبرة فروق واضحة بين المعلمين، كما يعزى الاختلاف مع دراسة درويش لأنها أجريت على مديرات المرحلة الثانوية فقط، وقد يعزى الاختلاف مع دراسة خالد الشمري لأنها أجريت في محافظة حفر الباطن وفيها عدم ثبات

للمدراء والمعلمين بسبب حركة النقل المستمرة.

النتائج الخاصة بالسؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث للبحث على "ما مقترحات تحسين ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر المعلمين؟".

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات المحور الثاني للاستبانة والمتعلقة بمقترحات تحسين ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية، ثم تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة الأهمية لكل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (16)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول مقترحات تحسين ممارسة القيادة

التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة								العبارات	م		
				عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة				منخفضة جداً	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
11	كبيرة	1.223	3.477	25.1	82	27.2	89	25.4	83	15.0	49	7.3	24	نشر ثقافة القيادة التشاركية بين منسوبي المدارس	1
13	متوسطة	1.223	3.388	22.6	74	26.3	86	25.7	84	18.0	59	7.3	24	استحداث لوائح وأنظمة تضمن تطبيق فعال للقيادة التشاركية في المدارس	2
14	متوسطة	1.238	3.327	21.7	71	24.2	79	28.1	92	17.1	56	8.9	29	ربط الحوافز المقدمة لمديري المدارس وتقييمهم المبني بمدى ممارستهم للقيادة التشاركية	3
12	كبيرة	1.305	3.410	26.0	85	26.0	85	20.8	68	17.4	57	9.8	32	إقامة دورات تدريبية لمنسوبي المدارس في صنع واتخاذ القرارات	4
10	كبيرة	1.133	3.651	28.4	93	29.4	96	24.2	79	15.0	49	3.1	10	تشجيع المعلمين من قبل مدير المدرسة على المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات	5
1	كبيرة جداً	0.953	4.200	48.6	159	30.3	99	14.4	47	5.8	19	0.9	3	بناء علاقات إيجابية بين المدير والمعلمين قائمة على الاحترام المتبادل	6
2	كبيرة	1.008	4.131	46.8	153	29.4	96	15.6	51	6.7	22	1.5	5	تشجيع المعلمين من قبل مدير المدرسة للعمل بروح الفريق الواحد	7
3	كبيرة	1.001	4.113	45.0	147	31.2	102	15.6	51	6.7	22	1.5	5	أن يتعامل مدير المدرسة مع جميع المعلمين بعدالة	8
4	كبيرة	1.014	4.070	43.4	142	30.3	99	17.7	58	7.0	23	1.5	5	مشاركة مدير المدرسة للمعلمين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل	9
8	كبيرة	1.087	3.749	29.4	96	32.7	107	25.1	82	9.2	30	3.7	12	تنمية مهارات التفويض لدى مديري المدارس	10
6	كبيرة	0.992	3.924	34.9	114	32.4	106	23.9	78	8.0	26	0.9	3	تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين من قبل مديري المدارس	11
7	كبيرة	1.093	3.841	35.2	115	28.7	94	23.9	78	9.5	31	2.8	9	أن يستفيد مديري المدارس من خبرات ومهارات المعلمين في تفويض المهام	12

9	كبيرة	1.058	3.740	27.8	91	33.9	111	25.4	83	10.1	33	2.8	9	تقييم مدير المدرسة لأداء العمل للتأكد من فاعلية التفويض	13
5	كبيرة	0.964	4.028	39.1	128	32.1	105	22.0	72	5.8	19	0.9	3	تعزيز الثقة المتبادلة داخل المدرسة بين المدير والمعلمين	14
	كبيرة	1.092	3.789											الأهمية الكلية لمقترحات تحسين ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية	

يتضح من الجدول السابق أن مقترحات تحسين ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر المعلمين جاءت على درجة كبيرة من الأهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للدرجات الكلية في هذا المحور 3.789 بانحراف معياري 1.092، أما بشأن المقترحات الفرعية في هذا المحور فجاء أحدهما على درجة كبيرة جداً من الأهمية، و11 منها على درجة كبيرة من الأهمية، واثنين على درجة متوسطة من الأهمية، وقد تعود هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى وعي المعلمين، ورغبتهم في تفعيل ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس؛ لإيمانهم بأهمية ودور العمل التشاركي في تحقيق أهداف المدرسة. وجاءت المقترحات مرتبة حسب درجة الأهمية كالتالي:

- جاءت العبارة "بناء علاقات إيجابية بين المدير والمعلمين قائمة على الاحترام المتبادل" في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة جداً حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي حول هذه العبارة 4.200 بانحراف معياري قدره 0.953، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العلاقات المتميزة في العمل هي مفتاح النجاح في الأعمال التشاركية.
- جاءت العبارة "تشجيع المعلمين من قبل مدير المدرسة للعمل بروح الفريق الواحد" في الترتيب الثاني من درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي حول هذه العبارة 4.131 بانحراف معياري قدره 1.008، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن أساس القيادة التشاركية هو تأدية الأعمال كفريق عمل واحد، وربما تعود كذلك لرغبة المعلمين للقيام بالأعمال بشكل جماعي، وإيمانهم أن نجاح العمل يحسب للجميع.
- جاءت العبارة "استحداث لوائح وأنظمة تضمن تطبيق فعال للقيادة التشاركية في المدارس" في الترتيب الثالث عشر من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي حول هذه العبارة 3.388 بانحراف معياري قدره 1.223، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن المعلمين يرون أن هناك عوامل لتحسين ممارسة القيادة التشاركية أهم من وجود هذه اللوائح والأنظمة، ومنها العلاقات المتميزة والاحترام المتبادل بينهم وبين المدير، وتنمية الثقة المتبادلة، وبالتالي تفويضهم ببعض المهام والأعمال من قبل مدير المدرسة.
- جاءت العبارة "ربط الحوافز المقدمة لمديري المدارس وتقييمهم المهني بمدى ممارستهم للقيادة التشاركية" في الترتيب الرابع عشر والأخير من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.327 بانحراف معياري قدره 1.238، وقد تعود هذه

النتيجة إلى أن المعلمين يرون أن هناك أطرافاً أخرى مهمة يجب أخذهم في الاعتبار لإنجاح القيادة التشاركية غير مديري المدارس، ومنهم المعلمون أنفسهم وبقيّة العاملين في المدرسة.

التوصيات:

- نشر مفهوم العمل التشاركي في المدارس، وتوعية مديري المدارس بأهمية إشراك المعلمين في العملية الإدارية، وفي اتخاذ القرارات داخل المدرسة.
- تنمية مهارات مدير المدرسة في تفعيل الأنماط القيادية التي تسهم في إشراك المعلمين في العمل الإداري، ومنها القيادة التشاركية.
- تصميم برامج تدريبية من قبل إدارات التعليم لمديري المدارس حول القيادة التشاركية، لترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد والابتعاد عن العمل الفردي.

البحوث المقترحة:

- تطبيق مثل هذه الدراسة على مديري المدارس في بيئات مختلفة ومقارنة نتائجها.
- إجراء دراسات تتناول القيادة التشاركية لمديري المدارس وربطها بمتغيرات مناسبة وكشف مدى علاقتها وأثرها.
- إجراء دراسة مقارنة بين القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية والقيادة التشاركية في الدول المتقدمة التي استخدمت هذا النمط من القيادة.

قائمة المراجع:

- أبو عيطة، عبد الله. (2013). معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- أبو وطفة، سماهر. (2010). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الأشهب، نوال. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- آل ناجي، محمد. (2016). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية (ط.7). الرياض: مطابع الحميضي.
- البعقي، فيحان، عطية، محمد. (2018). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. المجلة العلمية، 34(11)، 497-523.

حجازي، جولتان، قشوع، شادي. (2021). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 9(2)، 690-709.

الحري، قاسم. (2008). *القيادة التربوية الحديثة*. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

الحري، رافده. (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. عمان: دار المنهاج للنشر والتوزيع.

الخشرمي، فريدة. (2017). مدى ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة النماص للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمات، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة أم القرى.

الحوالدة، علاء. (2020). دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(38)، 93-104.

درويش، زينب. (2019). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات النفسية والتربوية*، 27(5)، 310-341.

الدوسري، محمد. (2005). العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، *مجلة الأمن والحياة*، 24(277)، 62-65.

الدويش، عبد العزيز. (2014). تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 32(3)، 121-164.

الرويثي، حمدي. (2018). درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، *المجلة التربوية بجامعة سوهاج*، 55(5)، 218-253.

السكرانة، بلال. (2014). *القيادة الإدارية الفعالة*. (ط2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

شقيير، علاء توفيق. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة النجاح الوطنية.

الشمري، خالد. (2020). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها، *مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس*، 44(4)، 15-58.

- الشمري، سامي، اللوقان، محمد. (2018). واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (3)، 57-113.
- الشمري، عبد الرحمن. (2020). ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية لكلية التربية بالغرقة*، (2)3، 137-178.
- طيفور، هيفاء. (2020). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية والدارسات الإنسانية*، (9)4، 94-120.
- العجمي، هادي. (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شروره للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، (4)28، 728-750.
- العراييد، نبيل. (2010). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الأزهر بغزة.
- العساف، صالح. (2010). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عسكر، عبد العزيز. (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الأزهر بغزة.
- عطوي، جودت. (2014). *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية* (ط.4). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العمري، منال. (2019). واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط، *المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط*، (5)35، 418-445.
- العنزي، طلال. (2018). درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجبراء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة آل البيت بالأردن.
- القحطاني، سالم. (2016). *القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي*. الرياض: مكتبة الملك فهد.
- النوفل، محمد. (2021). واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. *المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط*، (2)37، 406-449.
- Astutik, K. F., Roesminingsih, E., & Sumbawati, M. S. (2020). Effects of Principal's Participatory Leadership and School Culture toward Teacher Pedagogical Competence of Elementary

-
- School. *Proceeding International Joint Conference on Science, Technology, Art, and Humanities (IJCSTAH)*, 1(1), 1-5.
- Bush, T (2013). School Leadership in the 21 Century Global Perspectives, *Proceedings 3'd regional Conference on Educational Leadership and Management*, Educational Leadership and Management: Exploring New Possibilities, 19-21 Nov 2013, Institut Aminuddin Baki, Ministry of Education, Malaysia.
- Keith & Girling, R: (1991). *Educational Management and participation*, USA: Allyn & Baccon .
- Mokoena, S. (2012) Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?, *Journal of Social Sciences*, 30(1), 43-53