

سعود رشيد الهبيبي
أ.د. سعود بن عيد بن مشحن العنزي

درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين

سعود رشيد الهبيبي

باحث ماجستير إدارة وتخطيط تربوي قسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية والآداب جامعة تبوك

المملكة العربية السعودية

أ.د. سعود بن عيد بن مشحن العنزي

أستاذ الإدارة التربوية بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك

المملكة العربية السعودية

Dr.Saud@ut.edu.sa

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٤/٣/٣١

تاريخ تسلم البحث: ٢٠٢٤/٣/١

Doi: 10.59846/abhath.v11i3.668

الملخص:

تناولت الدراسة درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين.

وهدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين في ثلاث مجالات وهي (مجال التخطيط، ومجال صناعة القرار، ومجال العلاقات الإنسانية). وتحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك، تعزى إلى (سنوات الخبرة - المؤهل العلمي)، واستخدمت الباحث المنهج "الوصفي المسحي"، وكانت عينة الدراسة (٢٣٧) معلماً شكلت (٥٤٪، ٣٨) من مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعداد "الاستبانة" التي صممها الباحث، ولتحليل البيانات استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- جاءت ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين، بدرجة مرتفعة، وجاء مجال العلاقات الإنسانية بالمرتبة الأولى، ومجال صناعة القرار في المرتبة الثانية، ومجال التخطيط في المرتبة الثالثة وجميعها بدرجة مرتفعة.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات بين متوسطات رتب افراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية بمدينة تبوك حول (اجمالي المجال الثاني: مشاركة مدير المدرسة للمعلمين في صناعة القرار، و اجمالي المجال الثالث: دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية، وإجمالي الاستبانة) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب استجابات افراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية حول درجة ممارسة (المجال الأول: مشاركة مدير المدرسة للمعلمين في التخطيط، والمجال الثاني: مشاركة مدير المدرسة للمعلمين في صناعة القرار، والمجال الثالث: دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية) و(إجمالي الاستبانة) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين فئة (بكالوريوس) و(أعلى من البكالوريوس).

اهم التوصيات:

ضرورة إشراك إدارة المدارس الثانوية في مدينة تبوك للمعلمين في إعداد رؤية المدرسة، بإن تجعل كل معلم يضع الصورة المستقبلية التي يجب أن تكون عليها المدرسة حتى تواكب التوجهات المستقبلية ويحدث العديد من الاجتماعات لحين الوصول إلى أفضل صورة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، المدارس الثانوية بمدينة تبوك.

The degree of participatory leadership practice among secondary school principals in the city of Tabuk from the point of view of teachers

Mr. Saud Rashid Al-Lahibi

**Master's researcher in Educational Administration and Planning,
Department of Educational Administration and Planning, College of
Education and Arts, University of Tabuk**

Saudi Arabia

Professor Dr. Saud bin Eid bin Mishhan Al-Anazi

**Department of Educational Administration and Planning, College of
Education and Arts, University of Tabuk**

Saudi Arabia

Date of Receiving the Research: 1/3/2024 Research Acceptance Date: 31/3/2024

Doi: 10.59846/abhath.v11i3.668

Abstract:

The study dealt wit: The degree of participatory leadership practice among secondary school principals in Tabuk city from the teachers' point of view.

The study aimed to The study aimed to reveal the degree of participatory leadership practice among secondary school principals in Tabuk city from the point of view of teachers in three domains (planning, decision-making, and human relations). And to determine whether there are statistically significant differences between the response averages of the respondents about the practice of participatory leadership among secondary school principals in Tabuk, due to (years of experience - and academic qualification), and the researcher used the "descriptive survey" method, and the study sample was (237) teachers. It constituted (38.54%) of the study population. In order to achieve the objectives of the study, the "questionnaire" designed by the researcher was prepared. To analyze the data, the researcher used several appropriate statistical methods.

The study concluded a set of results, the most important of which were:

- The practice of participatory leadership among secondary school principals in Tabuk city came from the teachers' point of view, with a high degree, and the field of human relations came in the first place, and the field of decision-making came in the second place, and the field of planning came in the third place, all of them with a high degree.

- *There are statistically significant differences in the responses between the average ranks of the study sample of secondary school teachers in Tabuk city about (the total of the second domain: the participation of the school principal in decision-making, and the total of the third domain: the role of the school principal in human relations, and the total questionnaire) according to the variable years Experience*

- *There are no statistically significant differences between the mean ranks of the responses of the study sample of secondary school teachers about the degree of practice (the first domain: the school principal's participation in planning, the second domain: the school principal's participation in decision-making, and the third domain: the school principal's role in human relations) and (total questionnaire) according to the educational qualification variable between the category of (Bachelor) and (higher than Bachelor)*

The most important recommendations: *The need to involve the secondary school administration in the city of Tabuk for teachers in preparing the school's vision, by making each teacher put the future image that the school should have in order to keep pace with future trends, and many meetings take place until the best picture is reached.*

Keywords: *participatory leadership, secondary schools in Tabuk*

المقدمة :

تُعتبر القيادة هي المحرك الأساسي في جميع المنظمات بأنواعها سواء كانت الخدمية أو الإنتاجية ونجدها بأساليبها ونظرياتها أساس في جميع المستويات الإدارية والتي تتضمن الوظائف الإدارية من تخطيط وإشراف وتنظيم وتقييم وعليها يعتمد تحقيق المنظمة لأهدافها. ومن السمات المهمة والاساسية للقيادة انها تعمل على تعزيز الدافعية لدى افراد المنظمة التربوية للقيام بالدور المناسب لكل عضو لتحقيق أهداف المنظمة كما يجب (مغازي، ٢٠٠٩).

ومن الاتجاهات القيادية التربوية الحديثة انبثقت القيادة التشاركية والتي أساسها وجود الثقة العالية بأفراد المنظمة التربوية (العاملين بها) ليتم تحقيق مستويات متقدمة من مشاركة الأفراد للقائد بتحمل المسؤولية والعمل على تحقيق أهداف المنظمة التربوية ويتضمن ذلك مشاركتهم في صنع واتخاذ القرار (لهلوب، ٢٠١٥).

ومن أبرز سمات القيادة التشاركية التأثير في أفراد المنظمة التربوية داخل المنظمة وحثهم على الاهتمام بكل ما يتعلق بالعمل من أمور تؤثر بمصالح المنظمة ومصالحهم والمساهمة في توفير بيئة عمل تتسم بالجد والتعاون والتنافس البناء ومشاركة القائد في العمليات الأساسية ومنها صنع القرار واتخاذ وعملية التواصل وطرائقه وذلك لتحقيق أهداف المنظمة التعليمية (الحربي، ٢٠٠٨)

في القيادة التشاركية نجد أن العاملين في المنظمة أصبح لديهم مكانة عالية تمكنهم من المشاركة وإبداء الرأي فهم لهم حرية الاختيار وأصبح للحوار الإيجابي الهادف وجود بتحقيق القيادة التشاركية، فهي تنمي روح الابداع والابتكار لأنها تعزز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين ونجد أيضاً أنها تنمي من روح التعاون بين أعضاء المنظمة الذي بدوره يساهم في زيادة مستوى الإنتاجية والأداء ونستطيع أن نقول أن القيادة التشاركية قيادة تعتمد على مبدأ الشورى والاهتمام بعلاقة القائد بالعاملين في المنظمة التربوية (لهلوب، ٢٠١٥).

وتعتبر المدرسة منظومة تعليمية متكاملة يمثل فيها المدير الدور الأساسي، فمدير المدرسة الناجح هو الذي يدرك طبيعة العمل في المدرسة، ويدرك الدور الذي يقوم به العاملون بالمدرسة، فيعمل على استثمار هذه الكفاءات الموجودة لديهم، وإثارها باستخدام أساليب قيادية فعالة تشعرهم بالثقة والاحترام والتقدير، والتخفيف من حدة التوتر الذي قد ينشأ لأي سبب،

ومنحهم حرية التعبير عن ذواتهم مما يكون له الأثر الإيجابي على أدائهم، ويسهم في تطوير العملية التعليمية وتقدمها (علقم، عياصرة ٢٠١٣).

والقيادة الناجحة هي التي تلبى احتياجات العاملين وتسعى الى تقديرهم ، فيستجيبون للتوجيهات لا عن خوف وإنما عن احترام ، وإن مشاركة العاملين في المنظمة لتحقيق الأهداف يساعد على تقبلهم للعمل وشعورهم بالانتماء (الزعيبي، ٢٠١٢).

وبالنظر الى دور المعلمين وموقعهم الهام في هذه المنظومة أصبح من الضروري إيجاد علاقة تمكن كافة افراد المنظمة من العمل وصنع القرار واتخاذها بطريقة تضمن كفاءة المخرجات للمنظومة التعليمية وبهذا نجد أن القيادة التشاركية أصبحت ضرورة ملحة ليتم تفعيلها في المؤسسات التعليمية (القرشي، ٢٠١٣).

مشكلة الدراسة:

حتى تُحقق المنظومة التعليمية أهدافها ورسالتها وتضمن جودة مخرجاتها لا بد أن تهتم بالكيفية والطريقة التي يدير بها المدير هذه المنظومة وذلك إنما يكون باستخدام وتفعيل الأساليب القيادية (Jago، 2017).

وبتطبيق القيادة التشاركية باعتبارها أحد أهم الاتجاهات الإدارية القيادية الحديثة يتحقق عدد كبير من الأهداف وبجودة عالية لدى المنظومة التعليمية ومع التغيرات المستمرة والمتزايدة في مجال التعليم وحساسية الادوار وارتباطها ارتباط وثيق ما بين المدير والمعلم لا بد من إيجاد آليات وطرق فعالة لمواجهة هذه التغيرات والتحديات.

وباهتمام المملكة العربية السعودية بالمنظومة التعليمية خلال السنوات السابقة وذلك بتطوير العديد من الأنظمة ومنها النظام الإداري الذي يمثل أحد أهم هذه الأنظمة التي تساهم في تحقيق مستوى متقدم للمنظومة التعليمية نجد أن هناك تقدم وأن كان لا يرتقي الى الدرجة المرجوة وهذا ما أكدته دراسة (القرشي، ٢٠١٣). أن درجة ممارسة القيادة لدى مديري مكاتب التربية و التعليم بمدينة الطائف كان متوسطاً وهذا ايضا ما أكدته دراسة (لاحق، ٢٠١٢). حيث أشارت إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية كانت بدرجة قليلة. وتوصلت دراسة (المطيري، ٢٠١٥). إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة. وجاءت دراسة (الغامدي وعبدالجواد، ٢٠٠٢). لتوضح أن هناك ضعف في الممارسات الشورية والتشاركية من قبل

القيادات. ودراسة (المنبع، ٢٠٠٧). تؤكد أن هناك ضعف في ممارسة القيادة التشاركية من قبل القيادات في المؤسسات التعليمية.

وبناءً على ما سبق تأتي هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين؟ والذي يتفرع منه:

١. ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس الثانوية بمدينة تبوك للتخطيط من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس الثانوية بمدينة تبوك في صنع القرار من وجهة نظر المعلمين؟
٣. ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس الثانوية بمدينة تبوك للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١. الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس الثانوية بمدينة تبوك للتخطيط من وجهة نظر المعلمين.
٢. الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس الثانوية بمدينة تبوك لصنع القرار من وجهة نظر المعلمين.
٣. الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس الثانوية بمدينة تبوك للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة فيما يأتي:

الأهمية النظرية:

- تمثل هذه الدراسة مرجع مهم للبحث العلمي فيما يخص القيادة التشاركية وتفعيلها من خلال تشخيص واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين في (التخطيط_صنع القرار_العلاقات الإنسانية)

- تبحث في أحدث أنماط القيادة التي تزيد من فرص مشاركة القيادات في المدارس الثانوية والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم وصنع القرارات لتحقيق أفضل أداء.
 - الإضافة المعرفية التي تقدمها هذه الدراسة، وذلك من خلال تقديم إطار قد يساهم في تعريف الباحثين والدارسين بمفهوم القيادة التشاركية كونه من الاتجاهات القيادية الحديثة التي ينبغي أن تتبناه المدارس في ظل ما تواجهه من تحديات.
- الأهمية التطبيقية:**
- تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في ضرورة مواكبة المدارس الثانوية بتبوك لمفهوم القيادة التشاركية لمواجهة تحديات هذا العصر والتغلب على مشكلاته
 - مشاركة مديري المدارس بتبوك يتيح حصولهم على أقصى ما لديهم من فكر وجهود لخدمة مدارسهم والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها بين المدارس الأخرى.
 - يؤثر النمط التشاركي بشكل إيجابي على أداء المدارس وقدرتها على تحقيق أهدافها، ويحسن مستوى إنتاجية العاملين بها، ومواكبة الاتجاهات الحديثة التي تسعى لتحويل المدارس إلى منظمات متعلمة تقوم على المشاركة في القيادة .
- ويأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في إثارة الدافعية لدى العديد من الباحثين لإجراء مزيد من البحوث التربوية الجديدة في هذا المجال .

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية

تمثلت الدراسة على معرفة درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس الثانوية بمدينة تبوك للقيادة التشاركية من خلال (التخطيط _ صنع القرار_ العلاقات الإنسانية) من وجهة نظر المعلمين .

الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على مدارس الثانوية الحكومية بمدينة تبوك .

الحدود الزمنية:

تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٤٤هـ

الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على المعلمين في مدارس الثانوية الحكومية بمدينة تبوك.

مصطلحات الدراسة :

القيادة التشاركية:

التعريف الاصطلاحي للقيادة التشاركية:

هي النمط القيادي الذي يسوده التعاون والتشارك المتبادل بين القائد والمرؤوسين القائم على المشاركة الفعالة في القيادة والاتصال والتواصل للوصول إلى الأهداف المرجوة (لاحق، ٢٠١٢).

وعرفها عسكر (٢٠١٢) بأنها "النمط القيادي القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والمعلمين في مجال التغيير التخطيطي والتوجيه والتنسيق والرقابة في العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة".

التعريف الاجرائي للقيادة التشاركية:

القيادة التشاركية تعتبر عملية تشاركية شورية تعاونية بين المدير والمعلم للقيام بالعمليات الإدارية وما تشمله من مهام أساسية كالتخطيط وصناعة القرار والعلاقات الإنسانية بهدف تنمية الجوانب القيادية لديهم واستثمار طاقاتهم وإتاحة المجال لديهم للإبداع والابتكار.

أولاً: الإطار النظري:

المبحث الأول: مفهوم القيادة التشاركية

تشكل مفهوم القيادة التشاركية من إشراك الفرد العامل في المنظمة في عملية صنع القرار واتخاذها لضمان كفاءة الانتاج وذلك يكون بضوابط وحدود تسمح للجميع بالمشاركة وفي ذات الوقت يحتفظ المدير بمهامه ومسؤوليته (الصليبي، ٢٠١٥)

ويرى الباحث أن مفهوم القيادة التشاركية بأنه اسلوب قيادي إداري مبني على اساس التشارك والتعاون بين المدير والعاملين ضمن المؤسسة التعليمية في عمليات صنع القرار واتخاذها والتخطيط وفيما يتعلق بالمهام الأساسية مما يسهم في نجاح القرارات الادارية وتعزيز العلاقات الانسانية التي بدورها تنعكس على الاداء العام للمنظمة.

أهداف القيادة التشاركية:

من أهم اهداف القيادة التشاركية كما ذكرها (نجدى، ٢٠١٣):

١. الاهتمام بالعلاقات الانسانية وتنميتها داخل المنظمة التربوية
٢. البعد عن المركزية في صنع القرارات واتخاذها

٣. تطوير مهارات العاملين القيادية والابداعية

٤. الارتقاء بمستوى المنظمة وإشراك العاملين فيها في عمليات التخطيط والادارة.

أهمية القيادة التشاركية:

يرى الحربي (٢٠٠٨) أن للقيادة التشاركية الأثر الواضح على إثارة الدافعية لدى العاملين في المنظمة التربوية مما يساهم في زيادة الفعالية لديهم وتحقيق مستويات عالية من العطاء وكما أنها تحقق الثقة بين افراد المنظمة بين المدير والعاملين لتكون علاقة متزنة اساسها مراعاة المصالح لكل الاطراف .

ويرى عسكر (٢٠١٢) أن أهمية القيادة التشاركية تكمن بأنها تهتم بالجانب الانساني للمعلم بعيداً عن التسلسل فهي حريصة على مشاركة المعلم مهاراته ومعارفة العلمية والعملية في صنع القرارات واتخاذها والاختار بآرائه والبعد عن التهديد والوعيد ليسهم وبشكل كبير في تحقيق الاهداف المرجوة من المنظمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أنه بتطبيق القيادة التشاركية يصبح لدى العاملين في المنظمة المجال لإبداء آرائهم وتطوير مهاراتهم الابداعية وتعزيز الدافعية لديهم بتقديم مستويات متقدمة من الإنجاز والإبداع وتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وجودة عالية.

خصائص القيادة التشاركية :

من اهم خصائص القيادة التشاركية (الحريبي: ٢٠١١)

١. ضمان تماسك الجماعة وولائها والتفافها حول قائدها
٢. زيادة الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة ولا سيما عند بحث المشكلات وصنع واتخاذ القرارات الهامة
٣. بناء الروح المعنوية العالية بين أفراد الجماعة داخل المنظمة
٤. إعطاء مزيد من الثقة العالية بقدرات أفراد الجماعة داخل المنظمة على تحمل المسؤولية ورفع الإنتاجية
٥. احترام شخصية العاملين والاهتمام بمشكلاتهم واحترام أفكارهم ومقترحاتهم
٦. التركيز على الضبط الذاتي لأفراد الجماعة أو العاملين في المنظمة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار

ويمكن القول بأن القيادة التشاركية لها افضلية على غيرها من الاتجاهات الحديثة للقيادة بضمأن روح الفريق وتماسك الجماعة وتقبل العاملين بنفس راضية للتغيرات التي تطرأ نظراً لمشاركتهم في اعداد هذه التغيرات وهذا ينعكس إيجاباً على إنتاجية وكفاءة العمل.

فوائد تطبيق القيادة التشاركية:

من ابرز فوائد تطبيق وممارسة القيادة التشاركية في المدرسة التي ذكرها عبودي (٢٠١٠) والصاب (٢٠١٠):

١. التزام كافة الاطراف في عملية صنع الاهداف وصياغتها وتوزيع الادوار
 ٢. تطوير مهارات العاملين في صنع واتخاذ القرارات
 ٣. تنمية روح الابداع والابتكار داخل المؤسسة التعليمية
 ٤. تجعل العلاقة بين العاملين والقائد علاقة متينة تُبنى على ثقة متبادلة اساسها التواصل
 ٥. التركيز على صنع القرار واتخاذها ليكون قرارا ذا جودة عالية
 ٦. تساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين داخل المدرسة مما ينتج عنه تطور في الاداء والكفاءة.
 ٧. لا تكون المسؤولية بأكملها على عاتق المدير .
 ٨. وضع أسس مبنية على الحوار الفعال لتنفيذ الاهداف والبرامج الخاصة بالمؤسسة .
 ٩. تساعد في وجود أمن ورضا وظيفي للعاملين
- شروط القيادة التشاركية :

من الشروط التي ذكرها (الرفاعي، ٢٠٠٩) :

١. التواصل المستمر والدائم بين القيادات والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة
٢. وجود مؤهلات علمية لدى العاملين تؤهلهم لممارسة القيادة التشاركية
٣. وعى القيادات التعليمية والعاملين بمفهوم القيادة التشاركية ومدى أهميتها
٤. وجود رؤية مستقبلية لدى القائد (القدرة على التخطيط المستقبلي)

العوامل المؤثرة في القيادة التشاركية :

من العوامل المؤثرة على القيادة التشاركية ذكرها(أبو مسامح، ٢٠١٥):

١. التكاليف المالية المتكبدة في المشاركة أقل من الفوائد الناجمة عنها

٢. الثقة بقدره المرؤوسين على العمل دون الحاجة للإشراف المحكم عليهم
 ٣. الوقت الكافي الذي يسمح بمشاركة الموظفين
 ٤. عندما لا توجد ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة
- عندما تكون القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية غير روتينية في جوهرها بمعنى أن المشاركة فيها ستثيرها وينتج قرارات فاعلة تخدم أهداف المؤسسة.

معوقات تطبيق القيادة التشاركية :

- حرص القيادة على تملك السلطة لاعتقادهم أن تفويض السلطة سيؤدي الى فقدانهم مناصبهم القيادية (لاحق، ٢٠١٢).
- كبر حجم المنظمة، فكلما كان حجم المنظمة كبيراً كلما كانت مشاركة العاملين اصعب (الرفاعي، ٢٠٠٩).

قلة وجود كفاءات عالية بين الموظفين قادرة على تحمل المسؤولية (أبو عيطة، ٢٠١٣)

ترك العاملين يشاركون في صناعة القرار ، يعني استهلاك الوقت اكثر مما لو قام به القائد بصنع واتخاذ القرار وتميره لهم (عساف، ٢٠٠٥).

صفات القائد التشاركي :

للقائد التشاركي صفات اساسية تضمن نجاح القيادة التشاركية المحرج (٢٠١٧):

١. الاعتقاد الصادق بأهمية التعاون والمشاركة باتخاذ القرار وصنعه.
٢. الشعور بالمسؤولية مع المرؤوسين فيما يخص تحقيق الاهداف والمهام.
٣. ترك مساحة لإبداء الراي والبعد عن تشخيص الامور.
٤. يعمل على إثارة الدافعية لدى العاملين .
٥. يساعد العاملين على تطوير المهنة لديهم.

ثانياً: الدراسات السابقة:

أ: الدراسات العربية:

دراسة (مغاوري، ٢٠٢٠) بعنوان: القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للقيادة التشاركية التي قد تسهم في تحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي وتحديد مقومات القيادة التشاركية لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي وهدفت أيضاً إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي وتحديد خطوات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت أحد أساليب الدراسات المستقبلية، وهو أسلوب دلفي (Delphi Technique) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وضع آليات إجرائية مقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية من وجهة نظر خبراء التربية من أساتذة الجامعات المصرية، والتعرف على أهم المعوقات، وتحديد متطلبات التغلب على معوقات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي علي ضوء القيادة التشاركية.

دراسة الشمري واللوكان (٢٠١٨) بعنوان: "واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وفقاً للأبعاد التالية: (التفويض، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٨٥٦) معلماً وتوصلت الدراسة إلى عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية يرون ان قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل يمارسون جميع ابعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية .

دراسة (المطيري، ٢٠١٥) بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بنين بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وفقاً للمجالات التالية (الاداء الاداري العلاقة مع المعلمين

العلاقة مع الطلبة (العلاقة مع المجتمع المحلي) واشتملت الدراسة أيضاً معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين وذلك وفق المجالات الآتية (الولاء العاطفي، الولاء المستمر) واستخدام الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة دراسة وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٢) معلم.

ومن أهم النتائج للدراسة: أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة للأداة ككل. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة التشاركية تغزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص.

دراسة (نجدي، ٢٠١٣) بعنوان: القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية وأساليبها للحد من المشكلات الإدارية في مدارس التعليم العام الثانوي الحكومي للبنين بالمدينة المنورة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت إدارة الدراسة على عينة عشوائية حيث بلغ عدد العاملين (٤٨) مديراً (٣٢٢) ومعلماً في مدارس التعليم الثانوي الحكومي وكانت من أهم نتائجها: أن مستوى القيادة التشاركية في المدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة ومستوى ممارسة القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية المرتبطة بالعاملين في المدارس جاء بدرجة كبيرة

دراسة (القرشي، ٢٠١٣) بعنوان: ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكذلك الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كان متوسطاً أن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات كانت مرتفعة. وإسهامها في حل مشكلات المباني كان متوسطاً.

دراسة (الزهراني ، ٢٠١١): بعنوان واقع مشاركة مديرو المدرسة للمعلمين في إعداد وتنفيذ الخطة المدرسية واستخدام اسلوب ادارة الفريق من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة، حيث اشتملت عينة الدراسة على (٤١٤) مديراً ومعلماً .
و توصلت الدراسة الي أن واقع مشاركة مديرو المدرسة للمعلمين في إعداد وتنفيذ الخطة المدرسية واستخدام اسلوب ادارة الفريق من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة كانت بدرجة متوسطة .

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة هوانج و لن ولي (Huang , Iun,& Liu ,2012) هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الارتباط ما بين القيادة التشاركية وتحسين أداء العمل من خلال خلق بيئة تحفيزية للمرؤوسين في الوظائف الإدارية وغير الإدارية وقد استخدمت المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها انه يوجد ارتباط متوسط الدرجة ما بين القيادة التشاركية وبين تحسين الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية إزاء المؤسسة حيث تساعد القيادة التشاركية على إيجاد بيئة عمل يشعر فيها العاملون بنوع من التمكين النفسي الذي يعمل على زيادة الدافعية نحو العمل .

دراسة مورنجا (Michae M. Muronga, 2010)

هدفت الدراسة إلى التحقق من مشاركة المعلمين في الإدارة المدرسية وفي صنع القرار وتحديد مدى وماهية مشاركة المعلمين في القضايا المدرسية أيضاً دراسة تأثيرات مشاركة المعلمين في المدارس وكيف يمكن للمسؤولين تعزيز هذه الممارسة بحرية من اجل تطوير جودة التعليم حيث تناول الباحث هذه الدراسة كدراسة حالة حيث تم استخدام المنهج التحليلي التفسيري من خلال تحليل المستندات وإجراء المقابلات والملاحظة لجميع البيانات المتعلقة بالبحث ومن نتائج الدراسة التأكيد على مميزات الإدارة التشاركية من أجل تحقيق الأداء التعليمي العالي من خلال التعاون وتبادل الاستشارات والمشاركة الواسعة . كما تشير الى دور مسؤولي المدرسة في تعزيز الجانب الإداري من خلال التمثيل والقيادة التشاركية والمسئوليات وإنشاء الهياكل التنظيمية .

دراسة جارت ووسنغا ومافي (Jarrett, Wasonga and Murphy ,2010)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات مجموعة من المعلمين حول ممارسة القيادة التشاركية وأثرها في تحصيل الطلبة والقيم السائدة داخل المدرسة و استخدمت الاستبانة في عملية جمع البيانات وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين أسلوب القيادة وبين القيم التنظيمية السائدة في المدرسة وان القيم المؤسسية في المدارس مرتفعة التحصيل تؤثر إيجاباً في تبنى مدير المدرسة لأسلوب القيادة التشاركية

دراسة كلاً من أنطونيو ، وجاماجي ، وديفيد (Gamage David Antonio ;2007)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق القيادة التشاركية على مستوى التمكين في المدارس الثانوية في الفلبين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وكانت من نتائج الدراسة أن درجة التمكين لدى مديري المدارس التي طبقت القيادة التشاركية كان بنسبة عالية.

أولاً: منهج الدراسة :

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي في وصف القيادة التشاركية ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين؛ وبعد المنهج الوصفي من أشهر مناهج الدراسة وأكثرها استخداماً في الدراسات الوصفية خاصة وأنه يوفر الكثير من البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة.

ومن هنا فإن الدراسة الحالية تعتمد على المنهج الوصفي لدراسة وضع قائم وهو الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين.

ثانياً: مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية بمدينة تبوك، والذين هم على رأس العمل أثناء تطبيق أداة الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٤٤هـ، والبالغ عددهم (٦١٥) معلماً. (ملحق رقم ٦).

ثالثاً: عينة الدراسة :

للحصول على حجم العينة الملائم من مجتمع الدراسة، فقد تم تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون التالية (Thompson, 2002: 10):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[(N-1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث إن:

N هي: حجم مجتمع الدراسة، **Z** هي: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة ٩٥, ٠،
وتساوي ١,٩٦

D هي: نسبة الخطأ وتساوي (٠,٠٥)، **P** هي: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي
(٠,٥)

وبالتعويض في المعادلة يتضح ما يلي:

$$n = \frac{615 \times 0.5 (1-0.5)}{[(615-1) \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.5(1-0.5)}$$

$$n = \frac{153.75}{0.6487}$$

$$n = 237$$

وبالتالي بلغ حجم العينة المطلوب (٢٣٧) من معلمي المرحلة الثانوية بمدينة تبوك، وبما
نسبته (٣٨,٥٤٪) من حجم مجتمع الدراسة.

وقد تم توزيع الاستبانة بطريقة عشوائية على عينة الدراسة البالغ عددها (٢٣٧)
إلكترونياً، حيث استجاب جميع أفراد العينة على أداة الدراسة.

عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدّراسة من (٢٣٧) من معلمي المرحلة الثانوية بمدينة تبوك

رابعاً: أداة الدّراسة:

في ضوء الهدف الأساسي للدّراسة تم بناء استبانة كأداة للبحث، وقد تكونت هذه الاستبانة
بعد تقنينها من (٣٠) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات:

المجال الأول: مشاركة مدير المدرسة في التخطيط.

المجال الثاني: مشاركة مدير المدرسة في صناعة القرار.

المجال الثالث: دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية.

أ: بناء أداة الدراسة:

تم إعداد الصورة الأولية للاستبانة في ضوء الأدب التربوي والدراسات السابقة التي تم الإشارة إليها في الخطوة الأولى من خطوات بناء الاستبانة، وتكونت من جزأين: الأول لتسجيل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني عبارات الاستبانة والتي تكونت بصورتها الأولية من (٣٠) عبارة تم توزيعها على ثلاثة مجالات هم:

المجال الأول: مدى تحقق مشاركة مدير المدرسة في التخطيط بالمدارس الثانوية في مدينة

تبوك من وجهة نظر المعلمين، وتكون من (١٠) عبارات.

المجال الثاني: مدى تحقق مشاركة مدير المدرسة في صناعة القرار بالمدارس الثانوية بمدينة

تبوك من وجهة نظر المعلمين، وتكون من (١٠) عبارات.

المجال الثالث: مدى تحقق مشاركة مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية بالمدارس الثانوية

بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين، وتكون من (١٠) عبارات.

خامساً: صدق أداة الدراسة:

وتم التأكد منه من خلال:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة؛ تم عرضها على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم ١)، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وطُلب منهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة، وإبداء رأيهم فيها، من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليَّتها، وتنوع محتواها، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه الأستاذ المحكم لازمًا، وتمت دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم، وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبر أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

ب. صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة:

بعد إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون على الصورة المبدئية أصبحت الاستبانة تتكون من (٣٠) عبارة، وللتأكد من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة بعد الانتهاء من إجراءات التحكيم، طبقت على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، بلغت (٣٠) من (معلمي المرحلة الثانوية بمدينة تبوك)، ومن ثم استخراج معاملات صدق البناء بحساب مُعامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة من العبارات مع المجال الواردة فيه باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)؛ وذلك لإظهار مدى اتساق العبارات مع المجال الواردة فيه، وفيما يلي عرض لمجالات أداة الدراسة

الجدول (٤)

مُعاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمجال الواردة فيه

المجال الثالث		المجال الثاني		المجال الأول	
دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية		مشاركة مدير المدرسة في صناعة القرار		مشاركة مدير المدرسة في التخطيط	
مُعامل الارتباط	م	مُعامل الارتباط	م	مُعامل الارتباط	م
**٠,٨١	١	**٠,٨٤	١	**٠,٧٧	١
**٠,٨٤	٢	**٠,٨٥	٢	**٠,٧٨	٢
**٠,٨٤	٣	**٠,٨٢	٣	**٠,٨٠	٣
**٠,٧٥	٤	**٠,٧٦	٤	**٠,٨٣	٤
**٠,٨٢	٥	**٠,٧٨	٥	**٠,٧٨	٥
**٠,٧٩	٦	**٠,٦٧	٦	**٠,٨٠	٦
**٠,٨٠	٧	**٠,٨١	٧	**٠,٦٤	٧
**٠,٧٠	٨	**٠,٧٧	٨	**٠,٧٢	٨
**٠,٨٠	٩	**٠,٧٩	٩	**٠,٨١	٩
**٠,٨٠	١٠	**٠,٨١	١٠	**٠,٧٨	١٠

(**) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)

تُوضح النتائج في الجدول السابق إلى أن قيم مُعاملات الارتباط لعبارات المجال الأول: (مدى تحقق مشاركة مدير المدرسة في التخطيط بالمدارس الثانوية بمدينة تبوك) مع الدرجة الكلية (للمجال) تراوحت ما بين (٨٣, **٠,٦٤ - **٠,٨٣) عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ($\alpha=0,01$) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس مدى تحقق مشاركة مدير المدرسة في التخطيط بالمدارس

الثانوية بمدينة تبوك، كما أن قيم معاملات الارتباط لعبارات المجال الثاني: (مدى مشاركة مدير المدرسة في صناعة القرار بالمدارس الثانوية بمدينة تبوك) مع الدرجة الكلية للمجال تراوحت ما بين (٨٥، ٠ - ٦٧، ٠) عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠, ٠١$) مما يشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس مدى مشاركة مدير المدرسة في صناعة القرار بالمدارس الثانوية بمدينة تبوك، أيضاً جاءت قيم معاملات الارتباط لعبارات المجال الثالث: (دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية بالمدارس الثانوية بمدينة تبوك) مع الدرجة الكلية للمجال ما بين (٨٤، ٠ - ٧٩، ٠) عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠, ٠١$) مما يشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية بالمدارس الثانوية بمدينة تبوك، وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لم تُحذف أي عبارة من عبارات أداة الدراسة، وفيما يلي عرض معاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال والأداة ككل وهو ما يعرف بالصدق البنائي لمحاول أداة الدراسة، ويوضحها الجدول التالي:

ج. الصدق البنائي لمجالات أداة الدراسة:

الجدول (٥)

معامل ارتباط كل مجال من مجالات الاستبيان والمجالات الأخرى، ومع الدرجة الكلية للاستبيان.

المجالات	اجمالي المجال الأول: مشاركة مدير المدرسة في التخطيط	اجمالي المجال الثاني: مشاركة مدير المدرسة في صناعة القرار	اجمالي المجال الثالث: دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية	الاستبانة
اجمالي المجال الأول: مشاركة مدير المدرسة في التخطيط	معامل الارتباط ١	٨٤، ٠	٧٤، ٠	٩٢، ٠
اجمالي المجال الثاني: مشاركة مدير المدرسة في صناعة القرار	معامل الارتباط	١	٨٣، ٠	٩٦، ٠
اجمالي المجال الثالث: دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية	معامل الارتباط		١	٩٢، ٠

					العلاقات الإنسانية
١				معامل الارتباط	اجمالي الاستبانة

(**) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)

يُشير الجدول السابق إلى أن معاملات الارتباط تراوحت بين (٠,٩٦, **) و(٠,٧٤, **) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، مما يدل على قوة التماسك الداخلي بين كل مجال من مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة، وبذلك تعتبر الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

د. مؤشر الصدق (الصدق الذاتي):

تم حساب مؤشر الصدق أيضاً، وذلك من خلال احتساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات الوارد في الجدول بعد التالي، وقد بلغت قيم مؤشر الصدق الذاتي لمجالات الاستبانة والاستبانة ككل، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (٦)

مؤشر الصدق (الثقة) لمجالات الاستبانة، والاستبانة ككل

المحاور	عدد العبارات	قيم معامل جذر الثبات
المجال الأول: مشاركة مدير المدرسة في التخطيط	١٠	٠,٩٦
المجال الثاني: مشاركة مدير المدرسة في صناعة القرار	١٠	٠,٩٧
المجال الثالث: دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية	١٠	٠,٩٧
اجمالي الاستبانة	٣٠	٠,٩٨

يتضح من الجدول السابق أن مؤشرات الصدق تمتلك جميعها معدلات عالية تراوحت بين (٠,٩٨-٠,٩٦)، وهذه النتيجة تُعد مقبولة لاعتبار أداة الدراسة (الاستبانة) ثابتة في صدقها. ومن هنا يمكن وصف أداة الدراسة الحالية (الاستبانة) بالصدق العالي، وأن البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) تخضع لدرجة عالية من الاعتمادية ويمكن الوثوق بصحته

سادساً: ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاداة بطريقة معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha)، حيث قام الباحث بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية وتفريغ الاستجابات بحساب الثبات

باستخدام معادلة الفا كرونباخ "Cronbach's Alpha"؛ للتعرف على ثبات مجالات الاستبانة والاستبانة ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٧)

قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة بطريقة الفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	قيم معامل الثبات
المجال الأول: مشاركة مدير المدرسة في التخطيط	١٠	٠,٩٢
المجال الثاني: مشاركة مدير المدرسة في صناعة القرار	١٠	٠,٩٣
المجال الثالث: دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية	١٠	٠,٩٣
اجمالي الاستبانة	٣٠	٠,٩٧

يُظهر الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات للمجال الأول: مشاركة مدير المدرسة في التخطيط جاءت بقيمة مقدارها (٠,٩٢)، وبلغ معامل ثبات المجال الثاني: مشاركة مدير المدرسة في صناعة القرار (٠,٩٣)، وللمجال الثالث: دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية جاءت قيم معامل الثبات (٠,٩٣). كما يتبين أن قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل (الثلاثة مجالات مجتمعين) بلغ (٠,٩٧)، مما يشير إلى أن استبانة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مقبول، ويمكن الوثوق بثبات النتائج التي ستسفر عنها الاستبانة عند تطبيقها.

سابعاً: الصورة النهائية للاستبانة:

بعد الانتهاء من حساب الصدق والثبات للاستبانة أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، تتكون من (٣٠) عبارة توزعت على ثلاثة مجالات، والملحق رقم (٢) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.

وقد صُممت الاستبانة على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي، والجدول التالي يبين الأوزان التقديرية المقابلة لكل استبانة:

الجدول (٨):

يوضح الأوزان التقديرية لبدائل الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة

منخفضة بشدة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة بشدة	بدائل الاستجابة نوع العبارة
١	٢	٣	٤	٥	موجبة

وتُعتبر الدرجة الكلية على المقياس عن مجموع الأوزان التقديرية التي حصل عليها تحقق درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين، وذلك في جميع عبارات الاداة، وبهذا تكون أدنى درجة للإجابة في الاداة (٣٠) وأعلى درجة (١٥٠).

ثامناً: تحديد معيار تفسير النتائج المتجمعة من تطبيق الاستبانة:

لتحديد معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة: ويقصد بها النقطة أو المدى الذي إذا وصلت إليه استجابات المفحوصين فإنه يجتاز فئة التقدير لهذا المدى، حيث تعتبر عملية تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، واستناداً إلى ذلك فإنه يمكن تقييم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، كما سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي كما في الجدول التالي:

جدول (٩)

مقياس تفسير البيانات للتعليق على النتائج

درجة التحقق	المتوسط الحسابي	مستوى لاستجابة
ضعيفة جداً	أقل من ١,٨٠	منخفضة بشدة
ضعيفة	١,٨٠ - أقل من ٢,٦٠	منخفضة
متوسطة	٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠	متوسطة
كبيرة	٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠	مرتفعة
كبيرة جداً	٤,٢٠ - ٥	مرتفعة بشدة

وتم حساب هذه القيم وفق الخطوات التالية:

تم حساب المدى (١-٥=٤) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المقابلة لكل تقدير، (٤/٥=٠,٨) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في

المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح، لتشكيل الفئة الأولى، ثم إضافة طول الفئة في كل مرة لتشكيل الفئة الثانية، ثم الفئة التي تليها، حسب عدد فئات المقياس كما يلي:

$$\text{الفئة الأولى (منخفضة بشدة)} = 1 + 80 = 81, 80$$

$$\text{الفئة الثانية (منخفضة)} = 1 + 80 - \text{أقل من } 2, 60$$

$$\text{الفئة الثالثة (متوسطة)} = 2 + 60 - \text{أقل من } 3, 40$$

$$\text{الفئة الرابعة (مرتفعة)} = 3 + 40 - \text{أقل من } 4, 20$$

$$\text{الفئة الخامسة (مرتفعة بشدة)} = 4 - 5$$

وقد تم عرض هذا المعيار على السادة لجنة التحكيم وأبدوا جميعاً موافقتهم عليه ومناسبتة لأغراض واهداف الدراسة الحالية.

المحك المعتمد لتفسير قيم معاملات الارتباط:

للحكم على قوة قيم معاملات الارتباط تم الاعتماد على التصنيف الذي أورده جيمس

إيفانز كما في الجدول الآتي:

جدول (١٠)

الحكم على قيم معاملات الارتباط.

قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ضعيفة جداً	من ٠ إلى أقل من ٠, ٢٠
ضعيفة	من ٠, ٢٠ إلى أقل من ٠, ٤٠
متوسطة	من ٠, ٤٠ إلى أقل من ٠, ٦٠
قوية	من ٠, ٦٠ إلى أقل من ٠, ٨٠
قوية جداً	من ٠, ٨٠ إلى أقل من ١

ويتضح من الجدول السابق أن العلاقة تكون ضعيفة جداً إذا كانت قيمة معامل الارتباط (من ٠ إلى أقل من ٠, ٢٠)، وتكون العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط (من ٠, ٢٠ إلى أقل من ٠, ٤٠)، وتكون العلاقة متوسطة إذا كانت قيمة معامل الارتباط (من ٠, ٤٠ إلى أقل من ٠, ٦٠)، وتكون العلاقة قوية إذا كانت قيمة معامل الارتباط (من ٠, ٦٠ إلى أقل من ٠, ٨٠)، وتكون العلاقة قوية جداً إذا كانت قيمة معامل الارتباط (من ٠, ٨٠ إلى أقل من ١)،

وتجدر الإشارة إلى أنه عندما تكون هذه القيم بالموجب تكون العلاقة طردية وعندما تكون بالسالب تكون العلاقة عكسية.

عاشراً: أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS 24)، وتم استخدام المقاييس الإحصائية التالية:

1. تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون للتعرف على صدق الاتساق الداخلي لفقرات ولمجالات أداة الدراسة.
3. معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ للتعرف على ثبات أداة الدراسة.
4. الجذر التربيع لمعامل الثبات (الفا كرونباخ) للتعرف على مؤشرات الصدق الذاتي لأداة الدراسة.
5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين.
6. اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis)؛ للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المجالات الثلاثة التي تقيس (درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين) تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة).
7. اختبار مان ويتني (mann- whitney)؛ للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المجالات الثلاثة التي تقيس (درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين) تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).



عرض النتائج ومناقشتها :

وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ونصه:

ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لإجمالي كل مجال من المجالات الثلاثة للاستبانة، وإجمالي الاستبانة؟ للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على إجمالي كل مجال من المجالات الثلاثة للاستبانة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التحقق، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على إجمالي كل مجال من المجالات الثلاثة للاستبانة وإجمالي الاستبانة

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	ترتيب المحاور
١	إجمالي المجال الأول: مشاركة مدير المدرسة في التخطيط	٣,٤٦	٠,٩٥	مرتفعة	٣
٢	إجمالي المجال الثاني: مشاركة مدير المدرسة في صناعة القرار	٣,٥٣	٠,٩٤	مرتفعة	٢
٣	إجمالي المجال الثالث: دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية	٣,٦٢	٠,٩٤	مرتفعة	١
	إجمالي الاستبانة	٣,٥٤	٠,٨٨	مرتفعة	

يوضح الجدول السابق أن المرتبة الأولى من حيث الموافقة على ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين والذين يمثلون عينة الدراسة حصل عليها (المجال الثالث: دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية) إذ بلغ المتوسط الحسابي على هذا المجال ككل (٣,٦٢)، وانحراف معياري (٠,٩٤)، وبدرجة تقدير (مرتفعة)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك ممارسات يتم القيام بها بغرض النظر عن امتلاك المديرين بالمرحلة الثانوية بتبوك خبرة في فن التعامل مع العاملين من عدمه حيث ترتبط هذه الممارسات إلى الوازع الديني والعادات والتقاليد مثل العمل على تعزيز العلاقات الإنسانية لدى المعلمين في المدرسة فالمسلمون اخوة ولا فرق بينهم إلا بالتقوى.

كما يتبين من الجدول السابق أن متوسط المجال الثاني: مشاركة مدير المدرسة في صناعة القرار بالمدارس الثانوية بمدينة تبوك، جاء بدرجة (مرتفعة) وهي الدرجة الرابعة من أصل خمس درجات تم استفتاء عينة الدراسة عليها؛ مما جعله في المرتبة الثانية من حيث الموافقة على تحقيقه في الواقع من قبل العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٥٣, ٣) وانحراف معياري (٩٤, ٠)؛ ويعني ذلك تحقق مشاركة مدير المدرسة في صناعة القرار في إدارة التعليم بمدينة تبوك بالمدارس الثانوية، إلا أن ذلك المستوى من التحقق يحتاج لمزيد من الجهد حتى يكون هناك مستوى أعلى من المشاركة؛ وزيادة عمل المدير على ضمان مشاركة المعلمين في حل المشكلات المدرسية والتقليل من المقاومة ضد تنفيذ الأعمال التطويرية.

وجاء المجال الأول: مشاركة مدير المدرسة في التخطيط في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث موافقة العينة على تحقيقها، وذلك بمتوسط حسابي (٤٦, ٣)، وانحراف معياري (٩٥, ٠)، وبدرجة مرتفعة؛ ويشير ذلك إلى إتاحة مدير المدرسة للمعلمين من المشاركة في التخطيط إلا أن هذا المستوى يحتاج لمزيد من التحسين من خلال تدليل العقبات التي تواجه العملية التعليمية وتجنب التحيز لبعض المعلمين على حساب الآخرين.

وفيما يتعلق بإجمالي درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين، فقد جاءت بمتوسط حسابي (٥٤, ٣)، وانحراف معياري (٨٨, ٠)، وبدرجة مرتفعة؛ ويشير ذلك إلى وجود قدر من القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين إلا أنه يحتاج لمزيد من التطوير حتى يكون هناك مساهمة بين كافة الأطراف في عملية صنع الأهداف وصياغتها وتوزيع الأدوار بما يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين في المدرسة وبما ينتج عنه تطور في الأداء والكفاءة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وترك مجال للأفراد لممارسة مهامهم بحرية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري واللوقان (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بنين بمدينة حائل كان عالياً من وجهة نظر المعلمين.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرشي (٢٠١٣) والتي توصلت إلى أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم واسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف كانت بالمستوى المتوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ونصه:

ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لكل عبارة من عبارات المجالات الثلاثة للاستبانة؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة افراد عينة الدراسة على العبارات المتممة لكل مجال من مجالات استبانة درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين، ويمكن توضيح ذلك في الجداول التالية:

أولاً/ المجال الأول: مشاركة مدير المدرسة الثانوية في التخطيط بمدينة تبوك:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات معلمي المرحلة الثانوية بمدينة تبوك على كل عبارة من عبارات (المجال الأول: مشاركة مدير المدرسة الثانوية في التخطيط بإدارة التعليم بمدينة تبوك)، وقد تم قياسه بالاعتماد على (١٠) عبارات.

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات معلمي المرحلة الثانوية بمدينة تبوك على كل عبارة من عبارات (المجال الأول: مشاركة مدير المدرسة الثانوية في التخطيط بإدارة التعليم بمدينة تبوك) مرتبة ترتيباً تنازلياً:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٧	يدعم الانضباط لدى المعلمين	٣,٧٦	١,١٤	مرتفعة	١
٩	يستمتع لآراء المعلمين	٣,٥٨	١,١٩	مرتفعة	٢
١٠	يذلل العقبات التي تواجه العملية التعليمية	٣,٥٣	١,٢٢	مرتفعة	٣
٨	يتجنب التحيز لبعض المعلمين على حساب الآخرين	٣,٤٩	١,٢٨	مرتفعة	٤
٢	يعمل على نشر رؤية المدرسة وأهدافها بطريقة فاعلة	٣,٤٥	١,١٦	مرتفعة	٥
٤	يتبنى الآراء المطروحة من قبل المعلمين لغرض تطوير العملية التعليمية	٣,٤٢	١,١٤	مرتفعة	٦

درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين

أ.د. سعود بن عيد بن مشحون العنزي

سعود رشيد الهبيبي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٥	يضع جدول اجتماعات للمعلمين للتشاور معهم	٣,٤٢	١,٢٣	مرتفعة	٧
١	يشرك المعلمين في إعداد رؤية المدرسة	٣,٤٠	١,٢٧	مرتفعة	٨
٦	يرشد المعلمين في تنفيذ الخطة المدرسة	٣,٣٥	١,٣١	متوسطة	٩
٣	يشرك المعلمين في إعداد الخطة المدرسية	٣,٢٣	١,٢٩	متوسطة	١٠
	اجمالي المجال الأول: مشاركة مدير المدرسة في التخطيط	٣,٤٦	٠,٩٥	مرتفعة	

يُظهر الجدول السابق أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين، والمقدرة من خلال فقرات (المجال الأول: مشاركة مدير المدرسة الثانوية بمدينة تبوك في التخطيط) جاءت بشكل عام بتقدير مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٦) وانحراف معياري (٠,٩٥)، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣,٢٣-٣,٧٦)، وتراوح الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (١,٣١)، (١,١٤)، وبالتالي فالعبارات الدالة على ممارسة هذا المجال جاء مستوى تطبيقها ما بين درجة (مرتفعة) إلى درجة (متوسطة)، وحلت العبارة رقم (٧) " يدعم الانضباط لدى المعلمين " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٧٦)، وانحراف معياري (١,١٤)، وبدرجة تقدير مرتفعة. وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٩) " يستمع لآراء المعلمين " بمتوسط حسابي (٣,٥٨)، وانحراف معياري (١,١٩)، وبدرجة تقدير (مرتفعة)؛ وقد يكون السبب في ذلك أن التواصل مع المعلمين من قبل مديري المدارس الثانوية يجعلهم يشعرون بذاتهم وبكونهم عنصر- مهم في المدرسة كما يجعلهم جزء من صناعة القرار وبالتالي يعبر عدم تحقيق اهداف المدرسة عن تقصير منهم وخطأ في أدائهم مما يفرض الانضباط من قبل الجميع خاصة المديرين كونهم المسؤول الإداري في المدرسة وهو الامر الذي يجعل من الاخرى دعم الانضباط لدى المعلمين أيضاً لأن الجميع مشارك في تحقيق الاهداف.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (٦) " يرشد المعلمين في تنفيذ الخطة المدرسة " بمتوسط حسابي (٣,٣٥)، وانحراف معياري (١,٣١)، في الترتيب التاسع وقبل الأخير، وبدرجة تقدير متوسطة. وفي الترتيب العاشر والآخر جاءت العبارة (٣) " يشرك المعلمين في إعداد الخطة المدرسية " بمتوسط حسابي (٣,٢٣)، وانحراف معياري (١,٢٩)، وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يكون السبب في ذلك ضعف مهارة التخطيط لدى

المديرين بما يجعلهم غير قادرين على تقديم الدعم والإرشاد للمعلمين وغير حريصين على إعطاء الفرصة للمعلمين لكي يشتركوا في إعداد الخطة المدرسية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠١١) والتي أشارت إلى أن واقع مشاركة مدير المدرسة للمعلمين في إعداد وتنفيذ الخطة المدرسية واستخدام أسلوب إدارة الفريق من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة كانت بدرجة متوسطة.

ثانياً/ المجال الثاني: مشاركة مدير المدرسة في صناعة القرار بمدينة تبوك:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات معلمي المرحلة الثانوية بمدينة تبوك على كل عبارة من عبارات (المجال الثاني: مشاركة مدير المدرسة في صناعة القرار بإدارة التعليم بمدينة تبوك)، وقد تم قياسه بالاعتماد على (١٠) عبارات

الجدول (١٤)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٦	يؤكد على أهمية انجاز الأعمال الموكلة للمعلمين بالوقت المحدد	٣,٧٨	١,٠٧	مرتفعة	١
٤	يتبنى الاقتراحات الهادفة	٣,٦٨	١,١٨	مرتفعة	٢
٣	يعمل على ضمان مشاركة المعلمين في حل المشكلات المدرسية	٣,٥٦	١,٢١	مرتفعة	٣
٩	يعمل على التقليل من المقاومة ضد تنفيذ الاعمال التطويرية	٣,٥٤	١,٠٨	مرتفعة	٤
٥	يشجع المعلمين على الابتكار والتجديد والإبداع	٣,٥٤	١,١٨	مرتفعة	٥
٨	يقوم بتوزيع الواجبات والمسؤوليات على المعلمين وتعريفهم بمسؤولياتهم وواجباتهم	٣,٥٠	١,٢٠	مرتفعة	٦
٧	يتيح فرصة المشاركة في صناعة القرارات في ضوء القيادة التشاركية	٣,٤٦	١,١٧	مرتفعة	٧
١	يشرك المعلمين في صناعة القرار	٣,٤٣	١,٢٩	مرتفعة	٨
٢	يعمل مبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرار	٣,٤٢	١,٣٠	مرتفعة	٩
١٠	يحرص على تحسين الأداء للمعلمين من خلال مشاركتهم في صناعة القرار	٣,٣٨	١,٢٤	متوسطة	١٠
	اجمالي المجال الثاني: مشاركة مدير المدرسة في صناعة القرار	٣,٥٣	٠,٩٤	مرتفعة	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات معلمي المرحلة الثانوية بمدينة تبوك على كل عبارة من عبارات (المجال الثاني: مشاركة مدير المدرسة في صناعة القرار بمدينة تبوك) مرتبة ترتيباً تنازلياً:

يتضح من التحليل الموجود في الجدول السابق أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين، والمقدرة من خلال فقرات (المجال الثاني: مشاركة مدير المدرسة في صناعة القرار بمدينة تبوك) جاءت بشكل عام بتقدير مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٥٣، ٣) وانحراف معياري (٩٤، ٠)، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣٨، ٣-٣، ٧٨)، وتراوح الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٣٠، ١)، (٠٧، ١)، وبالتالي فالعبارات الدالة على ممارسة هذا المجال جاء مستوى تطبيقها ما بين درجة (مرتفعة) إلى درجة (متوسطة)، وحلت العبارة رقم (٦) " يؤكد على أهمية انجاز الأعمال الموكلة للمعلمين بالوقت المحدد " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٧٨، ٣)، وانحراف معياري (٠٧، ١)، وبدرجة تقدير مرتفعة. وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٤) " يتبنى الاقتراحات الهادفة " بمتوسط حسابي (٦٨، ٣)، وانحراف معياري (١٨، ١)، وبدرجة تقدير (مرتفعة)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن انجاز الأعمال في الوقت المحدد لها يجعل المدرسة الثانوية تحصل على رضا المستفيدين سواء كانوا طلاب أو أولياء أمور أو أفراد من المجتمع أو غيرهم مما يجعله في أولويات المديرين ويركزون عليه بشكل كبير وحتى يتحقق ذلك لابد وأن يكون هناك جلسات عصف ذهني خاصة مع المعلمين يصدر عنها مجموعة من الاقتراحات الهادفة التي تساعد في انجاز الأعمال المطلوبة من المدرسة بالوقت المحدد.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (٢) " يعمل بمبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرار " بمتوسط حسابي (٤٢، ٣)، وانحراف معياري (٣٠، ١)، في الترتيب التاسع وقبل الأخير، وبدرجة تقدير مرتفعة. وفي الترتيب العاشر والآخر جاءت العبارة (١٠) " يحرص على تحسين الأداء للمعلمين من خلال مشاركتهم في صناعة القرار " بمتوسط حسابي (٣٨، ٣)، وانحراف معياري (٢٤، ١)، وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى اقتناع بعض المديرين بالمدارس الثانوية بفكرة أنهم أصحاب السلطة الأعلى والمكانة الأولى في الهيكل التنظيمي داخل المدرسة مما يجعلهم يعطون فرص قليلة للعاملين فيما يخص المشاركة في صناعة القرار وهو الأمر الذي قد يترتب عليه ضعف الأداء داخل المدرسة الثانوية بشكل عام وأداء المعلمين بشكل خاص نتيجة الشعور بقلّة المكانة وقلة الاهتمام.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شقير (٢٠١١) والتي اشارت إلى أن حرص مديري المدارس الحكومية ومديراتها على تحسين الأداء للمعلمين من خلال مشاركتهم في صناعة القرار في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاء بدرجة عالية.

ثالثاً/ المجال الثالث: دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية بمدينة تبوك:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات معلمي المرحلة الثانوية بمدينة تبوك على كل عبارة من عبارات (المجال الثالث: دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية بمدينة تبوك)، وقد تم قياسه بالاعتماد على (١٠) عبارات.

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات معلمي المرحلة الثانوية بمدينة تبوك على كل عبارة من عبارات (المجال الثالث: دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية بمدينة تبوك) مرتبة ترتيباً تنازلياً:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١	يشجع التعاون بين المعلمين في المدرسة	٣,٨٠	١,١٦	مرتفعة	١
٨	يحرص على مشاركة المعلمين مناسباتهم الاجتماعية	٣,٧٣	١,١٤	مرتفعة	٢
٩	يقدر إنجازات المعلمين بأساليب مختلفة	٣,٦٩	١,١٦	مرتفعة	٣
٢	يعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية لدى المعلمين في المدرسة	٣,٦٥	١,١٩	مرتفعة	٤
١٠	يحرص على تحقيق رغبات المعلمين وميولهم بما لا يؤثر على العمل	٣,٦٤	١,١٩	مرتفعة	٥
٧	يُوجد جو من الانسجام مع المعلمين في المدرسة	٣,٦٢	١,١٨	مرتفعة	٦
٦	يسعى لإيجاد نظرة إيجابية لدى المعلمين نحو الإدارة المدرسية	٣,٦١	١,١٨	مرتفعة	٧
٣	يعمل على تفعيل العلاقات الاجتماعية بين المعلمين في المدرسة	٣,٥٤	١,٢٢	مرتفعة	٨
٥	يتسم بالإنصاف في تعامله مع المعلمين	٣,٤٦	١,١٥	مرتفعة	٩
٤	ينظم اجتماعات دورية مع المعلمين في المدرسة	٣,٤٢	١,٢٠	مرتفعة	١٠
	اجمالي المجال الثالث: دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية	٣,٦٢	٠,٩٤	مرتفعة	

توصلت الدراسة من الجدول السابق أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين، والمقدرة من خلال فقرات (المجال الثالث: دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية بمدينة تبوك) جاءت بشكل عام بتقدير مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (٠,٩٤)، وتراوحت المتوسطات

الحسابية للعبارات ما بين (٤٢، ٣-٨٠، ٣)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٢٢، ١)، (١٤، ١)، وبالتالي فالعبارات الدالة على ممارسة هذا المجال جاء مستوى تطبيقها بدرجة (مرتفعة)، وحلت العبارة رقم (١) "يشجع التعاون بين المعلمين في المدرسة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٨٠، ٣)، وانحراف معياري (١٦، ١)، وبدرجة تقدير مرتفعة. وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٨) "يحرص على مشاركة المعلمين مناسبتهم الاجتماعية" بمتوسط حسابي (٧٣، ٣)، وانحراف معياري (١٤، ١)، وبدرجة تقدير (مرتفعة)؛ وقد يكون السبب في ذلك أن وجود بيئة جاذبة داخل المدرسة يجعل هناك اقبال من قبل جميع العاملين والطلاب عليها ويجعل لديها قدرة اكبر من الاحتفاظ بالكفاءات من العاملين بما يساعدها على تحقيق أهدافها والتميز بين اقرانها من المدارس الثانوية الأخرى وحتى يتم ذلك على الوجه الأمثل فهناك ضرورة على تشجيع الإدارة للتعاون بين المعلمين في المدرسة وحرصها على مشاركة المعلمين مناسبتهم الاجتماعية.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (٥) "يتسم بالإنصاف في تعامله مع المعلمين" بمتوسط حسابي (٤٦، ٣)، وانحراف معياري (١٥، ١)، في الترتيب التاسع وقبل الأخير، وبدرجة تقدير مرتفعة. وفي الترتيب العاشر والآخر جاءت العبارة (٤) "ينظم اجتماعات دورية مع المعلمين في المدرسة" بمتوسط حسابي (٤٢، ٣)، وانحراف معياري (٢٠، ١)، وبدرجة تقدير مرتفعة، وقد يكون السبب في ذلك كثرة الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة والتي قد تجمع بين النواحي الإدارية والنواحي التدريسية في حالة وجود عجز في المعلمين داخل المدرسة بما يقلل من قدرة الإدارة على تنظيم اجتماعات دورية مع المعلمين في المدرسة.

وتتنفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الصليبي (٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية عامة وللعلاقات الإنسانية خاصة مع المعلمين كانت تتم بنسبة عالية وهذا من وجهة نظر المعلمين.

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

يتناول الباحث في هذا الفصل توضيح ملخص لأبرز النتائج المتعلقة باستجابة أفراد عينة الدراسة تبعاً لكل مجال من مجالاتها، كما يهتم الفصل بعرض مجموعة من التوصيات التي ترتبط بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثمّ وضع مجموعة من المقترحات.

أولاً: ملخص النتائج:

أظهرت النتائج ما يلي:

- جاء المتوسط العام للمجال الأول: مشاركة مدير المدرسة بالمدارس الثانوية في التخطيط من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة تبوك، بدرجة (مرتفعة)، وجاءت عبارات هذا المجال مرتبة تنازلياً على النحو الآتي:

❖ يدعم الانضباط لدى المعلمين

❖ يستمع لآراء المعلمين

❖ يذلل العقبات التي تواجه العملية التعليمية

❖ يتجنب التحيز لبعض المعلمين على حساب الآخرين

❖ يعمل على نشر رؤية المدرسة وأهدافها بطريقة فاعلة

❖ يتبنى الآراء المطروحة من قبل المعلمين لغرض تطوير العملية التعليمية

❖ يضع جدول اجتماعات للمعلمين للتشاور معهم

❖ يشرك المعلمين في إعداد رؤية المدرسة

❖ يرشد المعلمين في تنفيذ الخطة المدرسة

❖ يشرك المعلمين في إعداد الخطة المدرسية

- كما جاء المتوسط العام للمجال الثاني: مشاركة مدير المدرسة بالمدارس الثانوية في صناعة القرار من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة تبوك، بدرجة (مرتفعة)، وجاءت عبارات هذا المجال مرتبة تنازلياً على النحو الآتي:

❖ يؤكد على أهمية انجاز الأعمال الموكلة للمعلمين بالوقت المحدد

❖ يتبنى الاقتراحات الهادفة

❖ يعمل على ضمان مشاركة المعلمين في حل المشكلات المدرسية

- ❖ يعمل على التقليل من المقاومة ضد تنفيذ الأعمال التطويرية
 - ❖ يشجع المعلمين على الابتكار والتجديد والإبداع
 - ❖ يقوم بتوزيع الواجبات والمسؤوليات على المعلمين وتعريفهم بمسؤولياتهم وواجباتهم
 - ❖ يتيح فرصة المشاركة في صناعة القرارات في ضوء القيادة التشاركية
 - ❖ يشرك المعلمين في صناعة القرار
 - ❖ يعمل بمبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرار
 - ❖ يحرص على تحسين الأداء للمعلمين من خلال مشاركتهم في صناعة القرار
- أيضاً جاء المتوسط العام للمجال الثالث: دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة تبوك، بدرجة (مرتفعة)، وجاءت عبارات هذا المجال مرتبة تنازلياً على النحو الآتي:
- ❖ يشجع التعاون بين المعلمين في المدرسة
 - ❖ يحرص على مشاركة المعلمين مناسباتهم الاجتماعية
 - ❖ يقدر إنجازات المعلمين بأساليب مختلفة
 - ❖ يعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية لدى المعلمين في المدرسة
 - ❖ يحرص على تحقيق رغبات المعلمين وميولهم بما لا يؤثر على العمل
 - ❖ يُوجد جو من الانسجام مع المعلمين في المدرسة
 - ❖ يسعى لإيجاد نظرة إيجابية لدى المعلمين نحو الإدارة المدرسية
 - ❖ يعمل على تفعيل العلاقات الاجتماعية بين المعلمين في المدرسة
 - ❖ يتسم بالإنصاف في تعامله مع المعلمين
 - ❖ ينظم اجتماعات دورية مع المعلمين في المدرسة
- ثانياً: التوصيات:

توصلت الدراسة الحالية لمجموعة من التوصيات حتى يتسنى تحسين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتمثل في:

- ضرورة اشراك إدارة المدارس الثانوية في مدينة تبوك للمعلمين في إعداد رؤية المدرسة، بأن تجعل كل معلم يضع الصورة المستقبلية التي يجب أن تكون عليها المدرسة حتى تواكب التوجهات المستقبلية ويحدث العديد من الاجتماعات لحين الوصول إلى أفضل صورة.
- عمل إدارة المدارس الثانوية في مدينة تبوك على ارشاد المعلمين عند تنفيذ الخطة المدرسية والذي يمكن أن يتم من خلال دعوة بعض أعضاء هيئة التدريس من كلية التربية ليوضحوا للمعلمين كيفية تنفيذ الخطة المدرسية، إضافة إلى قيام الإدارة المدرسية بالتجوال على المعلمين ونقل خبراتهم للمعلمين بما يحقق أفضل تنفيذ.
- حرص إدارة المدارس الثانوية في مدينة تبوك على مشاركة المعلمين في اعداد الخطة المدرسية لأنهم المسؤول الرئيس عن تنفيذها وبالتالي مشاركتهم عند التصميم ضروري، وذلك بأخذ مقترحاتهم حول أبرز المشكلات التي تعيق تحقيق رسالة المدرسة والسبل الممكنة للتغلب على هذه المشكلات.

المراجع

١. ابومسامح، أحمد عبد الكريم (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
٢. الحربي، قاسم (٢٠٠٨). القيادية التربوية الحديثة، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن.
٣. الزهراني أظافر صالح (٢٠١١). واقع الممارسة والأهمية لاسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
٤. شقير، علاء توفيق (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٥. الشمري، سامي و اللوقان، محمد (٢٠١٨). واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع (٣).
٦. الصباب، أحمد؛ ودياب، عبد الحميد؛ وميمني، خالد؛ وحبیب، شکیل (٢٠١٠). أساسيات الادارة الحديثة، ط ٣، جدة: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع
٧. الصليبي، عائد مصطفى (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٨. عالم، خالد أحمد (٢٠٠٨). درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٩. عبودي، زيد (٢٠١٠). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
١٠. عساف، محمد (٢٠١١). 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، كلية التربية، غزة
١١. عسکر، عبد العزيز محمد (٢٠١٢). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهات نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

١٢. القرشي، عبدالله فهد (٢٠١٣). ممارسة القيادة التشاركية لدى مدري مكاتب التربية واسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة.
١٣. القيسي، هناء محمود (٢٠١٠). الإدارة التربوية مبادئ نظريات اتجاهات حديثة ، دار المناهج والتوزيع : عمان
١٤. لاحق، حليلة يحي (٢٠١٢). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير ، رسالة ماجستير غير منشور. جامعة الملك خالد، أبها، السعودية.
١٥. هلوب، ناريمان يونس ؛ والصريرة ، ماجدة أحمد (٢٠١٢). مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان : دار الخليج للنشر والتوزيع.
١٦. محسن ، عبدالعزيز براك (٢٠١٢). أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال ، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن.
١٧. المطيري، بندر عبد المحسن (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
١٨. مغاري، تيسير محمد (٢٠٠٩). نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
١٩. مغاوري، هالة (٢٠٢٠). القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر. رسالة مستقبلية، جامعة عين شمس، مصر

المراجع الاجنبية:

1. Antonio, S ; Diosdado M.; Gamage, Davi (2007) *Building Trust among Educational Stakeholders through Participatory School Administration, Leadership and Management : Management in Education, v21 n1, p15-22*
2. -Bethany, Kanaly, (2001) "Degree of Participation of new Teachers for their role in decision making process in the state of Oklahoma in the U.S.A", *Apaper presented at the Australian Association for Research in Education Annual Conference, Melbourne. (29 Nov.-2Dec. 2001).*
3. -Huang, Xu; & Iun, Joyce; & Gong, Yaping (2012). "Does Participative Leadership Enhance Work Performance By Inducing Empowerment Or Trust?", *The differential effects on managerial and*

- non-managerial subordinates, Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 31, 122-143.*
4. Landies, J. (2009). *Problem solving and the public school principal, Unpublished Ph.D dissertation, Indiana University of Pennsylvania.*
 5. Kim, S. (2002). *Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership, Public Administration, 62 (2), 231- 241.*
 6. -Muronga, Michael M. (2010). *"The Participation Of Teachers In The Management And Decision-Making Of Three Schools In The Kavango Region Of Namibia: A Case Study". Education Department, Rhodes University, Kavango Region, Namibia.*

Romanization of references

1. Abu Musameh, Ahmed Abdel Karim (2015). Dargat mumarasat muderi muderiat al-turbiah wa al-ta'alem le idarat algawdh al-shamelh wa alaqtha be alqiadah altshrukia, unpublished master's thesis. Islamic University, Gaza.
2. Al-Harbi, Qasim (2008). Al-qiadah al-turbwiah al-hadithah, Amman: Al-Janadriyah for Publishing and Distribution, Jordan.
3. Al-Zahrani, Dhafer Saleh (2011). Waq'I al-mumarsah wa al-ahmmiiah le uslob idarat alfreq le mudir almudrsah men weghat nadhar muderi wa mu'almi al-mdares al-thanwiah be muhafadhat jeddah, master's thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Kingdom of Saudi Arabia.
4. Shaqir, Alaa Tawfiq (2011). Durgat mumarsat muderi almdares al-hukomiiah wa muderateha lel qiadh al-tsharukiah wa alaqtha be alredha alwadhefi, unpublished master's thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
5. Al-Shammari, Sami and Al-Luqan, Muhammad (2018). Waq'ie al-qiadah al-tsharukiah lida qadat al-mdares althanwiah be mdenat ha'il wa subol tatwerha men weghat ndhr al-mu'almeen. Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, Issue (3).
6. Al-Sabbab, Ahmed; wa Diab, Abdul Hamid; wa Maimani, Khaled; wa Habib, Shakil (2010). Asasiat al-idarah al-hadithah, 3rd ed., Jeddah: Dar Khwarazm Scientific Publishing and Distribution
7. Al-Salibi, Aid Mustafa (2015). Daragat mumarasat muderi al-mdares al-thanwiah be muhafadhat gaza lel qiadah al-tsharukiah wa alaqtha be mustwa alfa'iliyah al-thatihah lida mu'allmehim. Unpublished master's thesis, College of Education, Islamic University, Gaza.
8. Alam, Khaled Ahmed (2008). Daragat mumarasat alqiadat al-turbwiah fe al-idarah al-ammah le al-turbwiah wa al-ta'lim lel bnen bel a'semah al-muqdsah le amliat etekhath al-qrar, unpublished master's thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.
9. Aboudi, Zaid (2010). Dawr al-qiadah al-turbwiah fe itekhath al-qrarat. Amman: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.
10. Assaf, Mohammed (2011). Daragat mumarsat muderi al-mdares al-hukomiiah wa muderateha lelqiadah al-tsharukiah wa alaqtha be al-redha al-wadhifi fe muhafadhat shmal al-dheffah al-gurbwiah men weghat nadhr al-mu'almen wa al-mua'lemat fiha, unpublished master's thesis, Faculty of Education, Gaza.
11. Askar, Abdul Aziz Muhammad (2012). Al-qiadah al-tsharukiah wa alaqtha bel thqafah al-tndhimiah lida muderi al-mdares al-hukomiiah be muhafadhat

- gaza men weghat nadhr al-mu'almeen, unpublished master's thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
12. Al-Qurashi, Abdullah Fahd (2013). Mumarsat alqiadah al-tsharukiah Ida muderi mkateb al-turbiah wa ishameha fe hal mushkelat al-idarah al-mdrsiah bel marhala al-thanwiah be mdenat al-ta'if, unpublished master's thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.
 13. Al-Qaisi, Hanaa Mahmoud (2010). Al-idarah al-trbwiah mbad'I ndhriat itegahat hadithah, Dar Al-Manahij Wal-Tanzie: Amman
 14. Lahiq, Halima Yahya (2012). Drgat mumarsat muderat al-mdares al-thanwiah al-hukomiah lel qiadah al-tsharukiah fe munteqat aseer, unpublished master's thesis. King Khalid University, Abha, Saudi Arabia.
 15. Lahloub, Nariman Younis; wa Al-Sarayrah, Majida Ahmed (2012). Mharat alqiadah altrbwiah alhadithah. Amman: Dar Al-Khaleej for Publishing and Distribution.
 16. Mohsen, Abdulaziz Barak (2012). Athr numati al-qiadah al-tsharukiah wa al-tahweliah fe tahseen al-ada'a al-wadhifi, unpublished PhD thesis, College of Business, Amman University for Graduate Studies, Jordan.
 17. Al-Mutairi, Bandar Abdul Mohsen (2015). Dargat mumarsat muderi mdares al-murhala al-thanwiah be muhafdhat hafr al-baten lelqiadah al-tsharukiah wa alaqtha bel wala'a al-tandhimi lelmou'almeen. Master's thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.
 18. Maghari, Tayseer Muhammad (2009). Namat al-qiadah al-sa'id fe muderiat al-turbiah wa al-ta'aleem be muhafdhat gaza wa alaqteh be sun'a al-qrar al-turbwy men weghat nadhr al-amleen beha, unpublished master's thesis, Al-Azhar University, Gaza.
 19. Maghawry, Hala (2020). Al-qiadah al-tsharukiah mudkhl le tahqiq al-geel al-rabe' men al-gawdah be mo'assat al-ta'leem al-game'ei fe masr. Future thesis, Ain Shams University, Egypt