

## واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين إعداد

زياد بن صالح القضيبى

باحث ماجستير في الإدارة التربوية بجامعة القصيم

[zaiyad99@gmail.com](mailto:zaiyad99@gmail.com)

الدكتور عبد الرحمن بن سعد العجلان

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد في جامعة القصيم

[Abd.alajlan@qu.edu.sa](mailto:Abd.alajlan@qu.edu.sa)

### المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة تُعزى لمتغيرات البحث: (الجنس، عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم، عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية)، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (١٣٩) معلمًا، و(٢٠٥) من المعلمات من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة جاءت بدرجة عالية، وذلك على مستوى الأبعاد الثلاثة: تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، العلاقات الإنسانية، كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم، عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية). وقد أوصى الباحثان بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية للتدريب على نمط القيادة التشاركية، وتوضيح أهمية ممارستها داخل البيئة المدرسية، والحرص على مشاركة كافة المعلمين في صناعة القرار، والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية، المدارس الثانوية، مدينة بريدة.

## Abstract

The study aimed to identify The Reality of Participatory Leadership among Public High School Principals in the City of Buraydah from Teachers' point of view. The study also aimed to identify whether there were statistically significant differences about the practice of Participatory Leadership among Public High School Principals due to the study variables: (gender, number of years of experience in the field of education, number of years of work in the current school). The researchers used the descriptive survey method, and the questionnaire as a tool for data collection. The study sample consisted of (139) male teachers, and (205) female teachers of public High Schools in the City of Buraydah. The result reveals that the degree of participatory leadership practice among Schools principals in Buraydah city were at a high level, in the three categories: delegation of authority, participation in decision-making, human relations. The study also indicated there are no statistically significant differences in the practice of Participative Leadership among High School Principals due to the study variables: (gender, number of years of experience in the field of education, number of years of work in the current school). The researchers recommend conducting training sessions for High School Principals and explaining the importance of practicing the Participatory Leadership style in the educational environment, ensuring the participation of all teachers in decision-making, and benefiting from their opinions and suggestions.

**Key words:** Participatory leadership, High Schools, Buraydah City.

## مقدمة

يبرز دور التعليم العام في تأسيس المجتمعات بكل جوانبها المهنية والثقافية في الكثير من الدول، وعلى الأخص التعليم الثانوي، حيث إن الهدف من هذه المرحلة التعليمية إعداد الطلبة لحياة ما بعد التخرج، سواء من الناحية العلمية أو العملية، وحتى نصل إلى هذا الهدف فيجب أن تكون الإدارة المدرسية بيئة معززة للرضا الوظيفي لدى المعلمين؛ لاستغلال الطاقة الإبداعية الموجودة في داخلهم، وإن وجود قيادات ذات مهارة عالية يُعدُّ من أبرز مقومات هذه البيئة؛ لتحقيق التوازن بين رضا كل من المعلمين والعاملين في الوصول لأهداف الإدارة المدرسية بشكل متقن.

وناقشت عدة دراسات في مجال القيادة التربوية عددًا من النظريات والممارسات القيادية، وكانت الغاية منها نقل المؤسسات التعليمية من مستوى أداء متوسط إلى مستويات عليا في البراعة، ورغم وجود الكثير من النظريات القيادية إلا أن القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي واضح جدًا على أداء المؤسسات التعليمية؛ فقد عرّف الشمري واللوقان (٢٠١٨، ص.

٦٢) القيادة التشاركية بأنها: "إشراك القائد التربوي للمعلمين في المهام الإدارية والفنية في جو يسوده الاحترام المتبادل، والذي ينعكس بدوره على زيادة الإنتاج".

كما أن القيادة التشاركية تشجع المعلمين على الإبداع والابتكار، وأن يكونوا قادرين على حل أي مشكلة تواجههم، وتشجعهم أيضاً على احترامهم لذاتهم، ومشاركتهم في صنع القرارات؛ للتأكيد على إحساسهم بأهميتهم داخل المؤسسة التعليمية، وعلى اكتسابهم للثقة بالنفس، والوصول للرضا الوظيفي (الشمري، ٢٠٠٦، كما ورد في الهندي والثبتي، ٢٠١٩). وقد أكدت عدة دراسات أهمية ممارسة نمط القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية، مثل دراسة الشمري واللوكان (٢٠١٨)، والتي أوصت بضرورة عمل دورات تدريبية، تبرز أهمية ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس، ودراسة الخروصية (٢٠٢١) التي أكدت على أهمية تقوية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة لإتمام العمل، كما أوضحت دراسة سارافدو وتشاتزيونديس Sarafidou & Chatziioannidis (٢٠١٣)، والهندي والثبتي (٢٠١٩)، والعجمي (٢٠٢٠) أهمية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وصنعها، خاصة تلك التي تتعلق بإدارة المدرسة، وأكدت دراسة درويش (٢٠١٩) أهمية إعطاء المديرين جزءاً من الصلاحيات للمعلمين البارزين.

ويرى الباحثان أنه من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ومعرفة المؤسسات التعليمية بشكل جيد تبين أن القيادة المدرسية تحتاج إلى جدولة أمورها بخصوص أسلوب القيادة المُستخدَم في المدارس، حيث إن القيادة التشاركية ستحل جزءاً من المشكلات الخاصة بالإدارة المدرسية؛ لأنها تهدف إلى مشاركة المعلمين في صنع القرار؛ وذلك لتضمن إصدار قرارات صحيحة، وزيادة تركيز الانتباه على صنع علاقات إنسانية طيبة، وتقوية الثقة عند المعلمين، والعمل بأرائهم؛ لأن ذلك يعلي من الشعور بالرضا الوظيفي عند المعلمين، ويجعل أداء العمل وجودته أفضل؛ فقد أكدت دراسة درويش (٢٠١٩) أنه يوجد ضعف في مشاركة القيادات المدرسية في محافظة الخرج للمعلمات في صنع القرارات التي تخص المدرسة وتأثيرها بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، وعلى أهمية المشاركة في البيئة المدرسية بين القادة والمعلمين، وهذا لحل المشاكل التي من الممكن أن تواجه العملية التعليمية.

### مشكلة البحث

تواجه بعض المدارس صعوبات تعيقها من التقدُّم؛ وذلك بسبب القيادة المدرسية التقليدية، التي تهمل مشاركة المعلمين في صنع هذه القرارات، ويكون المدير وحده هو صاحب القرار، أما القيادة التشاركية فتأخذ في اعتبارها كل هذه النواحي، وتعزز الثقة والتعاون بين كل من المدير والمعلمين، حيث أشار الخصاونة (٢٠١٩) إلى أن تفعيل القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية يعمل على تحقيق أهداف كثيرة، خاصة في الأعمال التي

يترتب عليها مشاركة العاملين، سواء المديرين أو العاملين في مواجهة التغيرات والتحديات، والقيادة التشاركية تساعد على بناء شخصيات المعلمين؛ لأنها تجعلهم مشاركين في صناعة القرارات واتخاذها، وإيجاد بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار. وقد أكدت عدة دراسات أن القيادة التشاركية تُعدُّ أفضل الأساليب التي يمكن استخدامها في المؤسسات التعليمية؛ لأنها تتميز باستغلال كافة الموارد البشرية، وتطوير الأداء الوظيفي، والوصول لشعور الرضا الوظيفي (الهندي والثبتي، ٢٠١٩). ويظهر من خلال ذلك الدور الفعال لأسلوب القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية، وقد أوضحت النتائج الخاصة بدراسة الحجيج وستراك (٢٠١٩) أنه يوجد ترابط قوي وإيجابي وذو دلالة إحصائية بين مستوى العمل بأسلوب القيادة التشاركية لمديري المدارس ومدى تفعيل أبعاد التميز المؤسسي. وبيّنت دراسة درويش (٢٠١٩) أن درجة موافقة العينة التي طُبقت عليها الدراسة على جميع فقرات محور القيادة التشاركية كانت متوسطة، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية بين درجة ممارسة قائدات المدارس في محافظة الخرج للقيادة التشاركية وبين درجة فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، وأكدت دراسة العمري (٢٠١٩) أن متوسط درجة القيادة التشاركية (٣,١٧)، مما يعني أن مستوى المشاركة متوسط، ولم تصل بعد للحد الكافي (٣,٤)، بينما أوضحت نتائج دراسة النوشان والشايع (٢٠١٩) أن مستوى ممارسة القائدة لأبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات جاءت بمستوى عالٍ، وبيّنت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القائدات للقيادة التشاركية تُعزى إلى متغيرات: (مكان العمل، المؤهل الدراسي، والخبرة الوظيفية).

وتعقيباً على ما سبق؛ سنجد أنه من الواضح أن هناك اختلافاً بينها حول ممارسة مديري المدارس لأسلوب القيادة التشاركية، كما يتضح أن الدراسات السابقة التي هدفت لمعرفة واقع القيادة التشاركية عند مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين قليلة نسبياً، وبناءً على ما سبق فقد انبثقت مشكلة البحث الحالية في التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين.

### أسئلة البحث

١. ما واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم، عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية)؟

## الهدف من البحث

١. الكشف عن واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين.
٢. الكشف عما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم، عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية).

## أهمية البحث

### الأهمية النظرية:

- تسليط الضوء على أهمية ممارسة القيادة التشاركية وفعاليتها وأثرها على المعلمين.
- الكشف عن ميادين بحثية أخرى في مجال القيادة التشاركية، مما يثري الدراسات في هذا المجال.
- يزود هذا البحث المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة السعودية بشكل خاص ببحث حول ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التشاركية.

### الأهمية التطبيقية:

- قد تقدّم نتائج البحث للإدارة المدرسية توصيات حول تطبيقات القيادة التشاركية والرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- قد تكشف نتائج البحث عن واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة.
- قد تكشف نتائج البحث أهمية ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية وسبل الاستفادة منها؛ لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

## حدود البحث

- الحدود الموضوعية: تناول البحث القيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة: (العلاقات الإنسانية، والمشاركة في صنع القرار، وتفويض السلطة).
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على المدارس الثانوية الحكومية (بنين - بنات) بمدينة بريدة.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية.
- الحدود الزمانية: طُبّق هذا البحث في الفصل الثاني للعام الدراسي ١٤٤٣ هـ.

## مصطلحات البحث

### القيادة التشاركية

التشاركية في اللغة عند ابن منظور هي: "شرك: الشَّرْكَةُ والشَّرْكَةُ سَوَاءٌ: مُخَالَطَةُ الشَّرِيكَيْنِ. يُقَالُ: اشْتَرَكْنَا بِمَعْنَى تَشَارَكْنَا، وَقَدْ اشْتَرَكَ الرَّجُلَانِ وَتَشَارَكَا وَشَارَكَ أَحَدُهُمَا الْآخَرَ" (ابن منظور، ٢٠٠٢، ص. ٤٤٨).

كما تُعرَّف القيادة التشاركية بأنها: "مدخل قيادي من المداخل الحديثة في القيادة المدرسية، يقوم على إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، وذلك بتفويضهم بعض الصلاحيات بما يتناسب مع قدراتهم، وتشجيعهم على تحمُّل المسؤولية، والاستفادة من خبراتهم وإمكاناتهم؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية" (الحارثي والسليمان، ٢٠١٨، ص. ٧).

ويرى العرابيد (٢٠١٠) "أن القيادة التشاركية ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وأنها تقتنرن بالنمو القيادي الديمقراطي" (ص. ٨).

ويُعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: أحد الأنماط القيادية الحديثة، التي تقوم على مشاركة مدير المدرسة المعلمين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المدرسية، وتفويض السلطة، مع مراعاة العلاقات الإنسانية؛ لتحفيزهم وتشجيعهم.

### الإطار النظري

#### أولاً: مفهوم القيادة التشاركية

تعددت تعريفات الباحثين للقيادة التشاركية، فعُرِّفت بأنها: "النمط القيادي القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والمعلمين في مجال التغيير والتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة في العمل، واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة" (عسكر، ٢٠١٢، ص. ٤٩).

وتُعرَّف القيادة التشاركية بأنها: نمط قيادي، يهدف إلى مشاركة مدير المدرسة في القرارات الإدارية المتعلقة بالمدرسة مع المعلمين (الهندي والثبيني، ٢٠١٩).

وتُعرَّف أيضاً بأنها: مدخل قيادي، يقوم به مدير المدرسة، وذلك بالاعتماد على المشاركة النظامية للعاملين في المهام القيادية، والتي تعتمد على ثلاثة أسس، وهي: بناء علاقات إنسانية جيدة بين مدير المدرسة والعاملين، ومشاركتهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة، وتفويضهم بعض الصلاحيات؛ وذلك من أجل استثمار قدراتهم، ورفع مستوى الإنتاجية؛ لتحقيق أهداف المدرسة (حرب، ٢٠١٩).

كما عرّفها الشمري (٢٠٢٠) بأنها: "النمط القيادي الذي يسوده التعاون المتبادل بين القائد والمرؤوسين، والقائم على المشاركة الفعالة في القيادة والتفويض والعلاقات الإنسانية، والاتصال والتواصل؛ للوصول إلى الأهداف المنشودة" (ص. ٢٤).

ومما سبق يمكننا أن ندرك أن القيادة التشاركية تشمل على: تحسين أداء المرؤوسين وتهيئتهم؛ ليكونوا قادة في المستقبل، وأن تكون العلاقة بين القائد والمرؤوسين مبنية على الاحترام والثقة والتعاون، مما يؤدي إلى الشعور بالحماس ووجود الدافع للعمل، ويجب صنع القرارات بشكل جماعي؛ للتأكد من مشاركة كل المرؤوسين، كما أن القيادة التشاركية تشمل على تفويض بعض من الصلاحيات للمرؤوسين، مما قد يساعد القائد على أن يكون متفرغاً للمهام الأخرى، وتحقيق الأهداف المشتركة بشكل جيد وكفاءة عالية.

### ثانياً: أهداف القيادة التشاركية

من أهم الأهداف التي تسعى القيادة التشاركية لتحقيقها حسب ما أشار إليه (الشمري واللوكان، ٢٠١٨، ص. ٦٦-٦٧) ما يلي:

١. التأكد من تنفيذ مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة التعليمية، مما ينعكس بشكل إيجابي على مخرجاتها.
٢. تقوية العلاقات بين المؤسسة التعليمية والمؤسسات الأخرى بكافة أنواعها، سواء إذا كانت تربوية أو اقتصادية.
٣. شراكة المؤسسة التعليمية مع المجتمع بشكل أفضل؛ لتصبح مركزاً تنموياً؛ ليصبح المجتمع شريكاً في اتخاذ القرار.
٤. أن تسمح المؤسسة التعليمية للمجتمع بأن يستفيد من جميع مرافقها.
٥. السعي نحو تحسين النظم التربوية، وذلك عن طريق استخدام الوسائل العلمية الحديثة.

وأضافت (القيسي، ٢٠١٠، ص. ١٣١) أهدافاً أخرى للقيادة التشاركية، وهي:

- تطوير القيادات الإدارية الدنيا، وجعلها تشعر بمدى أهميتها وفعاليتها في المؤسسة، مما يخلق بيئة عمل قابلة للتغيير للأفضل.
- إعطاء المرؤوسين حرية كافية لطرح آرائهم وأفكارهم؛ لتحقيق هدف تطوير مستوى المؤسسة، مما ينتج عنه تقوية العلاقة بين القادة والمرؤوسين.
- إشراك المرؤوسين في صنع القرارات؛ لكي تتم الاستفادة من آرائهم وخبراتهم، وضمان عدم تواجد أي اعتراضات على القرارات الصادرة.



ومما سبق يمكننا أن نتفهم أن القيادة التشاركية هدفها تأصيل بيئة عمل داخل المدرسة، تقوم على الاحترام المتبادل بين المدير والمعلمين، والعمل على تطوير مهارات المعلمين، وجعلهم مؤهلين للدور القيادي في المناصب الإدارية، وإعطائهم أيضًا الحرية الكافية للتعبير عن أفكارهم وآرائهم؛ لتحسين النظم التربوية.

### ثالثاً: أهمية القيادة التشاركية

تعطي القيادة التشاركية اهتماماً لقيمة المعلم إنسانياً وعلمياً وعملياً، كما تهتم بآرائه واقتراحاته في العمل، فالقيادة التشاركية تقوم على المشاركة والحوار واحترام المرؤوسين، مما يساهم في خلق بيئة عمل مناسبة داخل المؤسسة وتثبيت أركانها والوصول إلى أهدافها (عسكر، ٢٠١٢، ص. ٥٧).

وبالإضافة لهذا، فإن أسلوب القيادة الذي يُمارس في المؤسسة يُعدُّ أمراً مهماً جداً، وعن فعالية الأسلوب المتبع ودوره، تتبع أهمية القيادة التشاركية في مقدار تحقيقها للأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وذلك عن طريق المشاركة الواقعية من المرؤوسين في صنع القرارات، وتقسيم المهام حسب قدراتهم وميولهم، وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة (المخلافي، ٢٠٠٨، كما ورد في المنتشري، ٢٠١٨، ص. ٦٦).

وقد أشارت العمري (٢٠١٩) إلى أن أهمية القيادة التشاركية تظهر بشكل جلي في المؤسسات التعليمية؛ لأنها تجعل المعلمين يشاركون في صنع القرارات، والأخذ باقتراحاتهم وآرائهم، ومحاولة معرفة قدراتهم وميولهم؛ وهذا لتعزيز الثقة المتبادلة بينهم، وإنجاز العمل بأفضل شكل ممكن، وإيجاد بيئة عمل قائمة على التسامح والتعاون في المؤسسة التعليمية (ص. ٤٢٩).

كما أضافت المنتشري (٢٠١٨) أن القيادة التشاركية تركز على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ عملية القرار في المؤسسة، وزيادة الإبداع، والاحترام المتبادل؛ لأنها قيادة عادلة، فهي لا تمت بصلة للأسلوب الفوضوي أو التسلطي، بل هي الوسط بينهما (ص. ٦٦).

ويتضح من ذلك أن أهمية القيادة التشاركية تكمن في أنها تحترم شخصية المعلمين، وتهدف إلى الوصول لأهدافهم وأهداف الإدارة المدرسية في الوقت ذاته، وإشراكهم في صنع القرارات وقبول آرائهم، لذلك يجب على مديري المدارس أن يمارسوا هذا الأسلوب التشاركي؛ لما له من تأثير على المعلمين وإنتاجيتهم.

### رابعاً: أسس القيادة التشاركية

تقوم القيادة التشاركية على بعض الأسس، وقد حددها (الشمري، ٢٠٢٠، ص. ٢٦) بما

يلي:



١. تحديد كل المهمات والصلاحيات لكل الوظائف داخل المدرسة، ومن ثم توزيعها على المرؤوسين.
  ٢. مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل اتخاذ القرار؛ كالتحديد، والتقييم، والتنفيذ.
  ٣. تكافؤ السلطة مع المسؤولية، وذلك عند تفويض القائد للمهام المنوطة به للمرؤوسين، بما يتناسب مع قدراتهم وميولهم وخبراتهم.
  ٤. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فعلى القائد أن يكون علاقات جيدة مع المرؤوسين، تقوم على احترامهم وقبول آرائهم وأفكارهم.
  ٥. تنفيذ نمط الترغيب والإقناع، وعدم استخدام نمط التهريب وتوظيف الحوافز المادية وغير المادية؛ وذلك لزيادة الإنتاجية في العمل.
  ٦. التعرف على الفروق الفردية لدى المرؤوسين، والعمل على تنميتها.
- وتعقيباً على ما سبق، يتضح أن القيادة التشاركية تسمح بمشاركة المرؤوسين في كل مراحل صنع القرار، كما أنهم يُمنحون بعض الصلاحيات حسب قدراتهم، وهي تقوي العلاقات الإنسانية أيضاً، وتحترم المرؤوسين، مما يزيد من مستوى الأداء العام والإنتاجية في العمل.

#### خامساً: سمات القيادة التشاركية

تعددت سمات القيادة التشاركية، وقد أشارت (الحريري، ٢٠٠٨، ص. ٤١) لذلك، ولعل من أبرز السمات ما يلي:

١. يتعرف القائد على شخصية المرؤوسين كل على حدة؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، ولسهولة التعامل معهم.
  ٢. يطلب القائد من المرؤوسين الوصول للأهداف المطلوبة بجودة مميزة، ويتم عمل المهام الملقاة على عاتقهم بأفضل صورة ممكنة، كما ينبغي أن يتصرف مع المشاكل التي تواجهه بأسلوب التحليل المنطقي لها.
  ٣. استفادة القائد من آراء وخبرات مرؤوسيه ومن كل الفرص المتاحة، كما ينبغي أن يتعمد أن يشاركه في كل القرارات؛ لإيمانه بأهمية نمط القيادة التشاركية.
- ويضيف (الحربي، ٢٠٠٨، كما في عسكر، ٢٠١٢، ص. ٥٣-٥٤) أن من أهم سمات القيادة التشاركية ما يلي:

١. السماح للمرؤوسين بطرح آرائهم وقبولها، واحترامهم، وعدم التقليل من شأنهم.
٢. إشراك المرؤوسين في صنع القرار واتخاذها، وذلك حسب خبراتهم وقدراتهم، مما يرفع من الثقة لذواتهم.
٣. السماح للمرؤوسين بالتواجد في بيئة عمل جماعية وتعاونية، وهذا لمساعدتهم على أن يتكيفوا مع العمل، والمهام المطلوبة من كل فرد منهم.

٤. اهتمام القيادة التشاركية بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مما يساعد على توثيق العلاقة بين المرؤوسين.

٥. حرص القيادة التشاركية على توفير مناخ مناسب وجيد للعمل في المؤسسة، وهذا لرفع الإنتاجية والحصول على أفضل مستوى من العمل، وإيجاد فرصة لظهور قدرات المرؤوسين ومبادراتهم.

ومما سبق يمكن أن نستنتج أن القيادة التشاركية تبحث عن التغيير للأفضل مع التطوير، لذلك تجد القائد على استعداد لتقديم المساعدة للمرؤوسين وتنمية مهاراتهم، والعلاقات الإنسانية بينهم تقوم على التقدير والاحترام، وتوفير بيئة عمل محفزة على الابتكار والإبداع.

### سادساً: مجالات القيادة التشاركية

#### ١. العلاقات الإنسانية:

تمثل العلاقات الإنسانية أهمية بالغة في الإدارة المدرسية؛ كونها حلقة الوصل بين المدير والمعلمين، فالمدير التشاركي يهتم بتفعيل العلاقات الإنسانية في المدرسة، ويساعد المعلمين في أي أمر قد يحتاجونه، سواء داخل المدرسة أو خارجها، وهذا الأمر هو ما توصي به القيادة التشاركية.

وفي هذا الصدد يشير عسكر (٢٠١٢) إلى أن العلاقات الإنسانية تحظى باهتمام كبير من قبل القيادة التشاركية، وتعد من الأسس التي تتبناها؛ كونها تساهم في الوصول إلى الرضا الوظيفي عند المرؤوسين، وذلك من حيث قدرتهم على التعبير عن آرائهم وأفكارهم للمدير، والاحترام المتبادل بينهم، وتعزيز الثقة فيما بينهم؛ مما ينتج عن ذلك الشعور بالرضا تجاه العمل والمدير (ص. ٥٥).

وعند اهتمام مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية تتحقق الكثير من الأهداف، ومن أبرزها: تشجيع المعلمين على التجديد والإبداع، وتحفيزهم على أداء أفضل؛ من أجل الوصول للأهداف المطلوبة، وتوفير بيئة تسودها المحبة والتآلف بين المدير والمعلمين، وتبادل الثقة فيما بينهم، وإعطاء الحرية للتعبير عن الرأي في مناقشة المشاكل التربوية التي قد تواجهها المدرسة (أبو الكشك، ٢٠٠٦، ص. ١٢٠).

#### ٢. المشاركة في صنع القرار:

تعد المشاركة في صنع القرار أمراً مؤثراً في اتخاذ القرار؛ إذ إن المشاركة في صنع القرار تكون فيها وجهات نظر عديدة، وتتضح للقائد الصورة كاملة، ويستطيع اختيار القرار الصائب، أو على الأقل يكون جميع المرؤوسين موافقين على القرار.

وتظهر أهمية المشاركة في صنع القرار عند مشاركة المعلمين في إعداد السياسات الخاصة بالمدرسة وصياغتها، فيزداد الشعور بالحماس لديهم، ويشعرون بالرضا الوظيفي، كما أنهم يحبون التعامل مع المديرين الذين يشركونهم في صنع القرار، وهناك ميزة إضافية وهي أنها تساهم في تعاون المعلمين في أثناء مرحلة تنفيذ القرار (أحمد، ٢٠٠٢، كما في عسكر، ٢٠١٢، ص ٦٦-٦٧).

وبناءً على ما سبق، تتضح أهمية إشراك المعلمين في صنع القرار، فيشعرون بأهميتهم في المدرسة، وأن آراءهم تؤخذ بعين الاعتبار؛ كونهم في الميدان التربوي، ومن المؤكد أن لهم وجهات نظر مختلفة عما يراه مدير المدرسة؛ وذلك لضمان أن يتم اتخاذ القرار الصائب.

### ٣. تفويض السلطة:

تكمُن أهمية تفويض السلطة في الإدارة في أنها تساهم في التخفيف من الأعباء الملقاة على عاتق المدير بتفويضه بعض المهمات للمعلمين، وذلك حسب ما يتناسب مع قدراتهم، فيزداد تقديمهم للمبادرات والمقترحات لصالح المدرسة، مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم، والذي بدوره سيزيد من إنتاجيتهم، وأيضًا سيتفرغ المدير لأداء مهام أخرى، كما سيساهم ذلك في تنمية الابتكار والإبداع داخل المدرسة.

وهناك العديد من المميزات لتفويض السلطة، أهمها: أنها تجعل المدير يدير وقته بطريقة أفضل ويدفعه للتفرغ للقيام بأعمال أخرى، وتدريب المرؤوسين على المهارات القيادية، مما يشعرهم بالمسؤولية أكثر، وذلك يجعل منهم قادة على أتم الاستعداد لتولي مناصب إدارية في المستقبل، كما أنها تساعد على التسريع من صنع القرارات؛ لأنها تقوم بمنع المرور بأي مستويات تنظيمية داخل المؤسسة، فيملك المفوض كل الصلاحية لتنفيذ القرار، ويُعدّ التفويض أيضًا دليلًا على أن المدير يثق بقدرات المفوض، وهذا بدوره يؤدي إلى تكوين فريق قائم على التعاون والاحترام والثقة (عبدالمجيد وقلية، ٢٠٠٥، ص ٣٢٥-٣٢٧).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن تفويض السلطة ينمي المهارات القيادية لدى المعلمين، ويجعلهم مؤهلين لتولي مناصب قيادية، ويزيد من شعورهم بالمسؤولية نحو المدرسة، ومن جانب المدير سنجده أنه يساهم في التخفيف من الأعباء الإدارية الواقعة عليه، ويساهم أيضًا في زيادة الثقة بين المدير والمعلمين، وبناء علاقات أكثر إيجابية فيما بينهم.

### سابعًا: مميزات القيادة التشاركية

عندما يتبع القائد أسلوبًا معينًا من أساليب القيادة، فيجب عليه أن يعرف مميزات هذا الأسلوب، وهل سيتمشى مع بيئة العمل، كما أن المميزات هي التي تجذب القائد باتباع هذا النمط من القيادة، فالقيادة التشاركية جذبت العديد من القادة بسبب مميزاتا وفعاليتها.

إن إحساس المرؤوسين بالمسؤولية داخل المؤسسة يعدُّ من أهم مميزات القيادة التشاركيَّة، كما أنها تجعل بيئة العمل قائمة على فكرة أن العمل هو مسؤولية الجميع وليس القائد وحده، بالإضافة إلى ذلك مشاركة المرؤوسين القائد في عمليات التخطيط والتنفيذ والتطوير داخل المؤسسة (المنشوري، ٢٠١٨، ص. ٦٥).

ويضيف محمد (٢٠٠٨) أن للقيادة التشاركيَّة في الإدارة المدرسية مزايا، ستُعرض فيما يلي:

١. جعل بيئة العمل في المدرسة قائمة على الديمقراطية، وإتاحة الفرصة للمعلمين في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، وإشراكهم في حل المشكلات الخاصة بهم.
  ٢. تعزيز الثقة بين مدير المدرسة وبين المعلمين وأولياء الأمور.
  ٣. تنمية المهارات القيادية الإدارية الدنيا عند المرؤوسين، وجعلها تشعر بمدى فاعليتها في المدرسة، كما أنها تخلق بيئة عمل قائمة على فكرة التغيير الدائم نحو الأفضل، وهذا لمصلحة كل من المرؤوسين والمدرسة.
  ٤. تأهيل قادة مجهزين لتولي مناصب قيادية بالمدرسة.
  ٥. شعور المرؤوسين بتقدير الذات، واحترام الآخرين لهم.
- وبناءً على ما سبق، فإن أسلوب القيادة التشاركيَّة يناسب بيئة عمل الإدارة المدرسية؛ لأنها تسمح للمعلمين بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، وإشراكهم في صنع القرارات، كما أنها تساهم في تطوير مهاراتهم وجعلهم مؤهلين لأن يكونوا قادة في المستقبل، ومن الجانب الآخر تقلل المسافات بين المدير والمرؤوسين، وتقوي الثقة بينهم، وهذا بدوره سيعود على إنتاجية العمل بشكل إيجابي، ويساهم في خلق روح الابتكار والإبداع.

### ثامناً: صفات القائد التشاركي

إن من أكثر الأسئلة التي تراود أذهاننا السؤال التالي: كيف يمكننا وصف شخص ما بأنه قائد تشاركي؟

اختلف الباحثون في تحديد تلك الصفات، وفي دراسة قام بها لاري غرينر ( Larry Greiner, 1970 ، كما في (Mokoena, 2012, p.45) في بداية السبعينيات، تم تحديد (٣٩) صفة بناءً على رأي (١٥٧) قائداً تشاركيًا. اتفق القادة على (١٠) صفات، شعروا أنها تمثّل القائد التشاركي، وهي مرتّبة من الأكثر إلى الأقل مشاركة فيما يلي:

١. إشراك المرؤوسين في صنع القرار.
٢. إعلام المرؤوسين بأوضاع المؤسسة، سواء كانت جيدة أم سيئة.

٣. أن يحافظ على الروح المعنوية للمؤسسة، وأن يكون على علم بحالتها، ويعمل على إبقائها عالية.

٤. أن يسهّل من الوصول إليه من قبل الجميع، سواء المرؤوسين أو أي شخص آخر.

٥. أن يعمل على تطوير المرؤوسين وتدريبهم.

٦. أن يتواصل بشكل فعّال مع المرؤوسين.

٧. مراعاة آراء الآخرين وأفكارهم.

٨. على أتم استعداد لتغيير أساليب تأدية العمل وطرقه.

٩. يقف بجانب المرؤوسين عند ارتكابهم للأخطاء.

١٠. أن يقدّر الأداء المتميز للمرؤوسين، ويقوم بتكريمهم عليه.

وتعقيباً على ما سبق، فإن صفات القائد التشاركي كثيرة ومهمة بالنسبة لمدير المدرسة؛ لذلك يجب عليه التحلّي بمثل هذه الصفات، فيمتلك القدرة على تفويض بعض صلاحياته لمرؤوسيه، وإشراكهم في صنع القرار، والاستثمار في الموارد البشرية عن طريق تطوير المهارات الموجودة واكتساب مهارات جديدة، والتحلّي بمهارات الاتصال الفعّال؛ لأنها ستساهم في تكوين علاقات إنسانية جيدة بينه وبين مرؤوسيه وتقريبه منهم، كما يجب عليه الإيمان بأهمية القيادة التشاركية؛ لكي يزداد حماسه وشعوره بالمسؤولية، ولا يتراجع أو يهمل في الإدارة عندما يواجه الصعوبات المحتمل حدوثها، والتي من الممكن أن تؤثر على الإدارة.

### تاسعاً: معوقات القيادة التشاركية

تميّزت القيادة التشاركية بأمور عدة، جعلت المديرين يتبنّون هذا النمط من القيادة، والرغبة في ممارستها في الإدارة المدرسية، إلا أنه هنالك معوقات تحول دون ممارستها في الإدارة المدرسية، حيث حدد (Girling & Keith, 1991)، كما ورد في العرايب، (٢٠١٠، ص. ٦٩) معوقات القيادة التشاركية، وهي تنقسم إلى ثلاثة معوقات أساسية، كما يلي:

#### ١. معوقات مؤسسية:

تعني كل العوامل التي تتعلق بإدارة المدرسة، والتي نشأت عن ثقافة المدرسة، ويمكن تمثيلها في الأعراف والقيم التي تسود فيها، وهي ما قد يجعل المعلم كالشخص المأمور الذي يُطلب منه تنفيذ ما يقوله القائد فقط دون الإدلاء برأيه.

#### ٢. معوقات خاصة بشخصية القائد:

وتعني كل سمات القائد الشخصية، والتي يكون لها تأثير سلبي على ممارسته لأسلوب القيادة التشاركية، وتظهر هذه المعوقات عند رغبة المدير بالاحتفاظ بكامل السلطة لنفسه وعدم تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين، وعدم وجود الخبرة الوظيفية لأداء مهام الإدارة،

وعدم قبول واحترام وجهات النظر والآراء التي تختلف عن رأيه، فكل هذه المعوقات ستؤثر على فعالية المعلمين في إدارة المدرسة.

### ٣. معوقات خاصة بالمرؤوسين:

وتشتمل على كل الصفات الشخصية للمعلمين، والتي تؤثر بشكل سلبي على مشاركتهم في الإدارة المدرسية، فيرى مثلاً بعض المعلمين أن دورهم داخل المدرسة يقتصر على التدريس فقط، وعند تكليفهم بأي عمل آخر -حتى ولو كان يشمل بعض الصلاحيات- يعدونه حملاً ثقيلاً عليهم، وذلك يعيق تفعيل أسلوب القيادة التشاركية في المدرسة. وتعتقياً على ما ذكر أعلاه، فإنه ينبغي تجنّب هذه المعوقات التي تحول بين الإدارة المدرسية وممارسة القيادة التشاركية، حيث يعدّ نمط القيادة التشاركية ذا أثر إيجابي على المعلمين؛ وذلك لإشراك المدير لهم في صنع القرار، وإشعارهم بالمسؤولية، وتفويض بعض السلطة لهم من خلال أداء بعض المهام، وتدريبهم على صنع القرارات وتنفيذها، ولكي يتم ممارسة هذا الأسلوب في الإدارة المدرسية فيجب أولاً الإلمام بكل التفاصيل المتعلقة به، والرغبة في التغيير للأفضل وزيادة الإنتاجية.

### الدراسات السابقة

#### الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية

أجريت العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، التي تناولت متغير البحث القيادة التشاركية في مجال التعليم العام؛ وذلك لأهميته في المؤسسات التعليمية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

قامت الخروصية (٢٠٢١) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التشاركية في محافظة مسقط وأثره على أداء المعلمين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٩) معلماً ومعلمة. توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية جاءت عالية بمتوسط حسابي (٣.٣٦)، كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية وأداء المعلمين في جميع المجالات باستثناء مجال العلاقات الإنسانية ومحور أداء المعلمين.

وهدفت دراسة طيفور (٢٠٢٠) إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (٢٢٦) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة

عجلون للقيادة التشاركية كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، مستوى المدرسة، الخبرة التدريسية).  
وقام العتيبي (٢٠٢٠) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة تحقيق ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس بمحافظة ثادق وعلاقتها بظغوط العمل لدى المعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة (٢٦٤) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وأن هناك أثراً لممارسة القيادة التشاركية على ضغوط العمل لدى المعلمين.

وفي دراسة قام بها الشمري (٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ومقترحات التحسين. استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (٣٦٤) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وبيّنت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الدراسة: (نوع الجنس، نوع المدرسة) على الأداة ككل، باستثناء متغير سنوات الخدمة، فقد جاء لصالح فئة (١٠) سنوات فأكثر.

كما تناولت دراسة العجمي (٢٠٢٠) تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرونة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (١٦٢) معلماً ومعلمة. توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرونة للقيادة التشاركية كبيرة، وكشفت أيضاً عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرونة للقيادة التشاركية تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)، وأن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في محافظة شرونة كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي محافظة شرونة تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية).

وقام النوشان والشايع (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية الابتدائية في منطقة القصيم للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات، ودرجة ممارسة معلمات المدارس الحكومية الابتدائية في منطقة القصيم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر القائدات. استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة



كأداة لجمع المعلومات، في حين بلغت عينة الدراسة (١٦٤) قائدة و(٣٥٠) معلمة في منطقة القصيم. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القائدة لأبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية، وكشفت الدراسة أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القائدات للقيادة التشاركية تُعزى إلى متغيرات: (مكان العمل، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).

بينما هدفت دراسة الخصاونة (٢٠١٩) إلى تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، وبيان ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. تكونت عينة الدراسة من (٢٢٦) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية في التعليم العام في منطقة نجران كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية).

أما دراسة العمري (٢٠١٩) فهدفت إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (١٢٩) معلمة. توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن متوسط درجة القيادة التشاركية (٣.١٧) بمستوى مشاركة متوسط، ولم تصل إلى الحد الكافي (٣.٤)، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى حرب (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية لأبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، وتقديم مجموعة من المقترحات لتطوير هذه الممارسات. استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (٢٣١) معلماً. كشفت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية لبعدي العلاقات الإنسانية وتفويض الصلاحيات كان بدرجة متوسطة، بينما كانت ممارستهم لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات ضعيفة.

وهدفت دراسة الحجيج وستراك (٢٠١٩) إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مأدبا ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة (٣٣٨) من مساعدي المديرين

والمعلمين (ذكورًا، إناثًا). أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية كانت مرتفعة، وأن مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كانت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية ومدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي.

وقامت الهندي والثبتي (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بتبوك، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات فيها. استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥١) معلمة. توصل البحث إلى أن درجة ممارسة مديرات الثانوية للقيادة التشاركية كانت عالية، وبمتوسط عام (٢.٤٢)، وأن مستوى الشعور بالرضا الوظيفي لدى معلمات الثانوية كان عاليًا، بمتوسط عام (٢.٤٧)، ووجود علاقة ارتباطية بين ممارسة مديرات الثانوية للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات.

وأجرى الشمري واللوقان (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (٢٩١) معلمًا. توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية يرون أن قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل يمارسون جميع أبعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية.

وهدف دراسة المنتشري (٢٠١٨) إلى الكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية وأثرها على الأداء المدرسي بمدارس البنات بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٦) معلمة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة جاءت بدرجة كبيرة، كما أن الأداء المدرسي جاء بدرجة كبيرة أيضًا، وأظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية وبين مستوى الأداء المدرسي.

فيما هدفت دراسة سارافدو وتشاتزيونديس Sarafidou & Chatziioannidis (٢٠١٣) إلى التعرف على مشاركة المعلمين في صنع القرارات في مختلف مجالاتها في المدارس الابتدائية اليونانية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (١٤٣) معلمًا في مناطق مختلفة من اليونان. أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بقضايا الطلاب والمعلمين كانت عالية جدًا، وبيّنت الدراسة أن مشاركة المعلمين في صنع القرارات الإدارية جاءت بدرجة منخفضة.

## تعقيب على الدراسات السابقة أوجه الشبه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

### ١- منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي المسحي؛ لمناسبته للبحث، فهو يتشابه مع دراسة الشمري واللوقان (٢٠١٨)، ويختلف مع دراسة الشمري (٢٠٢٠)، وحرب (٢٠١٩)، والعمري (٢٠١٩)، وسارافدو وتشاتزيونديس (Sarafidou&Chatziioannidis,2013)، التي استخدمت المنهج الوصفي، ودراسة طيفور (٢٠٢٠)، والعجمي (٢٠٢٠) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والخروصية (٢٠٢١)، والعنبيي (٢٠٢٠)، والحجيج وستراك (٢٠١٩)، والخصاونة (٢٠١٩)، والنوشان والشايح (٢٠١٩)، والهندي والثبتي (٢٠١٩)، والمنتشري (٢٠١٨)، التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.

### ٢- عينة البحث:

اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في اختيارها عينة البحث من المعلمين والمعلمات، كدراسة الخروصية (٢٠٢١)، والشمري (٢٠٢٠)، وطيفور (٢٠٢٠)، والعنبيي (٢٠٢٠)، والعجمي (٢٠٢٠)، والخصاونة (٢٠١٩)، واختلف مع دراسة العمري (٢٠١٩)، والمنتشري (٢٠١٨)، والهندي والثبتي (٢٠١٩)، في اختيارها عينة الدراسة من المعلمات فقط، ودراسة حرب (٢٠١٩)، والشمري واللوقان (٢٠١٨)، وسارافدو وتشاتزيونديس (Sarafidou&Chatziioannidis,2013) في اختيارها عينة الدراسة من المعلمين فقط. أما في دراسة النوشان والشايح (٢٠١٩) فقد تم اختيار عينة الدراسة من المعلمات والقائدات، وفي دراسة الحجيج وستراك (٢٠١٩) تم اختيار العينة من مساعدي المديرين والمعلمين.

### ٣- المرحلة الدراسية:

اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في اختيارها المرحلة الثانوية، كدراسة الشمري (٢٠٢٠)، والعمري (٢٠١٩)، والهندي والثبتي (٢٠١٩)، والشمري واللوقان (٢٠١٨)، واختلف مع دراسة الخروصية (٢٠٢١) في اختيارها المدارس الخاصة، ودراسة طيفور (٢٠٢٠)، والعنبيي (٢٠٢٠)، والعجمي (٢٠٢٠)، والحجيج وستراك (٢٠١٩)، وحرب (٢٠١٩)، والخصاونة (٢٠١٩)، والمنتشري (٢٠١٨)، في اختيارها لجميع مدارس التعليم العام، بينما اختارت دراسة النوشان والشايح (٢٠١٩)، وسارافدو وتشاتزيونديس (Sarafidou&Chatziioannidis,2013) المرحلة الابتدائية.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أوجه:

١. في بناء الإطار النظري للبحث.
٢. في تحديد أبعاد مشكلة البحث ومجالاته.
٣. في بناء أداة البحث.
٤. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في عرض نتائج البحث الحالي ومناقشتها.

### ما تميز به البحث الحالي:

تميّز هذا البحث عن غيره من الدراسات السابقة في أنه أول بحث -على حد علم الباحثين- يبحث في واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين، حيث لم يتم تناول موضوع البحث الحالي في مدينة بريدة على وجه الخصوص.

### منهج البحث

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي؛ للإجابة عن أسئلة البحث، ولمناسبتها لطبيعة البحث، ويُعرّف المنهج الوصفي المسحي بأنه: "بحث يعطي وصفاً كمياً أو رقمياً للاتجاهات أو التوجهات أو الآراء لمجتمع ما بدراسة عينة من ذلك المجتمع. وتحليل نتائج عينة الدراسة يتضح للباحث إن كان سيعمم النتائج على مجتمع الدراسة أم لا" (كروس ول، ٢٠١٩، ص. ٢٧٥).

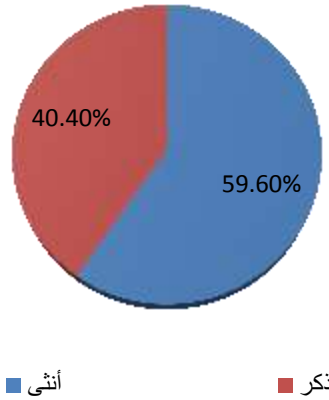
### مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة بمنطقة القصيم، والبالغ عددهم (١٠٣٦) معلماً و(١٤٣٠) معلمة، وفق إحصائية الإدارة العامة للتعليم في منطقة القصيم (وزارة التعليم، ٢٠٢١)، وتتكون عينة البحث من (٣٣٢): منهم (١٣٩) معلماً، و(٢٠٥) معلمة، بناءً على معادلة نيمان (Neyman Allocation)، وسيتم استخدام العينة العشوائية الطبقية، ويبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة لمتغيرات البحث:

جدول (١): توزيع عينة البحث بناءً على متغير الجنس

متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	٢٠٥	٥٩.٦
ذكر	١٣٩	٤٠.٤
المجموع	٣٤٤	١٠٠.٠

تبين من خلال نتائج الجدول أن نسبة (٥٩.٦%) من العينة إناث، بينما بلغت نسبة العينة من الذكور (٤٠.٤%)، وهذا يتضح في الشكل التالي:

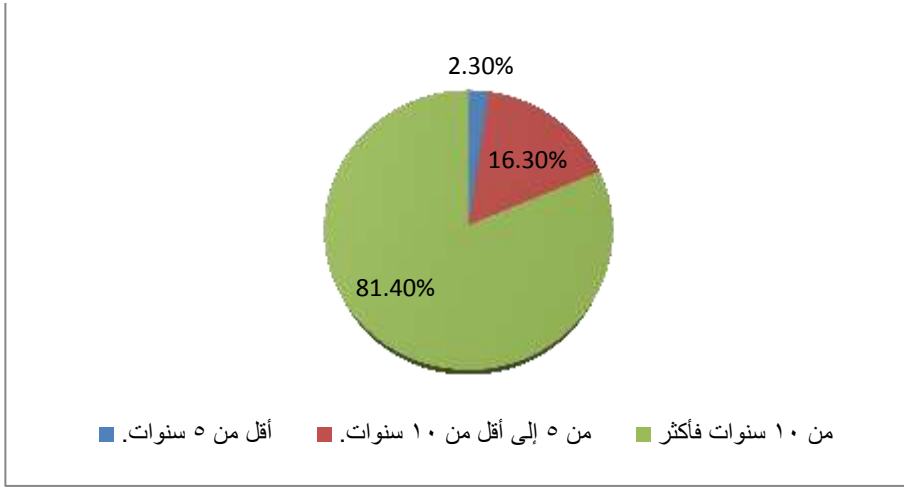


شكل (١): توزيع عينة البحث بناءً على متغير الجنس

جدول (٢): توزيع عينة البحث بناءً على متغير عدد سنوات الخدمة في التعليم

متغير عدد سنوات الخدمة في التعليم	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٨	٢.٣
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٥٦	١٦.٣
من ١٠ سنوات فأكثر	٢٨٠	٨١.٤
المجموع	٣٤٤	١٠٠.٠

تبيّن من خلال النتائج أن (٨١.٤) من العينة عدد سنوات الخدمة لديهم في التعليم ١٠ سنوات فأكثر، بينما كان (١٦.٣%) من العينة عدد سنوات الخدمة لديهم في التعليم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، وكان (٢.٣%) من العينة عدد سنوات الخدمة لديهم في التعليم أقل من ٥ سنوات، وهذا يتضح في الشكل التالي:

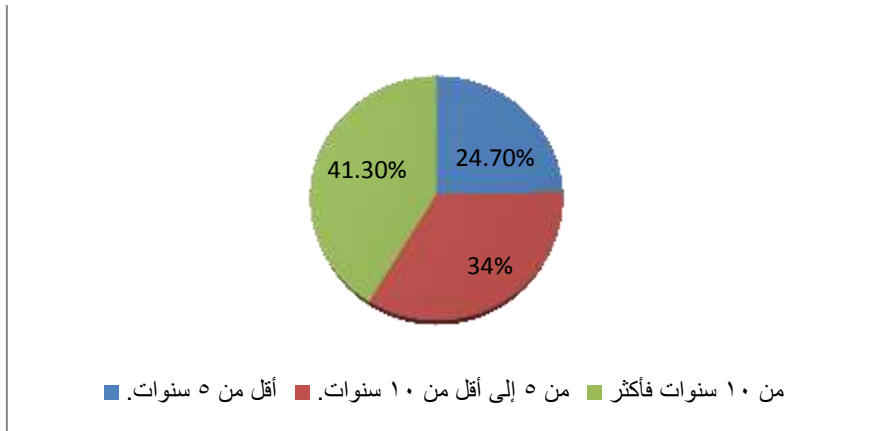


شكل (٢): توزيع عينة البحث بناء على متغير عدد سنوات الخدمة في التعليم

جدول (٣): توزيع عينة البحث بناء على متغير عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية

متغير عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٨٥	٢٤.٧
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١١٧	٣٤.٠
١٠ سنوات فأكثر	١٤٢	٤١.٣
المجموع	٣٤٤	١٠٠.٠

تبيّن من خلال النتائج أن (٤١.٣%) من العينة عدد سنوات العمل لديهم في المدرسة الحالية ١٠ سنوات فأكثر، بينما كان (٣٤%) من العينة عدد سنوات العمل لديهم في المدرسة الحالية من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، وكان (٢٤.٧%) من العينة عدد سنوات العمل لديهم في المدرسة الحالية أقل من ٥ سنوات.



شكل (٣): توزيع عينة البحث بناء على متغير عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية

## أداة البحث

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وللإجابة عن أسئلة البحث. اعتمد في هذا البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وللإجابة عن أسئلة البحث؛ كونها الأداة الأنسب لمنهج البحث، وتم الاعتماد على نموذج Likert الخماسي في تصميمها، وقد أعدت وفق المراحل التالية:

- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية.
- اختبار الصدق النظري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في مجال التخصص.
- تعديل الاستبانة وفق تعديلات المحكمين.
- توزيع الاستبانة على العينة لجمع البيانات اللازمة للبحث.

وقد تكوّنت الاستبانة من قسمين رئيسيين، هما:

**القسم الأول:** البيانات الأولية المتعلقة بعينة البحث، وهي:

١. الجنس: (ذكر، أنثى).
٢. عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم: (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
٣. عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية: (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

**القسم الثاني:** هو عبارة عن محاور البحث، ويتكون من محور واحد فقط:

**المحور الأول: القيادة التشاركية، ويضم (٣) أبعاد.**

البعد الأول: تفويض السلطة، ويتكوّن من (٦) فقرات.

البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار، ويتكوّن من (٦) فقرات.

البعد الثالث: العلاقات الإنسانية، ويتكوّن من (٦) فقرات.

**صدق أداة البحث وثباتها:**

**أولاً: الصدق**

**١. الصدق الظاهري:**

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على المشرف العلمي، كما تم عرضها على مجموعة أساتذة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية وعلم النفس، وعددهم (١١) محكمًا؛ وذلك لإبداء الرأي حول مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وُضعت لأجله، من حيث وضوح المعنى وكفاية العبارات وإمامها بمختلف متغيرات البحث، وبعد الاطلاع على آرائهم وملاحظاتهم، عدّلت الاستبانة إلى صورتها النهائية.



## ٢. صدق الاتساق الداخلي

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه. يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  ، وبذلك تُعدُّ جميع فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٤): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في المحور الأول

رقم الفقرة	معامل الارتباط	العلاقات الإنسانية
١	**٠.٨٤٨	**٠.٨٢٤
٢	**٠.٨٢٠	**٠.٨٥٥
٣	**٠.٨٧٠	**٠.٨٦٨
٤	**٠.٨٢٣	**٠.٨٥١
٥	**٠.٨٢٩	**٠.٨٦٤
٦	**٠.٨٤٧	**٠.٨٦٢

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  ، وبذلك تُعدُّ جميع فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وقد جاءت النتائج كما يتضح من الجدول التالي:

ثانياً: الثبات

### طريقة ألفا كرونباخ

تم استخدام طريقة أخرى لحساب الثبات، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (٥): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	البعد	معامل ألفا كرونباخ
القيادة التشاركية	تفويض السلطة	٠.٩١٦
	المشاركة في صنع القرار	٠.٩٦١
	العلاقات الإنسانية	٠.٩٢٤
الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التشاركية		٠.٩٦٥

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (٥) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل مجال من مجالات الاستبانة، حيث كانت أكبر من (٠.٧٠)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (٠.٩٦٥)، وهذا يعني أن هناك ثباتاً لفقرات الاستبانة، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق استبانة البحث وثباتها، مما يجعل الباحثين على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة البحث.

### اختبار التوزيع الطبيعي

يُعدُّ شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من الشروط المهمة لاستخدام الاختبارات المعملية، وللتحقق من هذا الشرط لمتغيرات البحث تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٦): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار (Z)	المحور
٠.٠٦٤	٠.٠٩٩	الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التشاركية

أشارت النتائج إلى أن بيانات جميع متغيرات البحث تتبع التوزيع الطبيعي، حيث إن مستوى دلالة الاختبار أكبر من (٠.٠٥)، وبالتالي فإن البحث تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك نستخدم الاختبارات المناسبة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب؛ وذلك لمعرفة تكرار فئات متغير ما، وتفيد في وصف عينة البحث.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov)؛ للتحقق من التوزيع الطبيعي.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient؛ لقياس صدق الاستبانة الداخلية.
- اختبار فرضيات الفروق (One Way، Independent Sample T test، ANOVA).
- ولتحديد المحك المعتمد في البحث الحالي، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت Likert الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي: (4÷5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح "1")؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الشكل التالي:

- المدى = 5 - 1 = 4 (أعلى قيمة - أقل قيمة).
- طول المدى = 5 ÷ 4 = 1.80 (المدى / عدد الدرجات).
- وتم إضافة العدد 1.80 إلى أقل درجة في المقياس وهي واحد صحيح (1)؛ من أجل وضع الحد الأعلى.

جدول (٧): المحك المعتمد في البحث الحالي

الوزن	درجة التوافر (الموافقة)	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية (الوسط الحسابي)
١	قليلة جداً	من ٢٠٪ - ٣٦٪	من ١.٨٠ - ١.٠٠
٢	قليلة	أكبر من ٣٦٪ - ٥٢٪	من ٢.٦٠ - ١.٨١
٣	متوسطة	أكبر من ٥٢٪ - ٦٨٪	من ٣.٤٠ - ٢.٦١
٤	عالية	أكبر من ٦٨٪ - ٨٤٪	من ٤.٢٠ - ٣.٤١
٥	عالية جداً	أكبر من ٨٤٪ - ١٠٠٪	من ٥ - ٤.٢١

- ولتفسير نتائج البحث والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثان ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحثان درجة التوافر حسب المحك المعتمد في البحث.

#### نتائج البحث ومناقشتها:

#### أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها

نص السؤال الأول للبحث الحالي على: "ما واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال: قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة التحقق والترتيب لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات المحور الأول في الاستبانة والمتعلق بالقيادة التشاركية، كذلك الحكم على واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين، فكانت النتائج كما يأتي:

#### ١. بعد تفويض السلطة:

جدول (٨): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة حول واقع ممارسة القيادة التشاركية

والمعلقة بالبعد الأول: تفويض السلطة

الترتيب	درجة التحقق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
٤	عالية	٧٩.٢٠	٠.٩٩	٣.٩٦	١ يمنح مدير/ة المدرسة المعلمين الصلاحيات اللازمة التي تمكّنهم من إنجاز الأعمال.

الترتيب	درجة التحقق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
٦	عالية	٧٦.٨٠	١.٠١	٣.٨٤	يهتم مدير/ة المدرسة بالتغذية الراجعة عن أداء المعلمين الذين تم تفويضهم.
٥	عالية	٧٨.٢٠	١.٠٥	٣.٩١	يفوض مدير/ة المدرسة المعلمين مسؤوليات تتناسب مع إمكاناتهم وميولهم.
٢	عالية	٨٣.٢٠	٠.٩٩	٤.١٦	يعزز مدير/ة المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين بالمدرسة.
٣	عالية	٨٢.٤٠	٠.٩٩	٤.١٢	يمنح مدير/ة المدرسة المعلمين وقتًا كافيًا لإنجاز المهام المفوضة إليهم.
١	عالية	٨٣.٦٠	٠.٩٦	٤.١٨	يُتيح مدير/ة المدرسة الحرية للمعلمين في أدائهم لمهامهم وفقًا للأنظمة المدرسية.
	عالية	٧٧.٣٧	٠.٨٨	٣.٨٧	الدرجة الكلية للبعد الأول: تفويض السلطة

يتضح من نتائج الجدول (٨) أن درجة واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة والمتعلقة بالبعد الأول: (تفويض السلطة) متحققة بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد (٣.٨٧) وبانحراف معياري قدره (٠.٨٨)، ويعزو الباحثان ذلك إلى مدى أهمية ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الثانوية؛ لما لها من أثر كبير في ضمان مستوى تعليمي عالٍ لكافة المؤسسات التعليمية، وكذلك طلبة الثانوية الحكومية في مدينة بريدة، كما أن بعد تفويض السلطة يُعدُّ من الأبعاد المهمة في ضمان تحقيق القيادة التشاركية، حيث إن التفويض يمنح المركزية، ويعطي المساحة الكافية للإبداع والابتكار من قبل كافة المعلمين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما في دراسة كل من: الشايع والنوشان (٢٠١٩)، والخصاونة (٢٠١٩)، والحجيج وستراك (٢٠١٩)، والشمري واللوقان (٢٠١٨)، والمنتشري (٢٠١٨).

ويتضح من نتائج البعد الأول: (تفويض السلطة) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، وهي مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت الفقرة التي نصّها: "يُتيح مدير/ة المدرسة الحرية للمعلمين في أدائهم لمهامهم وفقًا للأنظمة المدرسية"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.١٨)، ويعزو

- الباحثان ذلك إلى أن من أساسيات تفويض السلطة العمل على إتاحة الحرية للمعلمين في أداء مهامهم ضمن الأنظمة المدرسية؛ كون هذه الحرية تزيد من ثقة المعلمين في أنفسهم، وبالتالي تقديم أفضل ما لديهم.
- جاءت الفقرة التي نصّها: "يعرّز مدير/ة المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين بالمدرسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٤.١٦).
  - جاءت الفقرة التي نصّها: "يمنح مدير/ة المدرسة المعلمين وقتًا كافيًا لإنجاز المهام المفوّضة إليهم"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٤.١٢).
  - جاءت الفقرة التي نصّها: "يمنح مدير/ة المدرسة المعلمين الصلاحيات اللازمة التي تمكّنهم من إنجاز الأعمال"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٦).
  - جاءت الفقرة التي نصّها: "يفوّض مدير/ة المدرسة المعلمين مسؤوليات تتناسب مع إمكانياتهم وميولهم"، في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٩١).
  - جاءت الفقرة التي نصّها: "يهتم مدير/ة المدرسة بالتغذية الراجعة عن أداء المعلمين الذين تم تفويضهم"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٤)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن التغذية الراجعة تساهم في التأكد من سير العملية التعليمية بالمستوى المطلوب، كما أنها من ضمن العمل على علاج المشاكل أولاً بأول؛ لضمان سير العملية التعليمية بمستوى أداء عالٍ.

## ٢. بعد المشاركة في صنع القرار:

جدول (٩): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة حول واقع ممارسة القيادة التشاركية والمتعلقة بالبعد الثاني: المشاركة في صنع القرار

الترتيب	درجة التحقق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
٦	عالية	٦٨.٠٠	١.٣١	٣.٤٠	١ يتيح مدير/ة المدرسة الفرصة للمعلمين المشاركة في إعداد الخطة المدرسية وإقرارها.
٣	عالية	٧١.٨٠	١.٢٠	٣.٥٩	٢ يسعى مدير/ة المدرسة لإشراك المعلمين في تشكيل اللجان الطلابية بالمدرسة.
٢	عالية	٧٢.٠٠	١.١٧	٣.٦٠	٣ يشرك مدير/ة المدرسة المعلمين في وضع بدائل متعددة لحل المشكلات.
٤	عالية	٧٠.٨٠	١.٢٢	٣.٥٤	٤ يشجع مدير/ة المدرسة المعلمين في المدرسة على

الترتيب	درجة التحقق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
					المشاركة في اتخاذ القرارات.
٥	عالية	٧٠.٦٠	١.٢١	٣.٥٣	يتخذ مدير/ة المدرسة القرار في ضوء رؤية ثاقبة بالتشارك مع المعلمين.
١	عالية	٧٢.٤٠	١.١٩	٣.٦٢	يشرك مدير/ة المدرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المدرسية.
	عالية	٧٠.٩٥	١.١٢	٣.٥٥	الدرجة الكلية للبعد الثاني: المشاركة في صنع القرار

يتضح من نتائج الجدول (٩) أن درجة واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة والمتعلقة بالبعد الثاني: (المشاركة في صنع القرار) متحققة بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد (٣.٥٥)، وانحراف معياري قدره (١.١٢)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المشاركة في صنع القرار تساهم في تحقيق الشورى، وتبادل الأفكار التي تزيد من المستوى العام لكافة المعلمين، كما أنها تشجع المعلمين على تنفيذ ما أوكل إليهم دون الشعور بالمركزية في القرارات؛ كونها ليست من المدير وحده. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما في دراسة كل من: الشمري (٢٠٢٠)، والعجمي (٢٠٢٠)، والخصاونة (٢٠١٩)، والحجيح وستراك (٢٠١٩)، والشمري واللوكان (٢٠١٨)، والمنتشري (٢٠١٨).

وكما يتضح من نتائج البعد الثاني أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، وهي مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت الفقرة التي نصّها: "يشرك مدير/ة المدرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المدرسية"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٢)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إشراك المعلمين في وضع الخطط العلاجية يعمل على تحديد المشكلات بدقة عالية؛ من حيث قرب المعلمين للعمل الميداني، فذلك يساعد على حل المشكلات المدرسية.
- جاءت الفقرة التي نصّها: "يشرك مدير/ة المدرسة المعلمين في وضع بدائل متعددة لحل المشكلات"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٠).
- جاءت الفقرة التي نصّها: "يسعى مدير/ة المدرسة لإشراك المعلمين في تشكيل اللجان الطلابية بالمدرسة"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٩).

- جاءت الفقرة التي نصّها: "يشجع مدير/ة المدرسة المعلمين في المدرسة على المشاركة في اتخاذ القرارات"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٤).
- جاءت الفقرة التي نصّها: "يتخذ مدير/ة المدرسة القرار في ضوء رؤية ثابتة بالتشارك مع المعلمين"، في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٣).
- جاءت الفقرة التي نصّها: "يُتيح مدير/ة المدرسة الفرصة للمعلمين المشاركة في إعداد الخطة المدرسة وإقرارها"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٠)، ويعزو الباحثان ذلك إلى ضرورة إشراك المعلمين في إعداد الخطة المدرسية لضمان تنفيذهم للخطة؛ لأنه تم اعتمادها بناء على قدراتهم ومشاركتهم، مما يعزز الانتماء لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال تنفيذ الخطة المتفق عليها.

### ٣. بعد العلاقات الإنسانية:

جدول (١٠): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول واقع ممارسة القيادة التشاركية والمتعلقة بالبعد الثالث: العلاقات الإنسانية

الترتيب	درجة التحقق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
٣	عالية	٨٣.٢٠	١.١١	٤.١٦	١ ينادي مدير/ة المدرسة المعلمين بأحب الألقاب.
٦	عالية	٧٤.٠٠	١.٢٧	٣.٧٠	٢ يتواصل مدير/ة المدرسة مع المعلمين في مناسباتهم المختلفة.
٤	عالية	٨٣.٠٠	١.٠٤	٤.١٥	٣ يُشيد مدير/ة المدرسة بإنجازات المعلمين وإسهاماتهم في النجاح الذي تحقّقه المدرسة.
١	عالية	٨٣.٦٠	٠.٩٨	٤.١٨	٤ يحسن مدير/ة المدرسة استقبال المعلمين عند مقابلتهم.
١	عالية	٨٣.٦٠	١.٠٣	٤.١٨	٥ يقدر مدير/ة المدرسة ظروف المعلمين، ويقدم لهم العون في حل مشاكلهم.
٥	عالية	٧٦.٠٠	١.١٥	٣.٨٠	٦ يتعرّف مدير/ة المدرسة على ميول المعلمين ورغباتهم



الترتيب	درجة التحقق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
					واتجاهاتهم.
	عالية	٨٠.٥٥	٠.٩٤	٤.٠٣	الدرجة الكلية للبعد الثالث: العلاقات الإنسانية

يتضح من نتائج الجدول (١٠) أن درجة واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة والمتعلقة بالبعد الثالث: (العلاقات الإنسانية) متحققة بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد (٤.٠٣)، وبانحراف معياري قدره (٠.٩٤)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن القيادة التشاركية والعلاقات الإنسانية وجهان لعملة واحدة، حيث إن تحقيق القيادة التشاركية يعزز العلاقات الإنسانية، مما يخلق جوًّا إيجابياً يساعد على العمل بروح الفريق. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما في دراسة كل من: طيفور (٢٠٢٠)، والعجمي (٢٠٢٠)، والخصاونة (٢٠١٩)، والحجيج وستراك (٢٠١٩)، والشمري واللوكان (٢٠١٨).

كما يتضح من نتائج البعد الثالث أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، وهي مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت الفقرة التي نصّها: "يحسن مدير/ة المدرسة استقبال المعلمين عند مقابلتهم"، والفقرة التي نصّها: "يقدر مدير/ة المدرسة ظروف المعلمين ويقدم لهم العون في حل مشاكلهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.١٨)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن اهتمام المدير باستقبال وحل مشاكل المعلمين يُعدُّ بمثابة التحفيز الإيجابي الذي يزيد من التفاني في العمل، وبالتالي سيقدّمون الخدمات بمسؤولية عالية وجودة متميزة.
- جاءت الفقرة التي نصّها: ينادي مدير/ة المدرسة المعلمين بأحب الألقاب"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٤.١٨).
- جاءت الفقرة التي نصّها: "يُشيد مدير/ة المدرسة بإنجازات المعلمين وإسهاماتهم في النجاح الذي تحقّقه المدرسة"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٤.١٥).
- جاءت الفقرة التي نصّها: يتعرّف مدير/ة المدرسة على ميول المعلمين ورغباتهم واتجاهاتهم"، في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٠).
- جاءت الفقرة التي نصّها: "يتواصل مدير/ة المدرسة مع المعلمين في مناسباتهم المختلفة"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٠)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المدير لن يستطيع تغطية كافة المناسبات المختلفة التي تخص المعلمين، ولكنه يجتهد في مشاركتهم في أبرز المناسبات؛ لتعزيز العلاقات الإنسانية مع المعلمين.

ومجمل ما تمّ التوصل إليه في إجابة هذا السؤال، والخاص بدرجة واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين بأبعادها المختلفة، يمكن تلخيصه في الجدول الآتي:

جدول (١١): واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة

الترتيب	درجة التحقق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد القيادة التشاركية
١	عالية	٨٠.٦٠	٠.٨٤	٤.٠٣	البعد الأول: تفويض السلطة
٣	عالية	٧٠.٩٥	١.١٢	٣.٥٥	البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار
٢	عالية	٨٠.٥٥	٠.٩٤	٤.٠٣	البعد الثالث: العلاقات الإنسانية
	عالية	٧٧.٣٧	٠.٨٨	٣.٨٧	الدرجة الكلية لممارسة القيادة التشاركية

وكانت النتائج كالتالي:

تبيّن من خلال النتائج في الجدول (١٣) أن واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة تحققت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجات الكلية في هذا المحور (٣.٨٧)، ووزن نسبي قدره (٧٧.٣٧٪)، وهي درجة عالية في الاستجابة لقرارات هذا المحور، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن القيادة التشاركية هي أكثر الأنواع قبولا لدى المعلمين؛ كونها تعمل على معالجة مشكلاتهم والاهتمام بهم، وكذلك تنمية قدراتهم القيادية وتفويض الأعمال لديهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما في دراسة كل من: الخروصية (٢٠٢١)، وطيفور (٢٠٢٠)، والعجمي (٢٠٢٠)، والنوشان والشايح (٢٠١٩)، والخصاونة (٢٠١٩)، والحجيج وستراك (٢٠١٩)، والهندي والثبيتي (٢٠١٩)، والشمري واللوقان (٢٠١٨)، والمنتشري (٢٠١٨)، واختلفت نتائج هذا البحث مع دراسة الشمري (٢٠٢٠)، والعمرى (٢٠١٩)، وحرب (٢٠١٩) في أن درجة الممارسة للقيادة التشاركية كانت متوسطة.

وتبيّن من خلال نتائج الجدول أن البعد الأول: "تفويض السلطة" حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٣)، ووزن نسبي قدره (٨٠.٦٪)، وأن البعد الثاني: "المشاركة في صنع القرار" حصل على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٥)، ووزن نسبي قدره (٧٠.٥٩٪)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن تفويض السلطة يعدّ من أهم مجالات القيادة التشاركية، حيث إنه يبتعد كل البعد عن المركزية، بل ويعمل على تطوير قدرات المعلمين، من خلال توكيلهم بمهام لها علاقة بالسلطة العليا في المدرسة؛ وذلك لتعزيز ثقتهم بأنفسهم وضمن تقديم أداء متميز، بينما المشاركة في صنع القرار تعدّ من الضروريات التي

يجب أن يهتم بها المديرون، حيث إنه لن يستطيع كافة المعلمين تصدير القرارات السليمة، ففي النهاية سيكون الخيار للقرار الذي يتماشى مع مصلحة المدرسة؛ لتحقيق الأهداف المرجوة.

### ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

نص السؤال الثاني للبحث الحالي على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم، عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية)؟"

#### ١. بالنسبة لمتغير الجنس:

باستخدام اختبار Independent Sample T test تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ )، التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغير (الجنس)، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغير (الجنس)، وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار Independent Sample T test، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٢): معامل Independent Sample T test لإيجاد الفروق في آراء العينة وفقاً لمتغير

#### الجنس

أبعاد القيادة التشاركية	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	أنثى	١٣٩	٣.٩٦٥٢	٠.٨٤٢٨١	-٠.١٨١	٠.٢٣٨	غير دالة إحصائياً
	ذكر	٢٠٥	٤.٠٧٤٠	٠.٨٣٤٥٣			
المشاركة في صنع القرار	أنثى	١٣٩	٣.٣٩٨١	١.١٣٤٥٧	-٢.٠٥٣	٠.٠٤١	دالة إحصائياً
	ذكر	٢٠٥	٣.٦٤٨٨	١.٠٩٥٠٠			
العلاقات الإنسانية	أنثى	١٣٩	٤.٠٨٦٣	٠.٨٥٢٢٩	٠.٩٥٨	٠.٣٣٩	غير دالة إحصائياً
	ذكر	٢٠٥	٣.٩٨٧٨	٠.٩٨٨٠٨			
الدرجة الكلية	أنثى	١٣٩	٣.٨١٦٥	٠.٨٥٢٩٣	-٠.٨٨٩	٠.٣٦٩	غير دالة إحصائياً
	ذكر	٢٠٥	٣.٩٠٣٥	٠.٨٩٨٤٥			

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغير (الجنس)، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

باستثناء محور المشاركة في صنع القرار، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية المتعلقة ببعده: المشاركة في صنع القرار لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغير (الجنس)، وكانت الفروق لصالح الذكور، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (٠.٠٥).

## ٢. بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم:

تم استخدام اختبار One Way ANOVA لاختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ )، التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم، وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار One Way ANOVA، والجدول يوضح ذلك:

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة القيادة التشاركية تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم

عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم						أبعاد القيادة التشاركية
أكثر من ١٠ سنوات		من ٥-١٠ سنوات		أقل من ٥ سنوات		
انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٩٣٧٥٣	٣.٩٥٨٣	٠.٨٠٣٩٥	٣.٦٨٧٥	٠.٥٧٠٤٤	٤.٣٣٣٣	البعده الأول: تفويض السلطة
١.٠٦٣٣٦	٣.٨٩٢٩	١.٣٠٥٧٧	٣.٤١٣٧	٠.٩٨١٦٣	٣.٩٩٤٠	البعده الثاني: المشاركة في صنع القرار
٠.٩٠٩٠٩	٤.٠٥٦٥	١.٠٨٤٠٠	٣.٥٧٠٢	٠.٨١٤٢٨	٤.٠٢٨٦	البعده

عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم						أبعاد القيادة التشاركية
أكثر من ١٠ سنوات		من ٥-١٠ سنوات		أقل من ٥ سنوات		
انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	
						الثالث: العلاقات الإنسانية
٣.٩٣٥٥٥	٤.٠٢٧٦	١.١١٦٣٣	٣.٥٤٧٥	٠.٨٣٨٣٦	٤.٠٣٠٠	الدرجة الكلية

جدول (١٤): دلالة الفروق في استجابات عينة البحث حول واقع ممارسة القيادة التشاركية تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مجموع المربعات	أبعاد القيادة التشاركية
غير دالة إحصائياً	٠.٥٦٤	٠.٥٧٤	٠.٤٠٥	٢	٠.٨٠٩	بين المجموعات	البعد الأول: تفويض السلطة
			٠.٧٠٥	٣٤١	٢٤٠.٢٦٩	داخل المجموعات	
				٣٤٣	٢٤١.٠٧٨	المجموع	
غير دالة إحصائياً	٠.٥٩٤	٠.٥٢٢	٠.٦٥٢	٢	١.٣٠٤	بين المجموعات	البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار
			١.٢٥٠	٣٤١	٤٢٦.١٤٢	داخل المجموعات	
				٣٤٣	٤٢٧.٤٤٧	المجموع	
غير دالة إحصائياً	٠.٨٤٠	٠.٧٣٦	٠.٦٤٥	٢	١.٢٩٠	بين المجموعات	البعد الثالث: العلاقات الإنسانية
			٠.٨٧٧	٣٤١	٢٩٨.٩٢٠	داخل المجموعات	
				٣٤٣	٣٠٠.٢١٠	المجموع	
غير دالة إحصائياً	٠.٦٠٦	٠.٥٠٢	٠.٣٩٠	٢	٠.٧٨٠	بين المجموعات	الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التشاركية
			٠.٧٧٧	٣٤١	٢٦٤.٩١٢	داخل المجموعات	
				٣٤٣	٢٦٥.٦٩٢	المجموع	

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (١٤) أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من (ف) الجدولية؛ أي: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغير: (عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم).

### ٣. بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية:

تم استخدام اختبار One Way ANOVA لاختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ )، التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغير عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية، تُعزى لمتغير عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية، وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار One Way ANOVA، والجدول (١٥) يوضح ذلك:

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة القيادة التشاركية تبعاً لاختلاف عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية

عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية						أبعاد القيادة التشاركية
أكثر من ١٠ سنوات		من ٥-١٠ سنوات		أقل من ٥ سنوات		
انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٠.٩١٨١١	٤.٠٠٢٠	١.٠٣٥١٦	٣.٥٦٦٧	٠.٧٠٢٠٨	٤.٠٩٨٠	البعد الأول: تفويض السلطة
٠.٩٧٧٧٢	٣.٩٨٤٣	١.١٨٢٠٩	٣.٤٧٤٤	٠.٩٠٦٤٥	٣.٩٧٠١	البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار
٠.٩١٤٣١	٤.٠٧٨٦	١.١١٢٠٠	٣.٥٩٦٢	٠.٨٥٦٩٢	٤.٠٣٨٧	البعد الثالث: العلاقات الإنسانية
٠.٩٣٥٥٥	٤.٠٢٧٦	١.١١٦٣٣	٣.٥٤٧٥	٠.٨٣٨٣٦	٤.٠٣٠٠	الدرجة الكلية

جدول (١٦): دلالة الفروق في استجابات عينة البحث حول واقع ممارسة القيادة التشاركية تبعاً لاختلاف عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مجموع المربعات	أبعاد القيادة التشاركية
غير دالة إحصائياً	٠.٥٥٨	٠.٥٨٥	٠.٤١٢	٢	٠.٨٢٤	بين المجموعات	البعد الأول: تفويض السلطة
			٠.٧٠٥	٣٤١	٢٤٠.٢٥٤	داخل المجموعات	

أبعاد القيادة التشاركية	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	المجموع	٢٤١.٠٧٨	٣٤٣				
البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	٠.٩٩٥	٢	٠.٤٩٧	٠.٣٩٨	٠.٦٧٢	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٤٢٦.٤٥٢	٣٤١	١.٢٥١			
	المجموع	٤٢٧.٤٤٧	٣٤٣				
البعد الثالث: العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٠.٦٤٥	٢	٠.٣٢٢	٠.٣٦٧	٠.٦٩٣	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٢٩٩.٥٦٥	٣٤١	٠.٨٧٨			
	المجموع	٣٠٠.٢١٠	٣٤٣				
الدرجة الكلية لأبعاد ممارسة القيادة التشاركية	بين المجموعات	٠.٦٢٦	٢	٠.٣١٣	٠.٤٠٣	٠.٦٦٩	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٢٦٥.٠٦٦	٣٤١	٠.٧٧٧			
	المجموع	٢٦٥.٦٩٢	٣٤٣				

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (١٦) أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من (ف) الجدولية؛ أي: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغير: (عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية).

أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

- أن واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة والمتعلقة في البعد الأول: (تفويض السلطة) متحققة بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد (٣.٨٧)، وبانحراف معياري قدره (٠.٨٨).
- أن واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة والمتعلقة في البعد الثاني: (المشاركة في صنع القرار) متحققة بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد (٣.٥٥)، وبانحراف معياري قدره (١.١٢).



- أن واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة والمتعلقة في البعد الثالث: (العلاقات الإنسانية) متحققة بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد (٤.٠٣)، وبانحراف معياري قدره (٠.٩٤).
- أن واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة تحققت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجات الكلية في هذا المحور (٣.٨٧)، ووزن نسبي قدره (٧٧.٣٧٪)، وهي درجة عالية في الاستجابة على فقرات هذا المحور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغير: (الجنس)، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغير: (عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغير: (عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية).

#### توصيات البحث:

- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية للتدريب على نمط القيادة التشاركية، وتوضيح أهمية ممارستها داخل البيئة المدرسية.
- تعزيز وتفعيل نمط القيادة التشاركية في المدارس الثانوية، وتطبيق كافة أبعادها لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.
- الحرص على مشاركة كافة المعلمين في صناعة القرار، والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم.
- تشجيع مديري المدارس على تطبيق نمط القيادة التشاركية، وتحفيز المعلمين على اتباع أساليبها.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ابن منظور، محمد. (٢٠٠٢). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
- أبو الكشك، محمد نايف. (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية المعاصرة. دار جرير للنشر والتوزيع.
- التويجري، هيلة منديل. (٢٠١٩). العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة بريدة كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين. دراسات العلوم التربوية، ٤٦ (١)، ٣٨٧-٤١٧.
- الحارثي، عيدة؛ والسليمان، بندر. (٢٠١٨). القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحجيج، سمية؛ وستراك، رياض. (٢٠١٩). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط].
- حرب، محمد خميس. (٢٠١٩). تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية. مجلة كلية التربية: جامعة كفر الشيخ، ١٩ (٤)، ١٥٩-٢٥٢.
- <http://search.mandumah.com/Record/1041182>
- الخروصية، بثينة علي. (٢٠٢١). القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين: دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١٣١)، ١٢١-١٤٤.
- <http://search.mandumah.com/Record/1116560>
- الخصاونة، فؤاد شبيب. (٢٠١٩). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية: جامعة بابل، (٤٣)، ٥٧٦-٦٥٦.
- <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=245073>
- درويش، زينب عواد. (٢٠١٩). ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٥ (٢٧)، ٣١٠-٣٤١.
- <https://doi.org/10.33976/1443-027-005-013>

الشمري، خالد أحمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: جامعة عين شمس، ٤٤ (٤)، ٥٨-١٥.

<http://search.mandumah.com/Record/1117317>

الشمري، سامي؛ واللوغان، محمد. (٢٠١٨). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (٣)، ٥٧-١١٣.

<https://doi.org/10.33850/1803-000-003-003>

طيفور، هيفاء علي. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٤ (٩)، ٩٤-١٢٠.

<http://search.mandumah.com/Record/1062783>

العنبي، عبدالله غازي. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس بمحافظة ثادق وعلاقتها بضغوط العمل لدى المعلمين. المجلة السعودية للعلوم التربوية: جامعة الملك سعود، (٦٦)، ٧٥-٩٤.

<http://search.mandumah.com/Record/1054683>

العجمي، هادي سالم. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٤ (٢٨)، ٧٢٨-٧٥٠-٠٢٨-١٤٤٣-٧٥٠-٧٢٨.

004-033

العراييد، نبيل أحمد. (٢٠١٠). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة.

العمرى، منال عبدالله. (٢٠١٩). واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط، ٣٥ (٥)، ٤١٧-٤٤٥.

<http://search.mandumah.com/Record/967687>

كروس ول، جون. (٢٠١٩). تصميم البحوث الكمية - النوعية - المزجية (عبد المحسن القحطاني، مترجم). دار المسيلة للنشر والتوزيع. (الكتاب الأصلي نشر في ٢٠١٤).  
المنتشري، عليّة عبدالله. (٢٠١٨). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية وأثرها على الأداء المدرسي. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس، ١٥ (١٩)، ٩٧-٥٥.

النوشان، نورة؛ والشايح، علي. (٢٠١٩). القيادة التشاركية لقائدات المدارس الابتدائية الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في منطقة القصيم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القصيم.

الهندي، إيمان؛ والنبيتي، محمد. (٢٠١٩). القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١١١)، ٢٩٤-٣٢١. <http://search.mandumah.com/Record/996855>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Sarafidou, J., & Chatziioannidis, G. (2013). Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. *International Journal of Educational Management*, 27(2), 170-183.

Mokoena, Sello. (2012). Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?, *Journal of Social Sciences*, 30(1), 43-53. DOI:10.1080/09718923.2012.11892981