



جامعة المنصورة
كلية التربية



فلسفة القيادة التشاركية وانعكاساتها على الانتماء للمؤسسة التعليمية في المجتمع الفلسطيني

إعداد

الباحثة/ ولاء بدر خضر

إشراف

أ.د/ مجدى صلاح طه المهدي
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية جامعة المنصورة

أ.د/ صلاح الدين إبراهيم معوض
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٥ - يناير ٢٠٢٤

فلسفة القيادة التشاركية وانعكاساتها على الانتماء للمؤسسة التعليمية في المجتمع الفلسطيني

ولاء بدر خضار

ملخص

هدف البحث إلى عرض الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية، والتعرف على انعكاسات القيادة التشاركية على الانتماء للمؤسسة التعليمية في المجتمع الفلسطيني، وتحديد أهم المقترحات لتفعيل القيادة التشاركية بما يحقق الانتماء للمؤسسة التعليمية في المجتمع الفلسطيني، وانتهى البحث إلى عدة مقترحات لتفعيل القيادة التشاركية بما يحقق الانتماء للمؤسسة التعليمية في المجتمع الفلسطيني، أبرزها:

- ١- تحرص الإدارة على توفير مناخ أكاديمي تسوده العلاقات الإنسانية.
 - ٢- تسهم الإدارة في تعزيز أجواء أكاديمية تسودها التفاهم والمشاركة.
 - ٣- تحرص الإدارة على تعزيز الشعور بالرضا عن بيئة العمل.
 - ٤- تعمل الإدارة جاهدة لضمان الولاء والانتماء لبيئة العمل.
 - ٥- تقف الإدارة على احتياجات العاملين وتعمل على تلبيتها.
 - ٦- تهتم الإدارة بتوفير مناخ أكاديمي يسوده التماسك والترابط بين أعضاء المؤسسة التعليمية.
 - ٧- تدعم الإدارة آراء العاملين وتوجهاتهم عند النقاشات في الاجتماعات.
 - ٨- تحرص الإدارة على التواصل الاجتماعي مع العاملين في المناسبات المختلفة.
 - ٩- تهتم الإدارة بتخصيص لقاءات اجتماعية خلال السنة لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز التلاحم الاجتماعي فيما بينهم.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية، الانتماء للمؤسسة التعليمية، المجتمع الفلسطيني

Abstract

The research aimed to present the conceptual framework of participatory leadership, identify the repercussions of participatory leadership on belonging to the educational institution in Palestinian society, and identify the most important proposals for activating participatory leadership in order to achieve belonging to the educational institution in Palestinian society. The research used the descriptive approach, and the research ended with several proposals for activating participatory leadership. In order to achieve belonging to the educational institution in Palestinian society, most notably:

- 1- The administration is keen to provide an academic climate in which human relations prevail.
- 2- The administration contributes to enhancing an academic atmosphere dominated by understanding and participation.
- 3- Management is keen to enhance the feeling of satisfaction with the work environment.
- 4- Management works hard to ensure loyalty and belonging to the work environment.
- 5- Management understands the needs of employees and works to meet them.

- 6- The administration is interested in providing an academic climate in which cohesion and interdependence prevail among the members of the educational institution.
- 7- The administration supports the opinions and directions of the public during discussions at meetings.
- 8- The administration is keen on socializing with the general public on various occasions.
- 9- The administration is interested in allocating social meetings during the year for faculty members to enhance social cohesion among them.

Keywords: participatory leadership, belonging to the educational institution, Palestinian society

مقدمة

تعد القيادة محوراً مهماً لكافة المؤسسات، وكافة المجالات؛ وذلك لأنها تمثل الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري تجاه المرؤوسين في المؤسسة؛ ومنها ما تصدرها القيادة من تعليمات وأوامر، وما يتبع سلطته من تأثير على المرؤوسين، لإنجاز مهامهم الموكلة إليهم على أكمل وجه، والعمل على تحفيزهم نحو العمل التعاوني وبشكل إبداعي، والنظام التربوي الفاعل هو ذلك النظام الذي يستند إلى قيادة ناجحة، وذلك لأنها تعمل وفق خطى بناءة على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وفق الخطط الاستراتيجية، وبمشاركة العاملين في صياغتها، ورفع الروح المعنوية لديهم، وتلبية احتياجاتهم، مما يكفل ولاءهم وإخلاصهم في العمل، وإبراز ما لديهم من كفاءة عالية في الأداء، ولذلك يتوجب على القائد.

ويعد النظام التربوي الذي يركز على القيادة الناجحة هو الأفضل؛ حيث تعمل هذه القيادة بخطوات جريئة وبناءة على تحقيق أهداف التربية والتعليم، بإشراك العاملين في صياغتها، ورفع الروح المعنوية لديهم، وإشباع حاجاتهم؛ مما يكفل إخلاصهم في العمل، فالقيادة تمثل الدور الرئيس الذي يقوم به القائد من خلال متابعته وإشرافه وتفاعله مع العاملين، وعلى القائد أن يملك القوة والقدرة والسمات التي تؤهله للتأثير على الآخرين، وتوجيه سلوكهم نحو الإنجاز الذي يتجلى من خلال العلاقة التشاركية بين القائد والأتباع (خليل، ٢٠١٣).

والقائد الأكاديمي الناجح هو القادر على توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته على التأثير على سلوكهم، وجعل العمل الإداري أكثر فعالية وديناميكية، وهو القادر على التأثير على العاملين، وعلى دوافعهم وأهدافهم؛ لتكون متنسقة مع أهداف المنظمة (George & John, 2008).

كما تعمل القيادة الأكاديمية الناجحة على بث روح العمل والإنتاج لدى العاملين في المؤسسة التربوية من خلال توثيق العلاقات الإنسانية القائمة على الود والاحترام، بهدف تحقيق المصلحة العامة، وعدم الوقوف عند المصالح الشخصية والاعتبارات المادية والعلاقات الرسمية؛ بل لابد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية والمصالح العامة، فالقيادة الناجحة تزود العاملين بالحماس المطلوب، وتنمي في نفوسهم روح الاعتزاز بالمهنة، ولذلك تحاول القيادات الجامعية تبني أنماطاً مختلفة من القيادة، ومنها القيادة التشاركية (الخصاضي، ٢٠٠٠).

وتعد القيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة التي تركز على ترسيخ علاقة تشاركية بين القائد التربوي ومن يرأسهم في الشؤون الإدارية والأكاديمية من تقييم لأدائهم، واتخاذ القرارات، والاتصالات الإدارية الفعالة، والتحفز المستمر في سبيل الوصول للأهداف التربوية والتعليمية المأمولة (الحربي، ٢٠٠٨، ١٣١).

كما تمثل القيادة التشاركية في جوهرها ممارسة الثقة العالية بالعاملين، ونطلب هذه الثقة إشراكهم في تحمل المسؤولية، من خلال توزيع المهام، وتفويض الصلاحيات من أجل تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة التعليمية، ولعل هذا النمط من القيادة يعزز ثقة العاملين بأنفسهم، ويدفعهم إلى النمو المهني في مجال تخصصهم (عبد الرحمن، ٢٠١١)، لذا يأتي البحث الحالي لدراسة فلسفة القيادة التشاركية وانعكاساتها على الانتماء للمؤسسة التعليمية في المجتمع الفلسطيني، وعليه تمت صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤلات الآتية:

- أ- ما الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية ؟
- ب- ما انعكاسات القيادة التشاركية على الانتماء للمؤسسة التعليمية في المجتمع الفلسطيني ؟
- ج- ما أهم المقترحات لتفعيل القيادة التشاركية بما يحقق الانتماء للمؤسسة التعليمية في المجتمع الفلسطيني ؟

أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى:

- ١- عرض الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية.
- ٢- التعرف على انعكاسات القيادة التشاركية على الانتماء للمؤسسة التعليمية في المجتمع الفلسطيني.
- ٣- تحديد أهم المقترحات لتفعيل القيادة التشاركية بما يحقق الانتماء للمؤسسة التعليمية في المجتمع الفلسطيني.

أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية الموضوع بمتغيريه، إذ أن القيادة التشاركية للمؤسسات عموماً تعد من المرتكزات المهمة لتعزيز الثقة المتبادلة بين القادة الأكاديميين وأعضاء هيئات التدريس في الجامعات، ولارتباطها بتوجيه السلوك القيادي الذي يضمن ارتقاء مستوى الكفاءة الأكاديمية للمدرسين الجامعيين، وما يترتب على ذلك من تحسين لمخرجات التعليم، والبحث العلمي، وتجويد التعليم الجامعي، وتكتسب القيادة التشاركية أهمية خاصة بالمؤسسات التربوية وعلى رأسها الجامعات، لما تقوم به من دور كبير في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والتخطيط الجامعي، وتحقيق الأهداف الموضوعية بما يتناسب مع رؤية ورسالة الجامعة، والعمل على الارتقاء بمستوى الكفاءة الأكاديمية لدى أعضاء هيئات التدريس، ودفعهم إلى مواكبة متطلبات العصر، ومواجهة تحديات التعليم الجامعي، كما أن الأخذ بالتصور المقترح للدراسة لتعزيز تفعيل القيادة التشاركية في الجامعات الفلسطينية، يترتب عليه توثيق الصلة بين القائد والأتباع من الأكاديميين، مما ينعكس بشكل إيجابي على عطاؤهم ومستوى أدائهم وكفاياتهم التعليمية، فممارسة القيادة التشاركية من قبل العمداء ورؤساء الأقسام تجعلهم يتقنون به، ومن ثم يطورون كفاياتهم التدريسية بحماس وتفاني وإخلاص، وانغماس في عملهم، مما يحقق للجامعة الارتقاء بجودة الأداء، وتحقيق الأهداف بفعالية.

ومن أوجه أهمية هذا البحث أنه يمكن أن يفسح المجال لإجراء العديد من الدراسات المستقبلية في البيئة التعليمية بفلسطين حول هذا الموضوع بمتغيرات جديدة.

منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، ويقوم هذا المنهج على "وصف الظاهرة موضوع الدراسة، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها، ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة، أو

الموضوع محل البحث، كما أنها كثيراً ما تتعدى الوصف الى التفسير، وذلك في حدود الاجراءات المنهجية المتبعة" (الرشيدي، ٢٠١٢، ٥٩)

مصطلح البحث

القيادة التشاركية

تُعرف إجرائياً على أنها أحد الأنماط القيادية التي يمارسها القائد الإداري، والتي تهتم بتفويض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، واستشارتهم، ومنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير نظم اتصالات فعالة يسودها الاحترام والتعاون والمرونة، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار بما يساهم في الارتقاء بالعمل وتجويده.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

قام درويش (٢٠١٩) بدراسة لتحديد درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات على عينة مكونة من (٤٤٣) معلمة، وانتهت النتائج إلى ان درجة ممارسة القيادة التشاركية متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرار، وتوصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في القيادة التشاركية تعزى للمؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى للتخصص والخبرة التدريسية.

وهدفت دراسة أبو شمالة (٢٠٢٠) إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية "دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة". حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب في جامعة الأقصى بغزة، والبالغ عددهم (٢٤٢) موظفاً، حيث تم استخدام عينة عشوائية بسيطة لتمثيل مجتمع الدراسة الحقيقي، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد العينة، وبلغت العينة المستردة (٢٢٢) مفردة، ما نسبته (٩١.٧%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: - درجة ممارسة القيادة التشاركية في جامعة الأقصى بغزة جاء بوزن نسبي (٧٦.٣٨٧)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، مع تفوق محور العلاقات الإنسانية على باقي محاور القيادة التشاركية. - مستوى التمكين الإداري في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين جاء بوزن نسبي (٧١.٠٦٢)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، مع تفوق محور الاتصال ومشاركة المعلومات على باقي محاور التمكين الإداري. - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها: (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، المشاركة في التخطيط، العلاقات الإنسانية)، ومستوى التمكين الإداري للعاملين في جامعة الأقصى. - عدم وجود فروق في متوسط آراء المبحوثين حول درجة ممارسة القيادة التشاركية في جامعة الأقصى تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ووجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كانت لصالح مدراء الدوائر. - عدم وجود فروق في متوسط آراء المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لمتغير الجنس، كانت لصالح (الإناث)، ووجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كانت لصالح (مدراء الدوائر)، ووجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، كانت لصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (أقل من ٥ سنوات). وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، من أهمها: - تعزيز استخدام نمط القيادة التشاركية من خلال توفير بيئة تشاركية لإنجاز الأعمال ومراعاة العدالة في

اتخاذ القرار، ومناقشة الآثار المترتبة على القرارات مع العاملين، وضرورة تقييم نتائج الأعمال المفوضة للعاملين.

وقامت طيفور (٢٠٢٠) بدراسة للكشف عن درجة تعرف قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية، وتحديد معوقاتهما، وتقديم مقترحات لتطويرها من وجهة نظر المعلمين على عينة تكونت من (٢٢٦) معلماً، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية مرتفع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تعزى للجنس، والمستوى المدرسي، وتجربة التدريس

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى زنكي (Zinke , 2013) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين القادة التشاركية وبين كفاءة المعلم الذاتية، وتحديد أثر هذه العلاقة في تحصيل الطالب في الصف الثالث الابتدائي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوثائقي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتحليل وثائق المدرسة في اختبار الولاية، ومقياس اختبار الكفاءة الذاتية MCT2 لقياس الكفاءة الذاتية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٤٠) مدرسة ابتدائية، وتكونت العينة من مديري ومعلمي المدارس الأساسية في مناطق مدارس المسيسيبي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين القادة التشاركية وبين كفاءة المعلم الذاتية، ولا يوجد أثر هذه العلاقة في تحصيل الطالب في الصف الثالث الابتدائي.

وهدفت دراسة غياسي (Gyasi , 2015) التعرف إلى واقع تطبيق القيادة التشاركية وسبل تحسينها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الآباء والمعلمين والمديرين، فقد تكونت العينة من (٣٠) مدرسة متوسطة في سيكير في شرق منطقة أشانتي، و(٣٠) من المديرين، و(٩٠) معلماً، و(٣٠) من الآباء من منطقة أشانتي في غانا، وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة التشاركية تتم بدرجة مرتفعة، والقادة يأخذون القرارات بالشراكة مع المعلمين والآباء عن طريق القيادة التشاركية، وعلى الرغم من أهمية مشاركة أولياء الأمور في اتخاذ القرارات التربوية، لا إن ذلك لا يتم، وأوصت الدراسة كضرورة إجراء دراسة عن أثر إشراك الآباء في القيادة المدرسية لمعرفة مدى مساهمة قائدها في عملية التطوير المدرسي.

كما هدفت دراسة اكبوفورو وآخرون (Akpoviro et al, 2018) التعرف إلى تأثير القيادة التشاركية والتوجيهية على فعالية الفريق بين الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي بجنوب أفريقيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (٦٧٦) موظف، وبلغت عينة الدراسة من (٢٤٦) موظفاً إدارياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن القيادة التشاركية والتوجيهية لها تأثير كبير على فعالية الفريق بين الموظفين الإداريين في الجامعة، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والمديرون المشاركون في اتخاذ القرار، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية وتحفيز الموظفين، وأوصت الدراسة: بأنه يجب على كل منظمة أن تعتمد أسلوب القيادة التشاركية، وتدريب الموظفين على ممارستها

وهدفت دراسة (Mintari, Said Musnadi, Abd. Majid, 2020) إلى قياس وتحليل الآثار الوسيطة لأداء الموظف على آثار أسلوب القيادة التشاركية والمشاركة في العمل، وتعويض الأداء التنظيمي لمؤسسة Kotaku في إندونيسيا، وتم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (١٤٠) من موظفي الشركة، وكشفت الدراسة عن أن لأسلوب القيادة التشاركية، والمشاركة في العمل، وأثر التعويض نتائج إيجابية وهامة على أداء الموظف، وأشارت الدراسة إلى ضرورة توجيه جهود تحسين الأداء التنظيمي نحو التركيز على تعزيز أداء الموظفين على أساس تمكين القيادة التشاركية والمشاركة الوظيفية.

إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية :

أ- المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية

ب- المحور الثاني: انعكاسات القيادة التشاركية على الانتماء للمؤسسة التعليمية في المجتمع الفلسطيني

ت- المحور الثالث: أبرز المقترحات لتفعيل القيادة التشاركية بما يحقق الانتماء للمؤسسة التعليمية في المجتمع الفلسطيني

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الثلاثة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية

أولاً: مفهوم القيادة التشاركية

تعددت مفاهيم القيادة التشاركية نتيجة لتعدد المفاهيم الإدارية المتعلقة، فتعرف بأنها " نمط من الأنماط الإدارية الحديثة التي تسعى لتحقيق المشاركة والتواصل بين الأفراد ومروسيهم، لزيادة مستوى الدافعية لكلا الطرفين، وبالتالي التشارك في تحمل المسؤوليات والالتزامات لتحقيق أهداف المنظمة والوصول بها إلى أعلى مستويات الأداء" (Nourthouse,2007,25).

وعرفها النوفل (٢٠٢١، ٤١٣) " بأنها مدخل إداري حديث يركز على إشراك العاملين في جميع المستويات وبشكل جماعي في القرارات وتحديد الأهداف مع الإسهام في تنمية المهارات القيادية للعاملين وبناء نظام علاقات مميز يشعر العاملين بالتحفيز والانتماء للمؤسسة التربوية".

وعرفها درويش (٢٠١٩، ٣١٤) " بأنها نمط ديمقراطي يسعى إلى مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات مع منحهم بعض السلطات والصلاحيات والتي تزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالتالي زيادة الانتاجية لتحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً بأقل وقت وأقل جهد وبأقل تكلفة مادية وبشرية وبأكثر فاعلية"، في حين عرفها المحرج (٢٠١٨، ٦٨١) " بأنها مشاركة العاملين في المدرسة وبعض أعضاء المجتمع المحلي في إدارة المدرسة وفي صنع القرارات المرتبطة بها عن طريق تفويض القائد بعض صلاحياته للعاملين معه مع تحفيزهم واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية في ظل توفر نظام فعال للاتصالات في المدرسة".

وأشار الشمري واللوقان (٢٠١٨، ٦٥) " بأنها مشاركة الرئيس للمروسين في الأعمال مشاركة فعلية من خلال تفويض المهام القيادية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون البناء والتخطيط السليم وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة".

وذكرها فرج الله (٢٠١٨، ٢٤) " بأنها قيام القادة الإداريين في الجامعات الفلسطينية بإشراك المرؤسين كل بحسب مستواه الإداري وما يمتلكه من مهارات وقدرات في مجال التخطيط والتطوير الإداري وصنع القرار والتفويض وحل المشكلات لزيادة دافعية المرؤسين وتفاعلهم في تحمل المسؤولية بما يحقق أهداف المؤسسة في جو يسوده الثقة والتعاون والاحترام المتبادل".

ووضحها ضحيك (٢٠١٦، ١٢١) " بأنها إعطاء العاملين الحرية للتعبير عن آرائهم وأفكارهم واستغلال مهاراتهم وقدراتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين". كما ذكر المطاوع (٢٠١٢، ٢٠) ان كاري Cary عرفها بأنها " دعوة القائد للعاملين والالتقاء بهم لمناقشة وتحليل مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يعزز الثقة لديهم، ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية، وخاصة عندما يأخذ القائد بالتوصيات والمقترحات الفردية والجماعية، مما ييسر تحديد الأهداف واتخاذ القرارات".

وعرفها الغامدي(٢٠١٤، ٦٤) بأنها " أحد المداخل القيادية التي يمارسها قادة التعليم، وتستند على مبدأ مشاركة أعضاء هيئة التدريس بهدف الاستفادة من خبراتهم وإمكانياتهم، وتحفيزهم على العمل الجاد، ورفع درجة استعدادهم لتحمل المسؤولية في تنفيذ المهام المطلوبة. وذكر لهلوب(٢٠١٥، ٢١) أن القيادة التشاركية هي مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، و يعمل على تفويضهم الصلاحيات بما يتناسب مع مسؤولياتهم، وتتيح نظام فعال للاتصالات، واستثمار طاقات العاملين في الابداع والابتكار. ومن خلال التعريفات السابقة لمفهوم التمكين الإداري يلاحظ أنها أكدت على النقاط الآتية.

- ١- تؤكد القيادة التشاركية على مبدأ العمل التعاوني التشاركي.
- ٢- ينطوي على القيادة التشاركية توفير نظام اتصال فعال.
- ٣- في القيادة التشاركية يمنح المرؤوس الصلاحيات التي تمكنه من الإبداع.
- ٤- أساس نجاح القيادة التشاركية هو العمل التعاوني والعمل بروح الفريق الواحد، لذلك لا بد من تفعيل المشاركة الفاعلة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة.
- ٥- القيادة التشاركية تعمل على توفير العلاقات الإنسانية وهذا يساعد على إدارة الصراع التنظيمي.

ويلاحظ على التعريفات السابقة حول هذا المفهوم أنها اجتمعت على أن القيادة التشاركية تتحقق من خلال ترسيخ قيم التشاركية والتعاون والتفويض والمساهمة في حل المشكلات وصنع القرار.

وعليه يمكن تعريف القيادة التشاركية إجرائياً بأنها : أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تهدف إلى إشراك أعضاء هيئة التدريس في القرارات بالتعاون مع رؤساء الأقسام وعمداء الكليات والإدارة الجامعية، ومنحهم الصلاحيات في نطاق مهامهم، وتشجيعهم على الابداع والمشاركة البحثية، وتوفير مناخ تنظيمي تعاوني تسوده العلاقات الإنسانية.

ثانياً: مبادئ القيادة التشاركية

الهدف من القيادة هو الحصول على عمل متقن وذلك يتم عن طريق بناء علاقات إنسانية طيبة مع العاملين ضمن جو يسوده المحبة والتفاهم حيث وضح ربيعة والغالية(٢٠٢٢، ٢٢-٢٣) أن أهم مبادئ القيادة التشاركية تتمثل في تحديد الفروق الفردية بين العاملين والحفاظ عليها وتحديد واجبات كل فرد وتحقيق تكافؤ السلطة مع المسؤولية من خلال تفويض بعض المهام للعاملين وضرورة إقامة علاقات إنسانية بين الإدارة والعاملين واعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل واعتماد مبدأ الترغيب بدل من الترهيب.

كما أشار المحرج(٢٠١٧، ٩) أن أهم مبادئ التي تُمكن القيادة التشاركية من النهوض بالمؤسسة وذلك بالإقرار بالفروق الفردية بين العاملين وتنسيق جهودهم داخل المؤسسة وإشراكهم في إدارة المؤسسة واتخاذ القرارات وتقويم النتائج والحرص على إقامة علاقات إنسانية مبنية على الاحترام والتقدير واعتماد معيار القدرة على العمل والترغيب والإقناع والابتعاد عن أسلوب العقاب وتوظيف الحوافز المادية وغير المادية من أجل زيادة الانتاج في العمل.

وذكر السرحي(٢٠١٦، ٣٣) أن المبدأ الأساسي الذي تعتمده الإدارة الديمقراطية هو مبدأ احترام شخصيات الأفراد والمشاركة الجماعية لاتخاذ القرار فإن تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصحيحة من العقل الواحد السوي وأن مهمة القيادة لا تكون مقتصرة على القيادي بل تكون مهمة مشتركة بين القيادي والعاملين مما يؤدي إلى ظهور علاقات ايجابية فيما بينهم مبنية على الاحترام والتعاون.

ومما لا شك فيه أن الإدارة التشاركية تقوم على مجموعة من المبادئ التي أشار إليها الصليبي (٢٠١٥، ٢٧-٢٨) وتتمثل في الاعتراف بالفروق الفردية لدى المرؤسين والتجديد الكامل لوظيفة كل عضو في المؤسسة بشكل يضمن عدم التضارب في المسؤوليات والعمل على تنسيق الجهود بين العاملين داخل المؤسسة وتشجيع التعاون بينهم من أجل تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة بعيداً عن الأنانية وحب الذات وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحقيق مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية من أجل تسهيل العمل وتوفير فرص النجاح وأيضاً إقامة علاقات إنسانية تقوم على الاحترام وتنمية روح الولاء والانتماء و اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل. ويمكن تلخيص مبادئ القيادة التشاركية في ثلاثة جوانب ذكرها (مغاوري، ٢٠٢٠، ٤١٢):

١ - المشاركة في اتخاذ القرار:

فالتوسع في نطاق المشاركة يثري القرارات بمعلومات وخبرات متنوعة، وبالتالي يكون اتهاذ القرارات أكثر حكمة، وأكثر ملائمة لدواعي الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، كما أن المشاركة تدفع كل فرد إلى الاهتمام الكبير بطبيعة الموقف بما أن القرارات المتخذة ريك فيها وهذا يزيد من كفاءة تفكيره، وتتمثل المشاركة في اتخاذ القرارات على النحو الآتي:

أ. مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار: فمن أهم مقومات القيادة التشاركية مشاورة أتباعه، والاستماع لأرائهم من خلال التناور والنقاشات الهادفة حول إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة، أو مقترحات لرؤية تطويرية، وسبل إنجاز المهام بفاعلية وتحقيق الأهداف والغايات.

ب. أشكال المشاركة في اتخاذ القرار: وهي على نوعين مشاركة مباشرة وتتمثل بالحوارات واللقاءات والاجتماعات التي تنفذها القيادة التشاركية بهدف اشراك الأتباع في اتخاذ القرارات، ومشاركة غير مباشرة من خلال اشراك الأتباع في الجوانب الإدارية المختلفة ومهامها كإشراكهم في الشؤون المالية، أو التشغيلية، أو الإعلامية وغيرها.

ج. مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات: وهي تتفاوت من قائد لآخر ومن موقف لآخر

٢ - تفويض السلطة

فالقائد التشاركي وانسجماً مع مبدأ المشاركة في الإدارة بتفويض بعض المهام والصلاحيات للعاملين ممن يُشهد لهم بالكفاءة والمهارة والاستعداد والقدرة، ويتم منحهم الصلاحيات التي تمكنهم من القيام بالمهام المخولة لهم بما يكفل نجاحهم، وتفويض السلطة عدة مزايا تتمثل بتوفير الوقت والجهد وتفرغ القائد للقيام بمهامه القيادية الرئيسية، وتشحن الأهم، وترفع من الروح المعنوية، وتعزز الثقة لدى العاملين، وتقديرهم لذاتهم، وزيادة فرص التوجيه والمتابعة من أجل الوصول إلى قرارات فورية.

٣ - العلاقات الإنسانية

والتي تعني المعاملة الإنسانية الحسنة التي تكشف عن القيم التنظيمية السائدة في المنظمة وتعكس مكارم الأخلاق والقيم التي تؤكد على معاني التعاون والتراحم والتلاحم والتعاطف، ونشر المحبة مما يبعث على الطمأنينة والعمل في أجواء مريحة تبعث على الرضا الوظيفي لحصول العاملين على حاجاتهم في تحقيق ذاتهم، وتقديرهم اجتماعياً.

وقد ذكر الحربي (٢٠٠٨، ١٣٦-١٣٧) مجموعة من الخصائص والأسس التي تميز القيادة التشاركية وهي كالآتي:

١ - احترام شخصية العاملين والاهتمام بمشاكلهم، والاستماع باهتمام لمقترحاتهم وآرائهم.

٢ - تقدير الآخرين، واحترامهم، وتكريمهم.

٣ - التركيز على الضبط الذاتي للعاملين، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار.

- ٤- سيادة الشعور بالرضا الوظيفي، والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ٥- تعزيز النشاطات الجماعية وتفعيلها مما يسهل إقامة علاقات ودية بين العاملين.
- ٦- تقبل العاملين للتغييرات التي تحدث في المنظمة نتيجة مشاركتهم في هذه التغييرات.
- ٧- ضمان بقاء العاملين متماسكين وولائهم والتفافهم حول القائد،
- ٨- اشراك العاملين في صنع القرارات واتخاذها حسب الامكانيات والتخصصات.
- ٩- بناء الروح المعنوية العالية بين العاملين.
- ١٠- الثقة بقدرات العاملين يساعد على تحمل المسؤولية وتحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الانتاج.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على القيادة التشاركية

- تتوافق القيادة التشاركية مع الفكر التربوي الحديث، ومع ذلك تتداخل عدة عوامل تؤثر فيها وهذه العوامل هي (الحريري، ٢٠٠٨، ٤٥-٤٦):
- ١١- **شخصية القائد:** فشخصية القائد تؤثر في نمط القيادة الذي يتبعه، فالقائد الذي يميل إلى التواضع مع الآخرين، ويستمع بالتحاور تجده يهتم بالعلاقات الإنسانية.
 - ١٢- **الفروق الفردية للعاملين:** هناك فروقات بين العاملين في القدرات وطريقة التفكير والمويل والثقافة، وهذا يقود القائد إلى التعامل مع العاملين حسب هذه الفروقات.
 - ١٣- **حجم التنظيم:** هناك اختلاف في نمط القيادة بين المنظمات الصغيرة والمنظمات الكبيرة، والتي تحتوي وحدات متعددة وفراد كثيرين، فالتعامل مع المنظمات صغيرة الحجم أسهل من تلك الضخمة معقدة التركيب.
 - ١٤- **سياسة الدولة:** فسياسة الدولة تعد عاملاً مهماً في اختيار النمط القيادي المناسب، ففرض الرقابة، وطبيعة النظام المركزي أو اللامركزي، وتفويض السلطة من حيث الأهداف والميزانية وسوق العمل وغيرها، تؤثر في تحديد نمط القيادة.
 - ١٥- **المجتمع الخارجي:** لا يمكن تجاهل فلسفة المجتمع من عادات وتقاليد وثقافة وقيم، فالمجتمع يفرض على السلطة اختيار النمط القيادي.
 - ١٦- **طبيعة العمل:** هناك اختلاف في طبيعة عمل الإدارات، فبعض الإدارات تميل إلى التغيير وتنظر إلى الأهداف بحد ذاتها، وتعمل على تحقيق الأهداف بأقل وقت ممكن وأقل جهد، في حين هناك إدارات تمارس التسلسل والروتين وتتمركز السلطة كلها في يد الإدارة العليا، والمهام غير الواضحة مما يدفع القيادة إلى اختيار النمط الذي يتلاءم مع طبيعة العمل.
 - ١٧- **خصائص النسق التنظيمي:** تؤثر طبيعة الموقف في تحديد نمط القيادة المناسب، فالمواقف المعقدة تحتاج إلى رؤية أكثر من شخص لتحليلها وفهمها بحيث تلائم النمط التشاركي، أما المواقف العادية والمتكررة فيلائمها النمط الأوتوقراطي.
- ينبغي مما سبق أن تطبيق القيادة التشاركية يتأثر بشخصية القائد، والهيكل التنظيمي، والعاملين واستعداداتهم المهنية، وثقافة المجتمع، ونظام الدولة. ويمكن القول أن القائد الذي يتمتع بشخصية متفتحة، ويؤمن بالتغيير، ويثق بالعاملين يتجه نحو مبدأ التشاركية في القيادة وصنع القرار.
- رابعاً: وظائف القيادة التشاركية**
- يقع على عاتق القيادة التشاركية خاصة في مؤسسات التعليم العالي مجموعة من الوظائف تتجلى في:

١. المشاركة في صنع القرار:

فمن وظائف القيادة التشاركية مشاوره القائد للعاملين والاستماع لأرائهم التي يظهرونها في جلسات الحوار والنقاش والاجتماعات خاصة في ما يتعلق بالمشكلات والحلول المقترحة، والمهام وإنجازها بفاعلية، والأهداف وسبل تحقيقها، وأساليب تطوير العمل داخل المؤسسات التعليمية، ومشاركتهم في صنع القرارات وليس فرضها عليهم، فالقيادة التشاركية وظيفتها الأساسية حشد القوى العاملة، ودراسة الواقع والآراء للخروج بقرارات استراتيجية فاعلة (محمد و ابراهيم، ٢٠٢٠، ٢٨).

وهناك العديد من أساليب المشاركة في القيادة المدرسية كما ذكرها (محمد ، ٢٠٠٨ ،

٣٧٩-٣٨٢) ومنها :

(أ) أسلوب المقابلة بين قائد المدرسة والعاملين بها :

ويتخذ أشكالاً متنوعة منها: مقابلة مع أحد العاملين بها ، ومناقشته في أمور التعليم في المدرسة، وطرح مشكلة والأخذ برأيه فيها ، أو اقتراح أو رأي ما.

(ب) أسلوب القرارات الجماعية :

يقوم القائد التربوي بدعوة العاملين إلى الاجتماع لمناقشتهم في أحد القضايا التعليمية، ويستمع لهم ولحلولهم، ويرشح بمشاورتهم أفضل الآراء.

(ج) أسلوب الاقتراحات :

يشجع القائد التربوي الجميع على تقديم الحلول لبعض المشكلات التربوية والمقترحات، ويقوم بدراستها ومقابلة من قدمه لمناقشته فيه ، ثم يتخذ قراراً بشأنه .

(د) أسلوب المشاركة عن طريق التفاوض :

يقوم القائد التربوي وممثل عن العاملين بالتفاوض لتحديد الجوانب والقضايا التي يشارك العاملين فيها بالرأي والمناقشة وحدود هذه المشاركة .

(ذ) أسلوب المشاركة عن طريق التمثيل في مجلس المؤسسة التعليمية :

يتم اختيار عدد من المدرسين والإداريين وأولياء الأمور نيابة عنهم في مجلس المؤسسة ، وتمتيز المشاركة بالصيغة الرسمية التي تقرر عضوية العاملين في المجلس .

(و) أسلوب المشاركة عن طريق الندوات :

يقوم القائد التربوي بعقد ندوة تضم جميع العاملين بها ، كما يقوم بدعوة خبراء أو أحد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومراكز البحوث ، والهدف من هذه الندوة هو تبادل الخبرات والمعلومات ، واستعراض المشكلات ومناقشتها ومحاولة الوصول إل حل لها في جو تسوده حرية التعبير والموضوعية .

(هـ) اللجان :

يقوم القائد التربوي بتشكيل لجان من العاملين بالمدرسة تكون مهمتهم دراسة المشاكل وتحليلها واتخاذ القرارات الملائمة أو تقديم مقترحات خاصة بها .

(ي) المؤتمرات :

يثوم القائد بعقد مؤتمر يدعو فيه جميع العاملين لحل مشكلة ما ، والهدف منه تبادل الآراء حول تلك المشكلة وتقديم المشورة واقتراح الحلول الأنسب، ويتوقف نجاحها على مدى تشجيع قائد المدرسة للحاضرين على المناقشة وتقديم المقترحات.

ويمكن القول بأن القائد التربوي له دوراً هاماً في تنمية الجوانب الشخصية للعاملين من خلال مما يساعد على سرعة إنجاز العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ، فالقيادة

التشاركية من الاتجاهات الحديثة التي تعزز الوعي لدى العاملين قيمة العمل وانجازه على أكمل وجه.

٢. تفويض السلطة وتوزيع المسؤوليات:

فالقائد التشاركي يقع على عاتقه تحديد المهام والأدوار وتوزيع المسؤولين بين العاملين بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة وتحقيقها، وقد يتطلب الأمر تفويض بعض الصلاحيات حسب ما يملكه من خبرة وكفاءة واستعداد، ولعل التفويض يساعد العاملين في الحصول على فرصة التدريب وتنمية القدرات الإدارية والقيادية (Mesut,2016,183).

٣. التمكين الإداري للعاملين

فالتمكن الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي يكفل سرعة الإنجاز وتحسين الأداء، وتشجيع الإبداع والابتكار، ويعزز احساسهم بالثقة والاستقلالية في مواجهة المواقف المختلفة، وتزايد الشعور بالولاء والانتماء لمؤسساتهم التعليمية وبذل مزيد من الجهود لتطوير واقعها (عبد الرحمن، ٢٠١٥، ١٧٠).

٤. تشكيل فرق العمل

من الوظائف الهامة التي يتولاها القائد التشاركي إنجاز العمل من خلال توزيع المهام بعد تشكيل فرق العمل الجماعي ومتابعتها، وتذليل العقبات أمام الفريق لتمكينه من تأدية مهمته بنجاح وفاعلية وفي الوقت المحدد (Clement,Themba,2014,452).

٥. توفير المناخ التنظيمي المحفز

تسعى القيادة التشاركية لتوفير مناخ تنظيمي ملائم ومحفز في بيئة العمل بحيث تسودها العلاقات الإنسانية القائمة على التقدير والاحترام المتبادل، وترسيخ العلاقات الاجتماعية بين العاملين والقيادة بحيث يسمح هذا المناخ التنظيمي بمساحة كافية من المشاركة في الآراء والأفكار والمعلومات والمعارف والمقترحات الجديدة مما يعزز شعور الجميع بالانتماء لمؤسساتهم والوصول إلى مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي (علي، ٢٠٢٠، ٩٩).

وفي إشارة أخرى لوظائف القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية، والتي ذكرها (Botha,2006,341-354) وهي:

١- فتح أبو المؤسسة التعليمية أمام المجتمع المحلي ليستفيدوا منها كمركز حيوي لها تأثيرها في البيئة المحلية.

٢- تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية، وتشجيع نظام التقييم الذاتي بما يكفل حرص العاملين على تطوير أدائهم.

٣- تطوير النظم التربوية باستخدام الاستراتيجيات العلمية الحديثة في الإدارة والقيادة.

٤- ربط المؤسسة التعليمية بالمجتمع المحلي ومؤسساته لتصبح مركزاً تنموياً فاعلاً من خلال إشراك المجتمع المحلي في عملية التنمية واتخاذ القرار.

٥- ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية، للوصول إلى أعلى مستويات الجودة في المخرجات التعليمية.

المحور الثاني: انعكاسات القيادة التشاركية على الانتماء للمؤسسة التعليمية في المجتمع الفلسطيني

للقيادة التشاركية دورها الهام وتأثيرها الكبير على السلوك الإنساني بشكل عام والأسلوب القيادي بشكل خاص، وتبرز هذه الأهمية في التفاعل والتعاون الذي يحققه القائد التشاركي مع العاملين، وفي تأكيدها على التحليل العلمي في حل المشكلات، وإشراك العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية، واتخاذ القرارات، مما يكفل انتمائهم وتحملهم لمسؤولية أعمالهم مما يحقق الكفاءة

العالية في أدائهم) (المخرج، ٢٠١٨، ٦٨٣) ويمكن إبراز انعكاسات القيادة التشاركية على الانتماء للمؤسسة التعليمية في المجتمع الفلسطيني في النواحي الآتية:

١. من الناحية الإدارية:

يذكر ري وسيغلر (Rhee, Sigler, 2015, 9) عدداً من الجوانب التي تظهر فيها أهمية القيادة التشاركية من الناحية الإدارية، وهذه الجوانب هي:

١٨- التزام مبادئ القيادة التشاركية في المؤسسات يعمل على تطويرها بشكل مستمر، وذلك لتطبيقها قواعد التحاور في المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية وفق مبدأ تغليب المصلحة العامة على المصالح الخاصة.

١٩- القيادة التشاركية تخلق أجواء تنظيمية إدارية يسودها الاتفاق والانسجام بين الجميع باختلاف مستوياتهم داخل بيئة العمل.

٢٠- تعد القيادة التشاركية أحد أهم الأساليب القيادية الإدارية الفاعلة لتحقيق جودة المنظمة ومخرجاتها، وذلك لأن العمليات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية، ومهام العمل تنفذ بشكل جماعي وتعاوني وتشاركي مما يقلل من نسبة الخطأ.

٢١- القيادة التشاركية توزع مهام العمل بشكل ملائم، وباعتماد مبادئ التوزيع القيادي الإداري بين العاملين ذوي الكفاءة العالية، ومنحهم الصلاحيات لتحقيق الأهداف بحسب ما هو مخطط لها.

٢٢- للقيادة التشاركية دورها في تطوير المنظمة وتطوير إدارتها، وتحقيق ميزتها التنافسية أمام المنظمات المنافسة.

٢٣- أثبت تطبيق نمط القيادة التشاركية في الإدارة نجاحه مقارنة مع الأنماط التقليدية.

٢٤- تلبى القيادة التشاركية احتياجات المنظمات المتقدمة، وتحفز والإداريين فيها على تحمل أعباء أكبر مما كان متوقعاً، وذلك لما تحققه هذه القيادة من التزام وولاء وثقة عالية، واكتساب الاحترام والتأييد بين العاملين.

ويمكن القول أن القيادة التشاركية تبرز أهميتها من الناحية الإدارية في أنها تبني جسراً من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، مما يجعلهم يشركونها في الأعمال والمهام واتخاذ القرارات مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية وحجم الأمانة الموكلين فيها من خلال أعمالهم، فيخلصون وينجزون إنجازاً فاعلاً يعكس إيجابياً على المنظمة ومخرجاتها.

كما أن القيادة التشاركية تكسر الحاجز بين الإدارة والعاملين، وتعمل على تنشيط قنوات الاتصال الدائمة مما يشعر العاملين بحالة من الرقابة الذاتية تدفعهم إلى تقديم ما هو أفضل، وإشراك العامل في صنع القرارات يزيدهم إخلاصاً في العمل، ويتطلب ذلك تفعيل قنوات الاتصال الإداري مع العاملين، وتحفيزهم على العمل التعاوني، وإثارة دافعيتهم نحو العمل من أجل الوصول لنتائج أفضل في العمل، وبتث الثقافة الذاتية في نفوس العاملين، وتشجيعهم على التقويم الذاتي (الشمري، ٢٠١٨، ٦٦).

٢. من الناحية الاجتماعية:

فالقيادة التشاركية كمنحى اجتماعي تمثل عملية شاملة متكاملة متعدد الأنماط والثقافات والأبعاد، وتسعى لإشراك جميع أفراد المجتمع في التنمية في مختلف جوانبها، وهذا ما يجعل الثقافة السائدة هي ثقافة تشاركية تعاونية اجتماعية، فالعمل الجماعي والتعاوني قيم سائدة منذ القدم وموجودة في أصل التكوين الاجتماعي الأنثروبولوجي للإنسان، ومن خلال التفاعل الاجتماعي يمكن للفرد أن يتفاعل عقلياً في مواقف الجماعة ويتشارك مع الجميع في تحمل المسؤولية، ويقاسمهم المهام (الحربي، ٢٠٠٨، ١٣١).

٣. من الناحية الاقتصادية:

فالقيادة التشاركية تسعى للحصول على ردود الفعل من العمال في المؤسسات الاقتصادية على جميع أو غالبية قرارات العمل، ولذا يتم تزويد العمال بتفاصيل معينة ومحددة حول مخاوف العمل، ويجري القائد تصويت يأخذ بقرار الأغلبية في بناء خطة العمل في المؤسسة لإنجاز الأهداف وتحقيق النتائج الاقتصادية المتوقعة، وتسعى القيادة التشاركية إلى تحسين المخرجات الاقتصادية في المؤسسة من خلال الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع العاملين من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك بإشراك العاملين في الوصول إلى القرار الأمثل بعد مراجعة الخيارات وتقييم التوقعات المادية لكل خيار، وتقدير القيمة الربحية المتوقعة وبناء عليه يتم اختيار القرار الأمثل (العرايبي، ٢٠١٠، ٤٤).

٤. من الناحية السياسية:

تتمثل أهمية القيادة التشاركية في الأدوار المختلفة التي يقوم بها القائد التشاركي، فهو يمارس الدور الاستشاري حيث يشاور أتباعه في الشؤون المختلفة المتعلقة بالصالح العام للجماعة قبل اتخاذ أي قرار، وهو قائد المجموعة يشجع أتباعه على مناقشته في قضاياهم، واتخاذ القرار بناءً على رأي الأغلبية، ويتخلى عن بعض الصلاحيات في السلطة لأفراد من مجموعته، والدور الديمقراطي حيث تبرز التشاركية أهميتها في تفويض السلطة لصالح الجماعة مما يزيد من حجم الولاء والانتماء، ولعل هذه الأدوار من شأنها أن تبني جسراً من الثقة المتبادلة بين القائد والأتباع، ويكون غاية الجميع الصالح العام (الشريف، ٢٠١٧، ٢٧).

٥. من الناحية الثقافية:

تلعب الثقافة دوراً هاماً في تكوين منهج القيادة وقيمها، كما تضبط قيم التابعين ومعاييرهم وتوقعاتهم، ولا شك أن المهارات الثقافية التي يمتلكها القائد تساعده في التواصل الفعال مع التابعين، وبناء علاقات قوية معهم، وتنمية ثقافة الاحترام للسلطة لديهم، كما تسهم الثقافة القيادية في تعزيز الثقافة التنظيمية وترسيخها في المنظمات وفق قواعد وقيم واضحة للجميع مع احتلام الاختلافات، ومن ناحية أخرى فتكيف القائد مع السياقات الثقافية المختلفة للتابعين أو العاملين يسهم في تعزيز الإنتاجية والتفاهم المتبادل داخل التنظيم، ومن الأهمية الانتباه إلى أن إعداد استراتيجيات القيادة التشاركية لتتوافق مع المعايير والقيم الثقافية يبني جسوراً من الثقة والاحترام ويحفز العاملين ومشاركتهم، وحل نزاعاتهم، ومن المؤكد أن اعتراف القائد التشاركي بالاختلافات الثقافية يخلق بيئة يشعر فيها كل فرد بالتقدير والتمكين، وتعزز فيها العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام والتقدير والتضامن والتعاون البناء في إنجاز المهام، مما يساهم في نهاية المطاف بناء منظمة أكثر تماسكاً وأكثر تضامناً ومشاركة في القرارات وصياغة الرؤى التي تنبثق من الوحدة والتلاحم والتضامن بحيث يتمكن كل فرد إظهار نجاحه في موقعه داخل المنظمة (عبودي، ٢٠٠٧، ٨٢).

٦. من الناحية التربوية والتعليمية:

تتمثل القيادة التربوية الفعالة بقدرة القائد على التأثير في العاملين في المؤسسة التعليمية من مدرسين وإداريين، ويرتكز نجاح هذه القيادة على سلوكيات القائد وممارساته كقدرته في إدارة الأزمات، وإحداث التغيير، وإشراك العاملين وأعضاء هيئة التدريس في بناء الرؤية المستقبلية، وتفويضهم الصلاحيات، وهذا النمط التشاركي على نقيض الأنماط السلطوية في الإدارات التعليمية، والنمط التشاركي ينظر للعاملين وأعضاء هيئة التدريس نظر احترام وتقدير لذاتهم وأعمالهم، وليس مجرد أنهم منفذون للعملية التعليمية، بحيث تحرص القيادة التشاركية على تعزيز المناخ المؤسسي التعليمي الإيجابي، وتعزيز المشاركة في وضع الأهداف وصياغة الخطط واتخاذ القرارات، مما

يحفز العاملين وأعضاء هيئة التدريس على اطلاق ابداعاتهم في مؤسساتهم التربوية (٣١ ، ١٩٩٢، Vann)

ويرى الدعليج(٢٠٠٩، ٧٨) أن القائد التشاركي الناجح يمتلك القدرة على الإلهام ذو شخصية جاذبة وقدوة حسنة، مقنعاً لغيره، فهو يجعل من حوله دائمى التغيير لأفكارهم، مؤثراً في الآخرين، محفزاً للعمل، يملك الكاريزما وهي الجاذبية الشخصية التي تستخدم لقيادة الآخرين، وأضاف بأن القيادة التشاركية لها تأثير في أعضاء هيئة التدريس، ومن خلالها يمكن أن تترك تأثيرات ايجابية على المؤسسة التعليمية من خلال تحقيق الأهداف و فتح قنوات الاتصال مع العاملين وأعضاء هيئة التدريس مما يزيد ولاءهم ويسهم في توطيد العلاقات الودية والإنسانية مما يحفزهم على الإنجاز.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن القيادة التشاركية تستمد أهميتها من فلسفتها الاجتماعية والسياسية والتربوية والتعليمية والثقافية والاقتصادية والتي تقوم على أساس الجماعة وترمز بأن نجاحها يتحقق من خلال الإيمان بأن العمل الجماعي والمشاركة في وضع الأهداف ، وصياغة القرارات، وحل المشكلات، وتوزيع المهام، وفتح قنوات الاتصال والتواصل، وتبني مبادئ التحفيز، والتفويض، والمشاركة مما يكفل نجاح المؤسسة وتحقيق نتائج ومخرجات عالية.

المحور الثالث: المقترحات لتفعيل القيادة التشاركية بما يحقق الانتماء للمؤسسة التعليمية في المجتمع الفلسطيني.

- ١٠- تحرص الإدارة على توفير مناخ أكاديمي تسوده العلاقات الإنسانية.
- ١١- تسهم الإدارة في تعزيز أجواء أكاديمية تسودها التفاهم والمشاركة .
- ١٢- تحرص الإدارة على تعزيز الشعور بالرضا عن بيئة العمل.
- ١٣- تعمل الإدارة جاهدة لضمان الولاء والانتماء لبيئة العمل.
- ١٤- تقف الإدارة على احتياجات العاملين وتعمل على تلبيتها.
- ١٥- تهتم الإدارة بتوفير مناخ أكاديمي يسوده التماسك والترابط بين أعضاء المؤسسة التعليمية.
- ١٦- تدعم الإدارة آراء العاملين وتوجهاتهم عند النقاشات في الاجتماعات.
- ١٧- تحرص الإدارة على التواصل الاجتماعي مع العاملين في المناسبات المختلفة.
- ١٨- تهتم الإدارة بتخصيص لقاءات اجتماعية خلال السنة لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز التلاحم الاجتماعي فيما بينهم.
- ١٩- تتبنى الإدارة فلسفة العمل بروح الفريق وتشجع عليه.
- ٢٠- تدعم الإدارة فريق العمل في الاستماع لآرائه بهدف إنجاز العمل.
- ٢١- تتيح الإدارة مناخ ديمقراطي بين العاملين.
- ٢٢- تشرك الإدارة العاملين في وضع وصياغة أنظمة ولوائح المؤسسة عند الطلب.
- ٢٣- تتشاور الإدارة مع العاملين في المسابقات الفصلية المطروحة.
- ٢٤- تحرص الإدارة على أن يكون التمكين لأعضاء هيئة العمل وسيلة لتحقيق الأهداف.
- ٢٥- تمنحني الإدارة صلاحيات في طرح المسابقات الفصلية التي أرغب تدريسها بالفصل الأكاديمي.
- ٢٦- تيسر الإدارة اجتماعات العاملين دون تدخلها في أجواء من الحرية.
- ٢٧- ترجع الإدارة إلى مقترحات العاملين في حلول المشكلات التي تواجه المؤسسة.
- ٢٨- تحرص الإدارة على مشاركة الأعضاء في الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.
- ٢٩- تتيح الإدارة للعاملين فرص المشاركة في القرارات الإدارية.

المراجع

- أبو شمالة، سهاد. (٢٠٢٠). دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية (دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة)، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٨). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحربي، قاسم. (٢٠٠٨). القيادة التربوية الحديثة، عمان، الأردن، الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة. (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الخصاضي، مصطفى (٢٠٠٠)، واقع الإدارة المدرسية بالمغرب بين التكوين التربوي والتنظيم الإداري " دراسة القيادات التربوية بمؤسسات التعليم الثانوي، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب.
- خليل، محمد (٢٠١٣). الإشراف التربوي الحديث: الماهية والأهداف والأنواع والأساليب، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- درويش، زينب (٢٠١٩). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات النفسية والتربوية، ٢٧(٥)، ٣١٠-٣٤١.
- ربيعة، بقادر؛ الغالية، بريشي. (٢٠٢٢). أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- الرشيدى، بشير صالح. (٢٠٠٠)، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، ط١، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- الشريف، نوف عثمان. (٢٠١٧). دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الموظفين الإداريات نحو الابداع الإداري بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الشمري، سامي؛ اللوقان، محمد. (٢٠١٨). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (٣)، ٥٧-١١٣.
- الصليبي، عائد. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ضحيك، نعمة. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- طيفور، هيفاء علي محمود. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٤(٩)، ٨٤-١٢٠.
- عبدالرحمن، أيمن. (٢٠١٥). الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٢٩(٦)، ١٠٩٦-١٠٩٩.

- عبدالرحمن، محمد عبد الحميد.(٢٠١١). **الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات**. بنغازي، ليبيا، دار الكتاب الوطني.
- عبودي، زيد.(٢٠٠٧). **الإدارة واتجاهاتها المعاصرة**، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.
- الغامدي، عبد الرحمن.(٢٠١٤). **القيادة التشاركية مدخل استراتيجي لتطوير إدارة مدار لهلوب**، ناريمان.(٢٠١٥). **مهارات القيادة التربوية الحديثة**، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- فرج الله، حسام.(٢٠١٨). **القيادة التشاركية لدى الخلفاء الراشدين ودرجة تمثلها لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المحرج، عبد الكريم.(٢٠١٧). **القيادة التشاركية، ملتقى المعاهد القرآنية الأول**، للفترة من ٢٤-٢٥ شباط، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المحرج، عبد الكريم.(٢٠١٨). **واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية، مجلة البحث العلمي في التربية**، ١٩(٧)، ٧١٧-٦٧٧.
- محمد، فتحي عبد الرسول.(٢٠٠٨). **الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الجيزة، مصر، الدار العالمية للنشر والتوزيع**.
- المطاوع، شكري.(٢٠١٢). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش للقيادة التشاركية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- النوفل، محمد.(٢٠٢١). **واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، المجلة العلمية**، ٣٧(٢)، ص ٤٠٦ - ٤٤٩.
- Akpoviro, K S, Bolarinwa, K I, & Owotutu, S. O,(2018). Effect of participative leadership style on employee's productivity, Online Published :November 15, 2018.
- George,B. & John, G.(2008). People-based leadership: Enriching a work culture. for world-class safety, **Professional Saftey**,53(3), 29-36.
- Gyasi, K. (2015). Participative Leadership practice in junior high schools and actions to improve the practice: a case study of Sekyere south district ، Ghana, Master's Thesis in education spring Term2015, Department of education university of Jyvaskyla
- Mintari, S., Shabri, A., (2020) .Enhancing Performance through Improving Participatory Leadership Work Engagement and Compensation. Sumerianz, **Journal of Business and Marketing**, 3(4)28-37 ISSN (e): 2617-0175,
- Northouse, P. G. (2007). **Leadership: Theory and practice** (Fourth ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Zinke, F. (2013). **The Relationship Between Shared Leadership, Teacher Self-Effica ،and Student Achievement**. Dissertation ArchiveWilliams,