



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgmt.journals.ekb.eg>

المجلد (٩١) العدد الثاني ج (٣) أبريل ٢٠٢٥



تطوير الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التشاركية

إعداد

أ/ انتصار عايض مصلح فاطم الشلاحي
مديرة مدرسة بالمرحلة الابتدائية بالكويت

المجلد (٩١) العدد الثاني ج (٣) أبريل ٢٠٢٥ م

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات وتحديات كثيرة عالمية ومحلية، سياسية واقتصادية وثقافية وعلمية وتكنولوجية وبيئية، وغيرها من التحديات التي تنعكس على جميع مؤسسات المجتمع، وفي مقدمتها التعليم في مختلف مراحل لكونه منظومة مجتمعية بيئية بالدرجة الأولى. ويمثل مدير المدرسة العنصر المهم والركيزة الأساسية في النظام التربوي الحديث، باعتباره العنصر الفعال في العملية التربوية، وبه تبدأ حركات التطور والإصلاح في العديد من المجالات التربوية، مما يتطلب الاهتمام به والارتقاء بمستواه ورفع كفاءته المهنية؛ حتى يتسنى له أن يؤدي أدواره المتعددة ويتمكن من متابعة كل ما هو جديد في ميدان عمله.

تكمّن وظيفة مدير المدرسة الابتدائية في كونه المسؤول عن تسهيل عمل كافة العناصر البشرية المختلفة داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية، ونظراً لأن المدرسة الابتدائية في المجتمع الكويتي تعد جزءاً من هذا المجتمع وهذا يشير إلى أنها موجودة في محيط مجتمعي يحتوي على مجموعة من المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والترفيهية ومن ثم فإن مدير هذه المدرسة عليه أن يتواصل مع هذا المحيط وينسج العلاقات المختلفة مع مؤسساته بحيث يستفيد من إمكانياتها ويصبح له دوراً بارزاً في المجتمع الذي ينتمي إليه، مع الأخذ في الاعتبار أن هذا الدور يركز على أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي وهذا بدوره يعد ركيزة أساسية لنجاح المدرسة في الحاضر والمستقبل (منى مؤتمن، ٢٠١٦، ١٧) .

وكثير من البرامج الناجحة التي تحققها المدرسة تنبع من قدرة الإدارة المدرسية على قيادة المصادر البشرية والمادية، واستثارة روح المناقشة والبحث بين أفرادها (محمد العمرات، ٢٠١٩، ٤٥٢) .

ويعد القائد التربوي من أهم عناصر العملية التعليمية بما يمتلك من قدرة على التأثير في العاملين وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة التربوية ويتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين

والحفاظ على تماسكهم والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل (طارق عبد الحميد، ٢٠١٥، ٢٣) .

ويتوقف نجاح المدارس أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، والقيادة الناجحة هي التي تساعد الأفراد على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها، والقائد الأكفأ هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسته للسلوك القيادي المناسب، فيستجيبون لتوجيهاته (فاطمة محمود؛ أنمار مصطفى، ٢٠١٥، ٣٤٩) .

ومع بدايات القرن الحالي ظهرت الحاجة إلى قيادة تتميز بقدرتها العالية على مواجهة مختلف التغيرات والتطورات الحديثة وتتبنى أفكار القيادة التشاركية، من خلال التأثير على سلوكيات العاملين وتنمية قدراتهم، ودفع الحماس لديهم دون استخدام السلطة الرسمية، وحل مشكلاتهم بطرق علمية، مما يساعد في رفع إنتاجية المؤسسات وتطويرها وتحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية والمستقبلية (فؤاد الخصاوية، ٢٠١٩، ٤٣: ١١٢) وتعد القيادة التشاركية المدخل الإداري الأكثر أهمية بين المداخل الأخرى؛ لأنه استطاع الاستفادة منها مع تلافي سلبياتها وأصبح الفرد عاملاً أساسياً في العملية الإدارية، وأن على الإدارات الحديثة استخدام هذا الأسلوب بفن وذكاء (محمد حسين، ٢٠١٩ ص ٥٧). والقيادة التشاركية ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية (خضير كاظم، ٢٠١٨، ١٤٧)

وتعد القيادة التشاركية بمجالاتها المختلفة من المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو تطبيق اللامركزية في الإدارة، واستخدام المنهجية العلمية في صنع القرارات وتفعيل قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتحقيق التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية، وتهتم بتفاعل الفرد عقلياً أو انفعالياً مع مواقف الجماعة، والمشاركة في تحمل المسؤوليات، ويقصد بها في الإدارة التربوية التفاعل الحقيقي للمجتمع في قضايا التربية

بالمساهمة الفعلية في العملية التعليمية من تحديد الاحتياجات، والأهداف، والأولويات، إلى تنفيذها ومتابعة سيرها، وتهدف إلى مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية وفي صنع القرار (Nemaei, 2020, 92).

وتتظن القيادة التشاركية إلى العاملين في المدرسة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذي للعمليات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المدرسة أو المؤسسة التعليمية، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي إلى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة، ويوفر هذا المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية (حاتم دحلان، ٢٠١٦، ١٣٣).

وتركز القيادة التشاركية على فكرة رئيسية هي التأثير على الأفراد داخل المؤسسات التعليمية في تقدير أمور العمل والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم بما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام وهذا يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفعالية في نفس الوقت، هذا وتقوم العلاقة بين مدير المدرسة ومرؤوسيه في ظل القيادة التشاركية بالمشاركة في العمليات القيادية من اتخاذ القرار والاتصال الإداري وتقييم الأداء والعمل على تحفيزهم للوصول للأهداف المرجوة (قاسم بن عائل، ٢٠١٨، ١٣١).

والقيادة التشاركية تنمي الشعور بالمسؤولية والقدرة على الإبداع والابتكار، وتعطي حرية الاتصال بين المرؤوسين، وتنمي روح التعاون، وتحفز وتشجع المرؤوسين على الأداء الجيد، فهي قيادة إنسانية جماعية، تؤدي إلى التفاف المرؤوسين حول قائدهم، وإلى زيادة ولاء وانتماء المرؤوسين للمؤسسة، ويكون القائد قدوة لمرؤوسيه في جميع تصرفاته وممارساته (محمد نايف، ٢٠١٦، ٨٩).

وتشجع المرؤوسين وتمهد لهم المشاركة في صنع قرارات تتجاوز أداءهم العادي، فالقائد يتداول مع أفراد المجموعة العاملة ويطلب مقترحاتهم ويستقبل أفكارهم بجدية واهتمام قبل أن يتخذ أي قرار ويستخدم أفكارهم للتوصل إلى قرار (كمال سليم، ٢٠١٨، ٩١). ويتطلب هذا النوع من القيادة أن يتوفر في القائد بعض السمات منها: القدرة على إثارة الدافعية اللازمة لأفراد الجماعة التي تعمل معه لتحقيق النتائج المطلوبة، وإدراك أهمية مشاركة العاملين معه في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، وقدرة القائد في تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين لديه كل حسب قدراته وإمكانياته (محمد نايف، ٢٠١٦، ٨٩).

- وهناك العديد من الفوائد من تطبيق القيادة التشاركية داخل المدرسة، منها ما يلي:
- **وضوح الرؤية:** فالقيادة التشاركية بما توفره من مناخ منفتح للحوار بين العاملين والقيادة، فإن هذا الأمر يقود إلى فهم واضح للسياسات والاهداف والبرامج والقرارات فيما بين أفراد المجتمع المدرسي وبالتالي تمنح هيئة المدرسة فرصة متابعة تطور الواقع المدرسي بشكل منتج.
 - **تعظيم مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المجتمع المدرسي:** القرارات التي يتم اتخاذها بشكل تشاركي تحمل قدراً كبيراً من آراء المعلمين وتطلعاتهم داخل المدرسة؛ مما يجعل القرار على مستوى عال من القوة.
 - **حل الخلافات بشكل فعال:** في ضوء النمط التشاركي، يتسم حل الخلافات بالحوار البناء والثقة بين الأعضاء والانفتاح وعدم وجود عقبات، وبخاصة أن ذلك يتم في ضوء ما تم الاتفاق عليه من أهداف وسياسات وبرامج المدرسة.
 - **الالتزام:** وهو عزم العاملين على تحقيق اهداف المؤسسة، ويتحمسون لتنفيذها على أكمل وجه.
 - **تحمل المسؤولية:** وهو نتيجة مباشرة لتحقيق مبدأ المشاركة فعندما يقوم العاملون بصياغة الأهداف وتحديدها، وتوزيع الأدوار فيما بينهم، فيولد عندهم الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهدافهم وانجازها.

ويحمل أسلوب القيادة التشاركية معنى الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها، وأن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم، ويركز على فكرة رئيسية هي أن اشتراك الأفراد في تقدير أمور العمل والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام (جودت عطوي، ٢٠٢٠، ٥٧) .

والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية الهامة في المجتمع، أصبح لازماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانيات الانفتاح العالمي، ويتطلب ذلك نمطاً جديداً من القادة التربويين يجب تدريبهم وتأهيلهم وتجديد كفاياتهم وتجويدها لأداء الدور التطويري المتوقع منهم (منى مؤتمن، ٢٠١٣، ٩٤) .

ويرتبط الأداء الإداري لجميع العاملين في المدرسة بقدرتهم على تحسين وتفعيل الأداء الإداري الذي يهتم بالجودة الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة، للتخطيط والتنسيق وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع المعايير والمقاييس المناسبة والمقبولة، كهدف أساسي يسعى الكل للوصول إليه (لايل سنبر، ٢٠١٩، ٣٨٠) وتظهر الحاجة إلى التطوير في الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية من خلال الملاحظة للمشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية والإدارة المدرسية، والتي تميزت بالبيروقراطية واستخدام أساليب الإدارة التقليدية، واستخدام الطرق والأساليب التي تميزت بضعف الشعور بالمسؤولية والتمسك بالروتين (مدحت أبو النصر، ٢٠١٨، ١٠٤) .

وقد أخفقت الاتجاهات الإدارية الحديثة وبدرجات متفاوتة في تطبيق اتجاه شامل ومتكامل، لشرح وتفسير وتقويم الأداء الإداري داخل المؤسسة (ناجية عبد الله، ٢٠١١، ٥٨) لتصل في النهاية إلى حلول عملية وتطبيقية لمشكلة الإنتاجية والحافز والعلاقات الإنسانية، وتحديد مسؤولية الإدارة إلى غير ذلك من مكملات العملية الإدارية (أمين عبد السلام، ٢٠١٢، ٢٢٠)، ويرجع أسباب ذلك الإخفاق إلى ضعف شمولية الاتجاهات الحديثة، وندرة الاهتمام بدراسة كل المتغيرات المؤثرة على السلوك الإداري ولكنها ركزت على بعضها دون الآخر (مجدي المغربي، ٢٠١٠، ١٧٢) .

وقد أشارت إحدى الدراسات الخاصة بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الى وجود بعض القصور في توفير مصادر حديثة للمعرفة ولتطوير الأداء إلكترونياً والتي تحد من فعالية العمليات الادارية، مثل ضعف التخطيط والتنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة بشفافية ومشاركة جميع العاملين باستخدام الأجهزة الإلكترونية لتحقيق أهداف المدرسة (نجوى هاشم، ٢٠١٧، ١٠).

وترى الباحثة أن المؤسسات التربوية بصفة عامة والمدارس الابتدائية بصفة خاصة في حاجة إلى القيادة التشاركية التي تعطي أهمية كبيرة للمرؤوسين وتعتمد في قيادتها على التأثير والإقناع الشخصي بعيداً عن التهديد والتخويف، وتقوم على أساس احترام شخصية المرؤوسين وتعطيهم حرية الاختيار وتؤمن بالحوار البناء الهادف، وبأري الأغلبية الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة وأهداف وحاجات المرؤوسين في آن واحد. **مشكلة الدراسة:**

تواجه العملية التعليمية في القرن الحادي والعشرين تطوراً مشهوداً عبر مسارات وقنوات متعددة من أهمها تطوير النظم التعليمية في جميع دول العالم وخاصة مديري المدارس كونهم قادة التغيير، والنمط التقليدي السائد في الكثير من النظم التعليمية في دول العالم لم يعد ناجحاً للتعامل الفاعل مع معطيات وتحديات العصر الحالي (هاني صالح، ٢٠١٦، ٨١).

وقد لوحظ أن الأسباب الرئيسية للمشكلات التي تعاني منها إدارات مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت قلة وجود خطط إستراتيجية واضحة للعمل للتغيير من الأنماط الإدارية التقليدية إلى الأنماط الحديثة، مما يؤثر سلباً على سير العمل ونواتج العملية التعليمية (عبد الله الهباد، ٢٠١٤، ٨٧).

وأشارت بعض الدراسات إلى وجود ضعف في قدرات مديري المدارس بدولة الكويت على القيام بالأداء الإداري لهم على الوجه الأكمل، خاصة في ظل تبنيهم لأنماط القيادة التقليدية مثل دراسة (محمد الهدود، ٢٠١٤)، ودراسة (عبد الله الهباد، ٢٠١٤). وأكدت دراسة (سلطان الديحاني، ٢٠١٩) على وجود صعوبات كبيرة تواجه الإدارات

المدرسية في دولة الكويت، منها ما يتعلق بإدارة الموارد المالية، وإدارة المنهج، والتنمية المهنية للمعلم، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاتجاه نحو الأنماط الإدارية الحديثة كالإدارة بالمشاركة، والإدارة المبدعة، والاتجاه نحو تفويض السلطات للمعلمين، وتحول مدير المدرسة من كونه إداري إلى ميسر وقائد للتغيير.

ومن خلال عمل الباحثة وخبرتها بصفتها مديرة مدرسة بالمرحلة الابتدائية لاحظت العديد من أوجه القصور في المدارس الابتدائية، مثل غياب الأهداف المحددة، وعدم المشاركة في الإدارة، واختلاف مستويات الأداء، ومشكلات الرضا الوظيفي، ومشكلات التطوير التنظيمي، وضعف نطاق الإشراف، مما ينعكس سلباً على الأداء الإداري ويحد من تطويره في المدارس الابتدائية.

وأشارت العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (عبد الله المتعاني؛ محمد علي) ودراسة (سمية الحجيج) ودراسة (طلال العنزي) ودراسة (رزان تقلا) ودراسة (عبد الله القرشي) إلى فعالية القيادة التشاركية في تحقيق العديد من الأهداف منها: الالتزام التنظيمي للمعلمين، التميز المؤسسي، النمو المهني للمعلمين، فاعلية اتخاذ القرارات، حل مشكلات الإدارة المدرسية. وأوصت دراسة (Huang, Joyce & Yaping, 2020) بتطبيق القيادة التشاركية في المدارس باعتبارها وسيلة لتحسين النظام المدرسي؛ ومن ثم يمكن استخدام القيادة التشاركية في تطوير الأداء الإداري في المدارس الابتدائية.

وفي حدود علم الباحثة لم تجر أي دراسة في البيئة الكويتية تناولت متغيرات الدراسة الحالية، مما دعم الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة. وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التشاركية؟ ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية، وهي:

١. ما الأسس النظرية للأداء الإداري كما وردت في الأدبيات؟
٢. ما الإطار الفكري للقيادة التشاركية لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت؟
٣. ما واقع ممارسة أبعاد القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية بدولة الكويت؟

٤. ما واقع الأداء الإداري في المدارس الابتدائية بدولة الكويت؟
٥. ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري في المدارس الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التشاركية؟
- أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إلقاء الضوء على الأسس النظرية للأداء الإداري كما وردت في الأدبيات.
- التعرف على الإطار الفكري للقيادة التشاركية.
- الكشف عن واقع ممارسة أبعاد القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية بدولة الكويت، وواقع الأداء الإداري.
- تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المدارس الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في مجموعة من الأمور، أهمها:

- إضفاء المزيد من الفهم على مفهوم القيادة التشاركية.
- توضيح أهمية القيادة التشاركية للمديرين وما تحققه من فائدة للمدارس والمجتمع.
- إفادة مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمتطلبات تطبيق القيادة التشاركية في مدارسهم.
- يؤمل أن تغيد نتائج هذه الدراسة مديري مراكز التدريب والاستشارات التدريبية في إعداد البرامج التدريبية للقادة الإداريين في ضوء مدخل القيادة التشاركية.
- ربما تكون هذه الدراسة رافدا لفتح المجال أمام دراسات وبحوث قادمة تتناول الموضوع من جوانب أخرى.
- يمكن أن توفر هذه الدراسة البنى النظرية اللازمة لإجراء المزيد من الدراسات عن القيادة التشاركية ودورها في تطوير الأداء الإداري في المدارس.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها، حيث إن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً حيث يوضح خصائصها، ووصفها وصفا كمياً، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ووضع تصور لحلولها (ذوقان عبيدات؛ عبد الرحمن عدس؛ كايد عبد الحق، ٢٠١٧، ٢١١).

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة الحالية على تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المدارس الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التشاركية.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة مكونة من (٢٠٠) فرداً من المعلمين والإداريين العاملين في الإدارات الستة مجال التطبيق الميداني.
- **الحدود الجغرافية:** اقتصرَت الدراسة على بعض المدارس الابتدائية في المناطق التعليمية الست (العاصمة، حولي، مبارك الكبير، الأحمدى، الفروانية، الجهراء) بدولة الكويت.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية، وتطبيقها خلال العام الدراسي (٢٠٢١ - ٢٠٢٢م).

أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات، ويمكن تطبيقها على عدد كبير في نفس الوقت. وقامت الباحثة بتصميم استبانة من محورين: المحور الأول لقياس واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت، والمحور الثاني للكشف عن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس والإداريين العاملين في الإدارات الستة مجال التطبيق الميداني بدولة الكويت.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت مصطلحات البحث ما يلي:

١- الأداء الإداري **Managerial performance**:

يعرف الأداء بأنه النتيجة النهائية للنشاط (Wheelen, Hunger, 2018, 31). ويعرف بأنه: نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (Chidiebere), 2017.

ويعرف الأداء الإداري بأنه ما ينجز من مهام ومسؤوليات بكفاءة ومهارة (مهدي زويلف، ٢٠١٦، ٥٣). ويعرف بأنه مجموعة السلوكيات ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمات وتحمل مسؤوليات (أندرودي سيزلافي؛ مارك جي والاس، ٢٠١٧، ١٢٥).

كما يعرف بأنه قيام الإدارة بالمؤسسة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحقيق وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف، القيادة، الرقابة، وصنع القرارات) بصورة رشيدة، أي بأقل جهد ووقت وتكلفة (مدحت أبو النصر، ٢٠١٨، ٨٢). ويعرف الأداء الإداري إجرائياً بأنه قدرة العاملين في المدارس الابتدائية بدولة الكويت على القيام بإنجاز المهام الوظيفية من مسؤوليات وواجبات بكفاءة وفاعلية، من أجل تنفيذ السياسات التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة.

القيادة التشاركية **Participatory Leadership**:

تعرف بأنها تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية معها حيث تسهم في مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية وفي صنع واتخاذ القرار (قاسم الحربي، ٢٠١٨، ١٣٢ - ١٣٣).

وتعرف القيادة التشاركية إجرائيا بأنها نوع من أنواع القيادة التربوية تعتمد على إشراك جميع الأطراف المعنية في صناعة القرارات من خلال الحوار والتشاور وتبادل الآراء ومن ثم تتضافر جميع الجهود لتنفيذ هذه القرارات.

الاطار النظري للبحث:

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تغييرات متعددة في ظل الثورة المعلوماتية التي تجتاح المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، وقد أثرت هذه التغييرات على التربية والتعليم الأمر الذي جعل الاهتمام بجودة التعليم وتحسين الأداء في مؤسساته أمرا يفرض نفسه في كل هذه المتغيرات التي تتطلب تطوير الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية.

أولاً: الأداء الإداري

١- مفهوم الأداء الإداري:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء الإداري ومنها ما يلي:

- هو مجموعة من الشروط الواجب توافرها؛ لإنجاز عمل ما؛ للوصول الى تحقيق أهداف معينة (نادر أحمد ، ٢٠٢٢ ، ٥٢).
- المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل المؤسسة (عبد المحسن ، ٢٠١٨ ، ٨٩)
- كما يعرف الأداء الإداري بأنه: هو النتيجة النهائية لنشاط مؤسسة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح المجتمع بأكمله (نور الهدى ، ٢٠١٨).
- ويعرف الأداء الإداري بأنه عملية تواصل مثمرة بين العاملين ورؤسائهم بهدف التوصل إلى فهم للواجبات والأعمال الأساسية والمسؤوليات التي يجب على العاملين أدائها على أكمل وجه لتحقيق أهداف المؤسسة (محمد عبد الغني، ٢٠١٧ ، ١٢).

٢- أهداف الأداء الإداري:

- أهداف الأداء الإداري التي من الممكن أن تستخدم كمعايير لقياس أداء المؤسسة من الجوانب المختلفة كالآتي (أحمد القطامين، ٢٠١٧، ١٦٧):
- الإبداع في مجال التكنولوجيا، والمقصود هنا استخدام تكنولوجيا أكثر تطوراً في المؤسسة للوصول للأهداف المنشودة.
 - استخدام موارد المؤسسة المالية والمادية، بمعنى الاستخدام الأمثل لهذه الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين مخرجات العملية التعليمية.
 - تطوير القوى البشرية الإدارية والفنية ويشتمل ذلك على اختيار الموظفين الأكفأ للعمل بالمدرسة وأيضاً الحفاظ عليهم من خلال وضع البرامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بين إدارة المدرسة والعاملين وإيجاد البرامج التدريبية لتطوير مهاراتهم الفنية.
 - تطوير أداء العاملين ويقصد بذلك التطوير المنظم للمعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بالأفراد ليقوموا بالأداء الإداري الصحيح والمطلوب في الوقت الحالي والمستقبلي.
 - المسؤولية الاجتماعية، تجاه ذوي المصلحة، المجتمع، المساهمين، العاملين، الحكومة.

٣- أهمية الأداء الإداري:

يحتل الأداء الإداري مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، لأنها ستكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءاً متميزاً (بدر بن ، ٢٠١٩).

إن الأداء الإداري: "ليس فقط انعكاساً لقدرات ودافعية كل فرد فقط وإنما هو يعكس أداء القسم أو الإدارة ذاتها، وبالتالي فيجب على كل مدير وعلى كل مستوى تنظيمي أن يولي اهتماماً بالغاً بأداء العاملين تحت رئاسته (أندرودي مارك، ٢٠١٧).

أ- أهمية الأداء الإداري بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المؤسسة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هي تعبير عن درجة فاعلية المؤسسة التي يعملون

بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي (منصور أحمد، ٢٠١٢).

- يعد الأداء الإداري مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الإداري الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور الهامة في حياة كل فرد، مثل النقل، والترقية والانتداب لمناصب عليا... الخ، ومن خلال ذلك المنطق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.
 - يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا الأداء الإداري، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء الإداري.
 - يرتبط الأداء الإداري من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.
- ومن خلال ما سبق يمكن القول إن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

ب- أهمية الأداء الإداري بالنسبة للمؤسسة:

يحتل الأداء الإداري أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها حيث تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة بقيادتها بمستوى الأداء الإداري يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء

الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا. كما ترجع أهمية الأداء الإداري بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، إذ أن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من م ارحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء الإداري بها.

كما إن نجاح المؤسسات مرتبط بكفاءة العاملين فيها، لذلك أهتم الباحثون بموضوع الأداء الإداري لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمؤسسات على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائما الى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، وحسب معايير الأداء الإداري المحددة كما ونوعا للجهد المطلوب ونمط الأداء الإداري (أحمد منصور، ٢٠١٢).

٤- عناصر الأداء الإداري:

تشتمل عناصر الأداء الإداري على ما يلي:

أ- التخطيط:

يعتبر التخطيط الإداري من العمليات الأساسية فهو يساعد على الاستفادة من الموارد المادية والبشرية بالمؤسسة، مما يساعد على ضمان استمرار العمل بالطريقة الصحيحة والتنبؤ بالمستقبل، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة (أحمد السيد ، ٢٠١٩).

ب- التنظيم:

ويعرف التنظيم الإداري بأنه "طريقة يسير بمقتضاها النظام التنفيذي داخل المؤسسة بقصد تحقيق الأهداف ونجاح كافة الأعمال الإدارية التي تحددها القوانين واللوائح". والتنظيم هو الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة، وهو عملية يؤدي الأشخاص من خلالها وظائفهم وهو تلك الوظيفة التي يقوم مدير المؤسسة بصفة مستمرة؛ بهدف تحديد الأعمال اللازمة؛ لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط

داخل المؤسسة، وتحديد سلطات كل وحدة والعاملين بها وربط هذه الوحدات ببعضها بشبكة من الاتصالات والعلاقات، التي تكفل كفاءة سير العمليات والإجراءات (محمد حسنين، ٢٠١٠).

ج- الرقابة:

وهي التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف المرسومة داخل المؤسسة، ومن أن سلوك العاملين يتفق مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها، وهي الوسيلة التي يتم من خلالها التحقق من مدى تحقق الأهداف بإتقان، وبالدرجة المطلوبة وبأقصى كفاءة ممكنة. لذا؛ تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة، لقياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت، وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالشكل الصحيح، كما أن الرقابة الحقيقية هي تلك التي تستطيع أن تسبق الأحداث؛ فتعمل على التنبيه إلى الانحرافات المتوقعة ومنعها قبل حدوثها؛ ليتم التنفيذ طبقاً للمعايير المقررة (سامي رؤف، ٢٠١٢).

د- التقييم:

يمكن القول إن التقييم هو عملية إصدار حكم على مدى تحقق الأهداف، واقتراح التحسينات والتعديلات لتحقيق جودة الأداء، ويتضمن التقييم تحديد خطوات الخطة إذا ما كانت تمت على أكمل وجه في تنفيذها وتحديد أوجه القصور إذا وجدت، والعمل على علاجها وتحديد إيجابيات وسلبيات الخطة، وذلك عن طريق تقييم جميع العاملين بالمؤسسة، وكذلك الطلاب في مدى تحقيقهم لعناصر الإدارة المدرسية باستخدام أسلوب علمي سليم، حتى تتحقق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية (عادل عبد الفتاح ، ٢٠١٥).

القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بالكويت

ترتبط القيادة بتوجيه سلوك الأفراد في المؤسسات وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية حيث تشكل القيادة محورا مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على

حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعدد العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، فهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

وانطلاقاً من أهمية مدخل القيادة التشاركية فإنه يجدر بنا قبل أن نتعرف على الإطار الفكري للقيادة التشاركية أن نتعرف أولاً على مفهوم القيادة وأهمية القيادة وعناصر القيادة ومبادئ وأبعاد القيادة وأيضاً مستويات القيادة ومهاراتها، ثانياً التعرف على القيادة التشاركية وتناولها من خلال مفهوم التشاركية من حيث نطاق المشاركة وحدودها، الأمور الواجب مراعاتها في اعتماد مبدأ المشاركة، مستويات وأنماط المشاركة؛ القيادة التشاركية من حيث مفهوم التشاركية، مفهوم القيادة التشاركية وأهميتها واسس وأهداف القيادة التشاركية، والعوامل المؤثرة في اختيار نمط القيادة، وخصائص ومميزات القيادة التشاركية، وأبعاد وأساليب ومبررات استخدام النمط التشاركي في القيادة كما سوف نتناول فوائد تطبيق النمط التشاركي في المدرسة والمعوقات التي تواجه القيادة التشاركية.

١- مفهوم القيادة:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة، فليس هناك تعريف واحد يمكن الاتفاق عليه لأن التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها الكتاب إلى القيادة ومن هذه التعريفات ما يلي:

- القيادة هي "السلوك الذي يمارسه القائد بهدف التأثير على مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (قاسم عائل ، ٢٠١٨).
- وتعرف بأنها "عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم (جمال بو ربيع، ٢٠١٤)

فالقيادة إذن ليست مجرد اصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها، بل أيضا حفز الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم واثارة حماسهم لبيدوا أقصى جهودهم للحصول على أعلى مستوى يمكنهم أن يصلوا إليه.

أهمية القيادة:

تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، واشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل واشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين.

فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار، التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة، وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم، فأهمية القيادة تكمن في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، حيث لا يمكن تجاهل الدور المهم التي تقوم به القيادة في المؤسسات، وهذا يعتمد على المهارة في القدرة على الإنجاز، والاهتمام بقدرات وامكانيات الأفراد، واستغلالها من أجل تحقيق الأهداف. (محمد العجمي، ٢٠٢٢).

ويمكن إبراز أهمية القيادة في النقاط التالية (حسن حسان، ٢٠٢٠، ٢٠٩)

- أنها تربط بين الأفراد وخطط المؤسسة.
- أنها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحتوي مشاكل المؤسسة.
- تنمي الموارد البشرية للمؤسسة.
- تقلل من السلبيات وتدعم الايجابيات لدى المؤسسة.
- هي الكيان الذي يظهر فيه قوة المؤسسة وسياساتها الاستراتيجية.

وتكمن أهمية القيادة في القرارات المتخذة والتي تتطلب قدرا من الحكمة والدراية، كما تظهر في القدرة على التواصل مع المرؤوسين والحصول على المعلومات خاصة في حال ازدياد حجم المؤسسة (فريد النجار، ٢٠١٨، ٣٠٩).

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن أهمية القيادة تكمن في دورها في الحفاظ على كيان المؤسسة، ودورها الفاعل في جذب الأفراد القادرين على تطوير المؤسسة، والتمسك بما لديها من أفراد متميزين، وتوفير البيئة الملائمة لهم، وتعزيز الثقة لديهم، والحرص على مواكبتها للتطور السريع في العصر الحديث.

٢- خصائص القيادة:

تستطيع أي مؤسسة أن تكون بأفضل مستوى في حال كانت قيادتها كذلك، ولأن للقيادة مكانة مهمة يجب أن تكون في تطور مستمر ومواكبة دائمة لما يحدث حولها من نقلات سريعة في عالم الإدارة الحديثة، فالقادة المؤثرون هم أشخاص مؤثرون (زيد منير، ٢٠٢٠، ٢٥).

وتتحدد خصائص القيادة في:

- توجيه قدرات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - تحفيز العاملين للقيام بدورهم على أكمل وجه.
 - قوة التأثير باستخدام أسلوب الحوار الفعال.
- كما أن القيادة في القرن الواحد والعشرين تحتاج خصائص خاصة تتمثل في:
- الأصالة والقصدية والجانب الروحي في القيادة (زيد منير، ٢٠٢٠).

كما يجمل محمد العجمي (٢٠٢٢) خصائص القيادة فيما يلي:

- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية. فالقائد الناجح هو الذي يُوجّه هذه القدرات توجيهها بناءً لا توجيهها تخريبيا.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه، والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع، لا عن طريق الأمر والفرص.

- القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته، ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز همم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

وترى الباحثة أن القيادة هي التأثير والتعاون والنشاط، وتحقيق أهداف المؤسسة، ونجاحها يتم ذلك من خلال مجموعة الخصائص التالية:

أ. الرؤية الرشيدة بحيث يجب أن يتحلى القائد بالقدرة على تحديد الرؤية الخاصة بالمؤسسة.

ب. التواصل مع الآخرين، حيث يجب أن يكون القائد مُلمًا بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وعلاقات العمل أيضا، والقدرة على التأثير والإقناع.

ج. التوازن، بمعنى أن يوازن القائد بين حاجات العقل والجسد والعاطفة، وغيرها.

القيادة التشاركية:

أولاً: مفهوم المشاركة:

المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم وإلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته، وإن له دورا في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وتعد المشاركة مطلبا ديمقراطيا في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحميسهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية في العمل، ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة، أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية. (kam, 1998)

1998

١. نطاق المشاركة وحدودها:

لقد أثارت تساؤلات عديدة فيما لو كانت المشاركة تعني إشراك كل المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم في صنع القرار أم إشراك أصحاب الكفاءات والخبرة فقط؟ وفيما لو

كانت المشاركة متوقفة على نوعية القرارات (استراتيجية أم روتينية) أم إشراك من يعينهم الأمر فقط؟

أ. **الاتجاه التقليدي:** يرى أن المشاركة مرتبطة بنوعية القرارات إذ أن المستويات الإدارية العليا تتخذ القرارات الاستراتيجية، في حين تتخذ القرارات الروتينية من قبل الإدارات الدنيا، وهذا يحدد مستوى مشاركة المسؤولين في عملية اتخاذ القرار (عمر عبد الله، ٢٠١٤).

ب. **الاتجاه الحديث:** يرى أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية وهذا يتطلب إشراك المسؤولين جميعاً، إن هذا الأسلوب يصعب تطبيقه عملياً لأنه مكلف للوقت والمال إذ إن هذا يعني مشاركة الأفراد أو الجماعات التي يعينهم الأمر من خارج التنظيم والتي سوف تتأثر بالقرار، ومن هؤلاء مثلاً الأجهزة الاستشارية، معاونو المدير، الوحدات الأخرى داخل التنظيم أو التابعة لتنظيمات أخرى، فضلاً عما يتعرض له صاحب القرار من ضغوط وما يترتب عليها من مناخ نفسي لديه، مما يحد من تطبيق المشاركة بهذا النحو (كنعان نواف ، ٢٠١٥).

إلا أن إمكانية تطبيق الأساليب الجماعية في الواقع العلمي يتوقف - في تصورنا - على عوامل متعددة أهمها:

- ج. نوعية القرار المراد اتخاذه ومدى أهميته، وعاملاً الوقت والتكلفة.
- د. تحقيق المشاركة غالباً مزيداً من الوقت والنفقة والجهد.
- هـ. هذا فضلاً عما قد يتعرض له صانع القرار من ضغوط وما تخلقه هذه الضغوط من مناخ نفسي لديه وهذه كلها عوامل تحد من تطبيق المشاركة على النحو الذي ينادي به أنصار الاتجاه الحديث.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن مشاركة المسؤولين في اتخاذ القرار تتوقف على عدة عوامل منها: أهمية ونوعية القرار ومدى النتائج المترتبة عليه، وكفاءة واهتمام المسؤولين، وتوقيت إصدار القرار، لكن يتوجب على القيادة الحكيمة أن تتوافر الفرص

- المناسبة للمرؤوسين بالنصح والتوجيه للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرار مع ضرورة أخذ الاحتياطات المناسبة لمحاولة الوصول إلى قرار رشيد
٢. **الأمور الواجب مراعاتها في اعتماد مبدأ المشاركة:**
- ينبغي على الإدارة أن تراعي عدة اعتبارات في اعتماد مبدأ المشاركة منها:
- أ. **الوقت المتاح:** قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيرا أو محدودا.
- ب. **العامل الاقتصادي:** المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات عملية اقتصادية مكلفة من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية، حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات (حنان حسن، ٢٠٢١)
- ج. **المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:** ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المؤسسة (هادي ربيع، ٢٠١٨).
- د. **سرية القرارات:** كثيرا ما يتطلب العمل في بعض المؤسسات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج، وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهوا في صنع القرارات (هشام حجازين، ٢٠١٦).
- أهمية القيادة التشاركية:**
- أن أهمية القيادة وأهمية مكانتها ودورها البارز نابع من أهمية دورها في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتنسيق الجهود، ومشاركة المرؤوسين في رسم السياسات، وتحقيق الأهداف المشتركة.
- كما يتضح أن القيادة تعد من أهم عوامل نجاح أو فشل المؤسسة، فيتوقف نجاح أو فشل المؤسسة على مدى فعالية أنماط القيادة المتبعة فيها.

ولقد أصبح من الضروري القول اليوم بأن نموذج القيادة التشاركية قد فرض نفسه على واقع المؤسسات والإدارات وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، ومن الواضح بأنه مهما كانت قدراته فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دونما إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الأعمال، ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة، ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

إن التشاركية في الإدارة من أكثر الأساليب أهمية لأنها استطاعت أن تركز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، لذا أصبح هذا الأسلوب يستخدم في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة، لما له من تأثير واضح على نتائج العملية الإدارية والتي من أهمها (محمد حسين الرفاعي، ٢٠٢٠).

– اتخاذ القرارات الصحيحة.

– القوة الإنتاجية والخدمية للمؤسسة.

– خلق جو من التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين.

وقد أصبح مدخل الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المؤسسات إذا أرادت التقدم في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين وإشعارهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائما في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المؤسسة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء، ومن الخطأ أن يتصور بعض القيادات أن مشاركة المدير للعاملين ضعف في الرأي والقرار ويقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المنفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراما وتقديرا قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المؤسسة وتحقيق أهدافها. وتكمن أهمية مشاركة العاملين في الإدارة كما يؤكد (Templar) أن العاملين يستمتعون بالعمل بروح الفريق، ويشعرون بالتحدي

والرغبة في تحقيق المزيد من الإنجازات، لذلك هم يبذلون أقصى ما لديهم من جهد لتحقيق

أهدافهم (تمبلر ، ٢٠٢٠ ، ٢٨)

١. أسس وأهداف القيادة التشاركية:

تقوم القيادة التشاركية على مجموعة من الأسس (فتحى أبو النصر ، ٢٠١٨)

- الإقرار بالفروق الفردية لدى المرؤوسين والمحافظة عليها، وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات، وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه.
- التجديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المؤسسة ومهامه وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات، ولا يؤدي إلى التناقض أو المشاحنات بين المرؤوسين.
- تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيع التعاون بينهم بما يسمى تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيداً عن الذاتية والأنانية.
- إشراك العاملين في المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات، وتقييم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية: حيث يقوم القائد التشاركي تمشياً مع مبدأ المشاركة في الإدارة، بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين، بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم وبمنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم.
- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره، وتوجيهه توجيهها بناء على بناء، وتعزيز انتمائه إلى مؤسسته، وثقته بنفسه، واحترامه للعمل الجماعي، والشورى، والالتزام، والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص.
- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمرؤوسين دون محاباة أو تحيز.

– يعتمد على الترغيب والإقناع ويتعد عن أسلوب العقاب والإرهاب ويوظف الحوافز المادية وغير المادية من أجل العمل على زيادة الإنتاج.
إجراءات الدراسة الميدانية

وفيما يلي وصف لإجراءات الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة ممثلة من القيادات التربوية والإداريين بالمدارس الابتدائية بالكويت.
(١) أهداف الدراسة الميدانية: تهدف الدراسة الميدانية إلى:

– الكشف عن واقع ممارسة أبعاد القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية بدولة الكويت، وواقع توافر عناصر الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية.

(٢) مجتمع الدراسة وعينتها:

ويعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد الذين تقوم الباحثة بدراسة الظاهرة أو الحدث لديهم. ونظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب حيث يتطلب دراسة المجتمع الأصلي وقتاً طويلاً وجهداً شاقاً وتكاليف مادية مرتفعة، لذلك يكفي أن تختار الباحثة عينة ممثلة بحيث تحقق أهداف الدراسة وتساعد على إنجاز مهمته (سامي ملحم، ٢٠١٥، ٢٦٩-٢٧٠). والعينة هي مجموعه من جزئية من مجتمع البحث، وممثله لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله (محمد خليل، ٢٠١٢، ٢١٨) ويتكون المجتمع الأصل للدراسة الحالية من مجموعة من المعلمين والإداريين بالمدارس الابتدائية بالكويت، والبالغ عددهم (١٧٨١) فرداً وفقاً لإحصاء ٢٠٢٣ بالإدارة التعليمية المختلفة والبالغ عددها (٦) ست إدارات. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية؛ وهم يمثلون ما نسبته (١١,٧%) من إجمالي عدد المعلمين والإداريين من الإدارات الستة مجال التطبيق الميداني.

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية التالية:

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الفئات
٦٥%	٧٠	الذكور
٣٥%	١٣٠	الإناث
١٠٠	٢٠٠	المجموع

يعتبر الجنس من أهم خصائص العينة التي قد تساعد على فهم المعطيات وتفسير النتائج، والجدول رقم (١) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس، حيث أظهرت نتائج تحليل الجدول أن نسبة الذكور قد بلغت ٣٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الإناث نسبة ٦٥% من إجمالي أفراد العينة.

من خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول نلاحظ قلة عدد العاملين الذكور عن العاملات الإناث تعود إلى أن أغلبية الإناث تميل إلى العمل في التربية والتعليم أكثر من الأعمال الأخرى لمناسبة العمل مع طبيعة وشخصية الأنثى.

- توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية

النسبة %	التكرار	المنطقة
١٣.٥%	٢٧	العاصمة
١٩.٥%	٣٩	حولي
١٧%	٣٤	الفروانية
١٥%	٣٠	الجهراء
٢٠.٥%	٤١	مبارك الكبير
١٤.٥%	٢٩	الاحمدي
١٠٠	٢٠٠	المجموع

والجدول رقم (٢) يوضح توزيع مفردات العينة حسب المنطقة التعليمية، حيث أظهرت نتائج تحليل الجدول أن نسبة عدد العاملين في إدارة العاصمة ١٣.٥% من

إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة عدد العاملين في إدارة حوالي ١٩.٥%، بينما بلغت نسبة عدد العاملين في إدارة الفروانية ١٧%، بينما بلغت نسبة عدد العاملين في إدارة الجبراء ١٥%، بينما بلغت نسبة عدد العاملين في إدارة مبارك الكبير ٢٠.٥%، بينما بلغت نسبة عدد العاملين في إدارة الاحمدي ١٤.٥% من إجمالي أفراد العينة.

من خلال القراءة لنتائج هذا الجدول يتضح أن أعلى نسبة كانت بمنطقة مبارك الكبير حيث بلغت نسبتها (٢٠.٥%) من عينة الدراسة وترجع الباحثة ارتفاع تلك النسبة إلى الاتساع الجغرافي لمنطقة مبارك الكبير أكثر من المناطق الأخرى.

- توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الإداري.

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الإداري

المنصب الإداري	التكرار	النسبة %
معلمين	١٠٨	٥٤ %
إداريين	٩٢	٤٦ %
المجموع	٢٠٠	١٠٠

يعكس الجدول (٣) توزيع الأفراد حسب المنصب الإداري، حيث يلاحظ في بيانات العاملين أن الباحثة اعتمدت على منصبتين وهما (معلمين، إداريين)، حيث يلاحظ بأن المعلمين أخذ نسبة ٥٤%، فإذا أضيف إليه إداريين فإنهم يشكلوا حوالي ٤٦%، وتري الباحثة مثل هذا التوزيع ينسجم وطبيعة الوظائف الإدارية في المدارس والإدارات.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (٤) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	١٠٨	٥٤ %
من ٥ إلى ١٠ سنة	٥٨	٢٩ %
من ١٠ إلى ١٥ سنة	٢٧	١٣.٥ %
أكثر من ١٥ سنة	٧	٣.٥ %
المجموع	٢٠٠	١٠٠

أما فيما يتعلق بمتغير (سنوات الخبرة)، فقد حصلت الفئة أقل من ٥ سنوات بنسبة ٥٤%، سنوات على المرتبة الأولى، وحصلت الفئة (٥ - ١٠) سنوات بنسبة ٢٩%، على المرتبة الثانية، وحصلت الفئة (١٠ - ١٥) سنة بنسبة ١٣,٥٠% على المرتبة الثالثة، وفئة أكثر من ١٥ سنة بنسبة ٣,٥٠%، في المرتبة الرابعة والأخيرة. وهذا يعني بأن الفئة الأكثر شيوعاً لسنوات خبرة العاملين هي الفئة من ٥ سنوات وهذا يعود إلى حداثة التعيينات في العمل الإداري في المدارس والمديريات التعليمية.

(٣) أداة الدراسة الميدانية:

ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أدوات الدراسة والمتمثلة في:

- ❖ **الاستبانة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة لتطوير الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية لدى القيادات التربوية والإداريين بالمدارس الابتدائية بالكويت في ضوء مدخل القيادة التشاركية، وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:
- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة والأدوات التي تم استخدامها للإفادة منها في بناء محاور الاستبانة وعبارتها.
- قامت الباحثة بتحديد مجالات الاستبانة ومن ثم محاورها، ومن ثم صياغة التي تعبر عن مضمون كل محور من المحاور والتي تكونت من قسمين:
- أ- **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين.
- ب- **القسم الثاني:** يحتوي على مجالين، الأول يتكون (٥٠) عبارة، وزعت على خمس محاور رئيسية، والمجال الثاني يتكون من (٢٨) عبارة وزعت على أربع محاور رئيسية ليصبح عدد العبارات الكلي (٧٨) عبارة، وتم تحديد خمسة مستويات للإجابة عن عبارات الاستبانة حسب تدرج ليكرت الخماسي وهي (أوافق بدرجة كبيرة جداً، أوافق بدرجة كبيرة، أوافق بدرجة متوسطة، أوافق بدرجة قليلة، أوافق بدرجة قليلة جداً) وتأخذ في التحليل الإحصائي الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على الترتيب، الجدول (٥) التالي يوضح عدد عبارات الاستبانة حسب المحور في صورتها الأولية.

جدول (٥) عدد عبارات الاستبانة حسب المحور في صورتها الأولى

المجال	المحور	عدد العبارات
المجال الأول: القيادة التشاركية	تفويض السلطة	١٣
	اتخاذ القرار	١٠
	العلاقات الإنسانية	١١
	التمكين الإداري	١٠
	الاتصال وبناء المعلومات	١٠
المجال الثاني: الأداء الإداري	التخطيط	٩
	التنظيم	٧
	الرقابة	٦
	المتابعة والتقييم	٦
مجموع العبارات		٨٢

- تم الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.
- تم حصر أفراد عينة الدراسة الذين سيتم تطبيق الاستبانة عليهم، وقد بلغ عددهم الإجمالي (٢٢٠) مفحوصاً.

حرصت الباحثة على توزيع الاستبانة واستلامها بنفسها من أفراد عينة الدراسة، كما قامت بشرح وتوضيح إجراءات وتعليمات الاستجابة على الاستبانة لهم، كما قدم إجابات عن العديد من الاستفسارات لبعضهم مع التركيز على أهمية الدقة والموضوعية، والتأكيد على أن المعلومات ستستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

قامت الباحثة بجمع الاستبانات بعد إعطاء عينة الدراسة الفرصة الكافية للإجابة.

جدول (٦) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمكتملة والملغاة

الموزعة	المسترجعة	المكتملة	الملغاة	النسبة
٢٢٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠	%٩٠,٩٠

صدق وثبات الاستبانة:

تقنين الاستبانة من خلال صدق الاستبانة وثباتها، وتوضيحها الدراسة كما يلي:

أ- صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة صلاحيتها لقياس الجوانب الذي صممت لقياسها، وكلما تعددت مؤشرات الصدق كلما كان ذلك دالا على زيادة الثقة في الأداة، وقد اتبعت الباحثة الطرق التالية لحساب صدق الأداة.

ب- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (١١) من الأساتذة الجامعيين في مجال الإدارة المدرسية والتربية المقارنة، ويوضح الملحق رقم (١) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وذلك بهدف إبداء الرأي في:

- مدى وضوح وصياغة العبارات.
- الصياغة اللغوية للعبارات.
- مدى انتماء كل محور للمجال الذي ينتمي إليه.
- مدى انتماء ومناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.
- وبناء على رأي السادة المحكمين قامت الباحثة بالإجراءات التالية:
- في المجال الأول: (القيادة التشاركية).
- المحور الأول (تفويض السلطة). تم حذف ٣ عبارات.
- المحور الثاني: (اتخاذ القرار). تم تعديل مجموعة من العبارات من حيث الصياغة اللغوية.
- المحور الثالث: (العلاقات الإنسانية). تم حذف عبارة.
- المحور الرابع: (التمكين الإداري). لم يتم التعديل.
- المحور الخامس: (الاتصال وبناء المعلومات). تم تعديل مجموعة من العبارات من حيث الصياغة اللغوية.

المجال الثاني: (الأداء الإداري)

- المحور الأول (التخطيط) تم تعديل مجموعة من العبارات من حيث الصياغة اللغوية.
- المحور الثاني (التنظيم) تم تعديله وإضافة وحذف عبارات.
- المحور الثالث (الرقابة) تم تعديله وإضافة وحذف عبارات.
- المحور الرابع (المتابعة والتقييم) تم تعديله وإضافة وحذف عبارات.

جدول (٧) عدد عبارات الاستبانة حسب المحور في صورتها النهائية بعد التحكيم

المجال	المحور	عدد العبارات
المجال الأول: القيادة التشاركية	تفويض السلطة	١٠
	اتخاذ القرار	١٠
	العلاقات الإنسانية	١٠
	التمكين الإداري	١٠
	الاتصال وبناء المعلومات	١٠
المجال الثاني: الأداء الإداري	التخطيط	٩
	التنظيم	٧
	الرقابة	٦
	المتابعة والتقييم	٨
مجموع العبارات		٨٠

أ- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بهذا النوع من الصدق "حساب قوة الارتباط بين درجة ارتباط كل محور من محاور الاستبانة مع المجال الذي ينتمي إليه، وكذلك درجة ارتباط مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة".

وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على العينة، وقامت الباحثة بما يلي:

حساب معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور المجال الأول القيادة التشاركية للاستبانة مع المتوسط العام لدرجة هذا المجال، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٨) معامل الارتباط لكل محور من محاور المجال الأول للاستبانة

المجال الأول: القيادة التشاركية			
الرقم	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تفويض السلطة	٠,٦٤	دالة عند ٠,٠٠
٢	اتخاذ القرار	٠,٨٧	دالة عند ٠,٠٠
٣	العلاقات الإنسانية	٠,٧٣	دالة عند ٠,٠٠
٤	التمكين الإداري	٠,٧٦	دالة عند ٠,٠٠
٥	الاتصال وبناء المعلومات	٠,٦٩	دالة عند ٠,٠٠

يتضح من الجدول السابق بأن معامل الارتباط بين كل محور من محاور المجال الأول والدرجة الكلية للمجال دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبذلك تعتبر محاور هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

حساب معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور المجال الثاني للاستبانة مع المتوسط العام لدرجة هذا المجال، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٩) معامل الارتباط لكل محور من محاور المجال الثاني للاستبانة

المجال الثاني: الأداء الإداري			
الرقم	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	التخطيط	٠,٧٥٢	دالة عند ٠,٠٠
٢	التنظيم	٠,٦٩٨	دالة عند ٠,٠٠
٣	الرقابة	٠,٧٦١	دالة عند ٠,٠٠
٤	المتابعة والتقييم	٠,٨٢١	دالة عند ٠,٠٠

يتضح من الجدول السابق بأن معامل الارتباط بين كل محور من محاور المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبذلك تعتبر محاور هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

حساب معامل ارتباط بيرسون لكل مجال من مجالات الاستبانة مع المتوسط العام لدرجة الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٠) معامل الارتباط لكل مجال من مجالات الاستبانة

الرقم	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	القيادة التشاركية	٠,٥٤	دالة عند ٠,٠٠
٢	الأداء الإداري	٠,٨٠	دالة عند ٠,٠٠

يتضح من الجدول السابق بأن معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبذلك تعتبر محاور هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- ثبات الاستبانة:

ثبات الأداة أو المقياس يعني "قياس الصفة التي يفترض أن يقيسها بدرجة عالية من الدقة والأحكام، وأنه يعطي نفس النتائج تقريبا أو نتائج متقاربة إذا تقرر تطبيق هذا الاختبار أو صورة مكافئة له على نفس الفرد أو مجموعة من الأفراد تحت نفس الظروف. وقد تحقق الباحث من ثبات أداة الدراسة من خلال:

الطريقة معامل (ألفا كرونباخ):

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة، من خلال المعالجات الإحصائية المتضمنة في برنامج الإحصائي (SPSS)، بهدف التأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتعرف على ثبات الاستبانة، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول (١١) معاملات (ألفا كرونباخ) لاختبار ثبات الاستبانة

المجال الأول: القيادة التشاركية			
الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
١	تفويض السلطة	١٠	٠,٧٧٤
٢	اتخاذ القرار	١٠	٠,٨٠٩
٣	العلاقات الإنسانية	١٠	٠,٧١٥
٤	التمكين الإداري	١٠	٠,٧١٢
٥	الاتصال وبناء المعلومات	١٠	٠,٨٠٢
الدرجة الكلية لمجال القيادة التشاركية		٥٠	٠,٨٣٦
المجال الثاني			
١	التخطيط	٩	٠,٦٨٥
٢	التنظيم	٧	٠,٧٩٣
٣	الرقابة	٦	٠,٦٥٩
٤	المتابعة والتقييم	٨	٠,٧٢١
الدرجة الكلية لمجال الأداء الإداري		٣٠	٠,٨٢١

يتضح من الجدول السابق بأن معاملات الثبات لكل محاور المجال الأول للاستبانة باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) تتراوح بين (٠,٧١٥) و (٠,٨٠٩) بالنسبة للمحاور الفرعية، بينما بلغت قيمة (ألفا كرونباخ) للمجال ككل (٠,٨٣٦)، في حين جاءت معاملات الثبات لكل محور للمجال الثاني للاستبانة باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) ما بين (٠,٦٥٩) و (٠,٧٩٣) بالنسبة للمحاور الفرعية، بينما بلغت قيمة (ألفا كرونباخ) للمجال ككل (٠,٨٢١)، وهي قيم تعد مرتفعة ومقبولة في البحوث والدارسات الاجتماعية، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومن ثم فهي صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

وتستنتج الباحثة مما سبق أن الأداة تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، وتفي بأغراض الدراسة، وبذلك تصبح الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية.

إجراءات توزيع الاستبانة:

بعد إكمال الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وقد سبق عملية التوزيع لقاء مع المعنيين لتعبئة الاستبانة، تم فيه توضيح الهدف من الدراسة، وأن المعلومات التي تم جمعها من أفراد العينة، ستتم معاملتها بسرية تامة وهي لغايات البحث العلمي فقط، واستخدمت الباحثة أسلوب المقابلة للتسليم والاستلام، بعدها قامت الباحثة بإدخال البيانات الصالحة للتحليل إلى الحاسب الآلي بهدف معالجتها إحصائياً وفق برنامج (Statistical Package for Social Sciences – SPSS).

ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

١- تحليل البيانات للمجال الأول: القيادة التشاركية

أ- نتائج البعد الأول: استهدف البعد التعرف على واقع تفويض السلطة من وجهة نظر أفراد العينة ويندرج تحت هذا المحور (١٠) عبارات يوضحها الجدول رقم (١٢):

جدول (١٢) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة معامل

كما^٢ وترتيب العبارات لبعث تفويض السلطة من وجهه نظر افراد العينة

م	العبارة	درجة التحقق								الانحراف المعياري	الترتيب	قيما كا٢
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	يري أن تفويض جزء من السلطات يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين	78	39.0	79	39.5	43	21.5	.760	١	12.610		
٢	يحدد المهام والمسؤوليات تحديدا دقيقا	78	39.0	73	36.5	49	24.5	.786	٢	7.210		
٣	يعتبر تفويض السلطة وسيلة لإعداد القيادات الإدارية المختلفة	66	33.0	86	43.0	48	24.0	.751	٤	10.840		
٤	يعطي الحرية للعاملين في تحديد الأهداف المرغوبة	58	29.0	95	47.5	47	23.5	.724	٥	18.970		
٥	يراعي قدرات العاملين عند توزيع المسؤوليات بالمدرسة	60	30.0	85	42.5	55	27.5	.760	٦	7.750		
٦	يبادر بتفويض بعض الصلاحيات للمعلمين والعاملين	44	22.0	93	46.5	63	31.5	.727	١٠	18.310		
٧	يسمح للعاملين بأخذ دورا قياديا حسب ما يؤكل إليهم	55	27.5	86	43.0	59	29.5	.757	٧	8.530		

7.690	٩	.763	1.93	33.0	66	41.5	83	25.5	51	يوفر المعلومات والبيانات المتعلقة بالأداء المفوضة	٨
9.310	٣	.763	2.13	23.5	47	40.5	81	36.0	72	يمنح العاملين الوقت الكافي لإنهاء المهمة التي فوضوا بها	٩
16.930	٨	.730	1.98	27.5	55	47.0	94	25.5	51	يمنح العاملين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم	١٠
			2.044							المتوسط الكلي	

جميع العبارات دالة احصائيا عند ٠,٠١

من خلال النتائج الموضحة جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها تفويض السلطة بمتوسط حسابي الكلي (٢,٠٤٤ من ٣) وهو متوسط في الفئة (متوفر بدرجة متوسطة) من فئات المقياس الثلاثي (من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣) وهي فئة التي تشير الى خيار متوفرة بدرجة متوسطة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠٥ فأقل مما يبين بتباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات. ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على واقع تطبيق على واقع تطبيق القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها تفويض السلطة يتراوح ما بين متوفرة بدرجة ضعيفة في واقع تفويض السلطة وموافقتهم بدرجة متوفرة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول واقع تطبيق القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها تفويض السلطة ما بين (١,٩١ - ٢,١٨) وهي متوسطات تقع في فئة متوفرة بدرجة متوسطة من فئات المقياس الثلاثي ما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة في واقع تطبيق القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها تفويض السلطة.

ب- نتائج البعد الثاني: استهدف البعد التعرف على واقع المشاركة في اتخاذ القرار من وجهه نظر افراد العينة ويندرج تحت هذا المحور (١٠) عبارات يوضحها الجدول رقم (١٣):

جدول (١٣) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة معامل كاسي وترتيب العبارات لبعد تميز التدريس من وجهه نظر افراد العينة

م	العبرة	درجة التحقق								الانحراف المعياري	الترتيب	قيما كا٢
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	يشرك العاملين في وضع الخطط للعمل وتنفيذها	78	39.0	79	39.5	43	21.5	2.18	.760	١	12.610	
٢	يشرك العاملين في حل مشكلات العمل	50	25.0	101	50.5	49	24.5	2.01	.705	٢	26.530	
٣	يشرك العاملين في اتخاذ القرارات	31	15.5	88	44.0	81	40.5	1.75	.707	٨	28.990	
٤	يشرك العاملين في اللقاءات حسب طبيعة العمل المطلوب	44	22.0	66	33.0	90	45.0	1.77	.788	٧	15.880	
٥	يشجع العاملين بالعمل بروح الفريق	44	22.0	84	42.0	72	36.0	1.86	.750	٥	12.640	
٦	يحرص خلال الاجتماعات على توزيع العمل لضمان سرعة الإنجاز	42	21.0	82	41.0	76	38.0	1.83	.751	٦	13.960	

٧	يطلع العاملین على القوانين الواردة في المدرسة	50	25.0	101	50.5	49	24.5	2.01	.705	٢	26.530
٨	يضع آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية	47	23.5	98	49.0	55	27.5	1.96	.715	٣	22.570
٩	يحدد المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين	41	20.5	103	51.5	56	28.0	1.93	.694	٤	31.390
١٠	يمنح العاملين قدر كبير من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم	39	19.5	64	32.0	97	48.5	1.71	.774	٩	25.390

جميع العبارات دالة احصائيا عند ٠,٠١

من خلال النتائج الموضحة جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها تميز التدريس بمتوسط حسابي الكلي (١,٩٠١ من ٣) وهو متوسط في الفئة (متوفر بدرجة متوسطة) من فئات المقياس الثلاثي (من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣) وهي فئة التي تشير الى خيار متوفرة بدرجة متوسطة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل مما يبين بتباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات. ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على واقع تطبيق القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها تميز التدريس يتراوح ما بين متوفرة بدرجة ضعيفة في واقع تميز التدريس وموافقتهم بدرجة متوفرة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول واقع تطبيق القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها تميز التدريس ما بين (١,٧١ - ٢,١٨) وهي متوسطات تقع في فئة متوفرة بدرجة متوسطة من فئات المقياس الثلاثي ما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة في واقع تطبيق القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها تميز التدريس.

ج-نتائج البعد الثالث: استهدف البعد التعرف على واقع مساهمة العلاقات الإنسانية من وجهة نظر افراد العينة ويندرج تحت هذا المحور (١٠) عبارات يوضحها الجدول رقم (١٤):

جدول (١٤) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة معامل كاي^٢ وترتيب العبارات لبعد مساهمة العلاقات الإنسانية من وجهة نظر افراد العينة

م	العبرة	درجة التحقق								الانحراف المعياري	الترتيب	قيما كا٢
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	يصبر ويتأني في تعامل عند حدوث أخطاء في العمل	45	22.5	88	44.0	67	33.5	1.89	.742	٨	13.870	
٢	يهتم بمبادئ العمل والمساواة بين العاملين	44	22.0	87	43.5	69	34.5	1.88	.743	٩	13.990	
٣	يكسب العاملين الثقة بأنفسهم	48	24.0	90	45.0	62	31.0	1.93	.740	٧	13.720	
٤	يتعامل بتواضع مع العاملين	39	19.5	75	37.5	86	43.0	1.77	.757	١٠	18.130	
٥	يحرص على بث شعور الأمن والاستقرار لدى العاملين	51	25.5	101	50.5	48	24.0	2.02	.705	٤	26.590	
٦	يشجع العاملين على التعاون	47	23.5	101	50.5	52	26.0	1.98	.705	٦	26.710	

م	العبارة	درجة التحقق								الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيما كا
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
	وروح المبادرة فيما بينهم يتعامل بالصدق والمرونة مع العاملين	59	29.5	97	48.5	44	22.0	2.08	.715	٢	22.390		
٨	يسود الاحترام والثقة المتبادلة بينه وبين العاملين	54	27.0	97	48.5	49	24.5	2.03	.719	٣	20.890		
٩	يحرص على رفع الروح المعنوية للعاملين	64	32.0	96	48.0	40	20.0	2.12	.713	١	23.680		
١٠	يحرص على أن تسود العلاقات الانسانية أثناء النقاش مع العاملين	57	28.5	82	41.0	61	30.5	1.98	.770	٥	5.410		

جميع العبارات دالة احصائيا عند ٠,٠١

من خلال النتائج الموضحة جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها العلاقات الانسانية بمتوسط حسابي الكلي (١,٩٦٨ من ٣) وهو متوسط في الفئة (متوفر بدرجة متوسطة) من فئات المقياس الثلاثي (من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣) وهي فئة التي تشير إلى خيار متوفرة بدرجة متوسطة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ فأقل مما يبين بتباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات. ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على واقع تطبيق القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها العلاقات الانسانية يتراوح ما بين متوفرة بدرجة ضعيفة في واقع تميز التدريس وموافقتهم بدرجة متوفرة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول واقع تطبيق القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها العلاقات الانسانية ما بين (١,٧٧ - ٢,١٢) وهي متوسطات تقع في فئة متوفرة بدرجة متوسطة من فئات المقياس الثلاثي ما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة في واقع تطبيق القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها العلاقات الانسانية.

د- نتائج البعد الرابع: استهدف البعد التعرف على واقع التمكين الإداري من وجهه نظر افراد العينة ويندرج تحت هذا المحور (١٠) عبارات يوضحها الجدول رقم (١٥):
جدول (١٥) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة معامل كاي^٢ وترتيب العبارات لبعد التمكين الإداري من وجهه نظر افراد العينة

م	العبرة	درجة التحقق								الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيما كا ٢
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	يوزع المهام الإدارية وفق قدرات المعلمين.	40	20.0	105	52.5	55	27.5	1.93	.687	٦	34.750		
٢	يشجع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات.	47	23.5	85	42.5	68	34.0	1.90	.753	٧	10.870		
٣	يشرك المعلمين في تنظيم الجداول المختلفة.	32	16.0	97	48.5	71	35.5	1.81	.692	٨	32.110		
٤	يتعاون المعلمين مع تحديد الاحتياجات للتطوير المهني.	13	6.5	59	29.5	128	64.0	1.43	.613	١٠	100.510		

م	العبارة	درجة التحقق								الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيما كا ٢
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
٥	يُتيح للمعلمين المشاركة في الإدارة المدرسية.	46	23.0	114	57.0	40	20.0	2.03	.657	١	50.680		
٦	يشجع المعلمين في المدرسة على المشاركة في اتخاذ القرارات.	43	21.5	105	52.5	52	26.0	1.96	.689	٣	33.670		
٧	يشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المدرسية.	39	19.5	112	56.0	49	24.5	1.95	.663	٥	46.990		
٨	يناقش القرارات التي يتخذها بصورة جماعية.	48	24.0	95	47.5	57	28.5	1.96	.725	٢	18.670		
٩	يشرك المعلمين في حل المشكلات الإدارية.	44	22.0	101	50.5	55	27.5	1.95	.703	٤	27.430		
١٠	يناقش مع المعلمين الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات.	39	19.5	70	35.0	91	45.5	1.74	.765	٩	20.530		

جميع العبارات دالة احصائيا عند ٠,٠١

من خلال النتائج الموضحة جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها التمكين الاداري بمتوسط حسابي الكلي (١,٨٦٦ من ٣) وهو متوسط في الفئة (متوفر بدرجة متوسطة) من فئات المقياس الثلاثي (من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣) وهي فئة التي تشير الى خيار متوفرة بدرجة متوسطة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠٥ فأقل مما يبين بتباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على واقع تطبيق القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها التمكين الاداري يتراوح ما بين متوفرة بدرجة ضعيفة في واقع التمكين الاداري وموافقتهم بدرجة متوفرة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول واقع تطبيق القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها التمكين الاداري ما بين (١,٤٣ – ٢,٠٣) وهي متوسطات تقع في فئة متوفرة بدرجة متوسطة من فئات المقياس الثلاثي ما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة في واقع تطبيق القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها التمكين الاداري.

هـ-نتائج البعد الخامس: استهدف البعد التعرف على واقع الاتصال وبناء المعلومات من وجهه نظر افراد العينة ويندرج تحت هذا المحور (١٠) عبارات يوضحها الجدول رقم (١٦):

جدول (١٦) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة معامل كاي^٢ وترتيب العبارات لبعد الاتصال وبناء المعلومات من وجهه نظر افراد العينة

م	العبارة	درجة التحقق						الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة كاي
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	ينظم مدير المدرسة المعلومات ويرتبها بطريقة يسهل الوصول إليها لاحقاً.	41	20.5	79	39.5	80	40.0	1.81	.755	٨	14.830
٢	يحدث قواعد البيانات في المدرسة باستمرار.	18	9.0	60	30.0	122	61.0	1.48	.657	١٠	82.120
٣	يسمح للعاملين في المدرسة بإبداء آرائهم حول التعليمات الصادرة منه.	29	14.5	58	29.0	113	56.5	1.58	.732	٩	54.610
٤	يملك مهارات الاتصال والتواصل الحديثة ويطبقها مع العاملين.	77	38.5	82	41.0	41	20.5	2.18	.749	١	15.010
٥	يستخدم أجهزة وتقنيات الاتصال المتوفرة في المدرسة بكفاءة.	75	37.5	79	39.5	46	23.0	2.15	.766	٢	9.730

2.7 10	٦	.7 8 8	2. 0 5	2 8. 5	5 7	3 8. 0	7 6	3 3. 5	6 7	٦	يطور من معلومات العاملين وأفكارهم ليساعدهم على تغيير نظرتهم واتجاهاتهم بما يخدم العملية التربوية
13. 930	٧	.7 3 9	2. 0 5	2 5. 0	5 0	4 5. 5	9 1	2 9. 5	5 9	٧	يعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعلومات والمعرفة التنظيمية.
28. 210	٥	.7 0 1	2. 0 8	2 1. 0	4 2	5 0. 5	1 0	2 8. 5	5 7	٨	يعتمد على تكنولوجيا المعلومات في استشراف السيناريوهات المستقبلية المحتملة.
39. 310	٤	.6 7 7	2. 1 0	1 8. 5	3 7	5 3. 5	1 0	2 8. 0	5 6	٩	يوظف الاتصال والتواصل كأداة للرقابة من خلال اطلاقه وسؤاله عن مدى تقبل العاملين عن الخطط وتنفيذ الأداء.
35. 170	٣	.6 8 5	2. 1 4	1 7. 5	3 5	5 1. 5	1 0	3 1. 0	6 2	١٠	يشرك العاملين في تحصيل المعلومات والبيانات اللازمة

جميع العبارات دالة احصائيا عند ٠,٠١

من خلال النتائج الموضحة جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها الاتصال وبناء المعلومات بمتوسط حسابي الكلي (١,٩٦ من ٣) وهو متوسط في الفئة (متوفر بدرجة متوسطة) من فئات المقياس الثلاثي (من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣) وهي فئة التي تشير الى خيار متوفرة بدرجة متوسطة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠٥ فأقل مما يبين بتباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات. ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على واقع تطبيق القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها الاتصال وبناء المعلومات يتراوح ما بين متوفرة بدرجة ضعيفة في واقع الاتصال وبناء المعلومات وموافقتهم بدرجة متوفرة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول واقع تطبيق القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها الاتصال وبناء المعلومات ما بين (١,٤٨ - ٢,١٨) وهي متوسطات تقع في فئة متوفرة بدرجة متوسطة من فئات المقياس الثلاثي ما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة في واقع تطبيق القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعدها الاتصال وبناء المعلومات.

٢- تحليل البيانات للمجال الثاني: تحسين الأداء الإداري

أ- نتائج البعد الأول: استهدف البعد التعرف على التخطيط من وجهة نظر افراد العينة

ويندرج تحت هذا المحور (٩) عبارات يوضحها الجدول رقم (١٧):

جدول (١٧) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة معامل

كما^٢ وترتيب العبارات لبعد التخطيط من وجهة نظر افراد العينة

م	العبارة	درجة التحقق								الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيما كا٢
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	تحدد إدارة المدرسة أهدافها بشكل واضح.	58	29.0	112	56.0	30	15.0	2.14	.650	٣	52.120		
٢	تضع مدير المدرسة القرارات المتعلقة بعمل المدرسين والاداريين بالتوافق معهم.	55	27.5	119	59.5	26	13.0	2.15	.621	٢	67.930		
٣	ينسق مدير المدرسة أعماله بالتوافق مع المدرسين والاداريين.	56	28.0	106	53.0	38	19.0	2.09	.681	٥	37.240		
٤	تراعي توجهات مدير المدرسة الصالح العام.	77	38.5	98	49.0	25	12.5	2.26	.667	١	42.370		
٥	يشترك جميع العاملين في المدرسة في تعديل الخطة الشاملة تبعاً لما يستجد من أحداث.	60	30.0	106	53.0	34	17.0	2.13	.675	٤	39.880		
٦	يوظف مدير المدرسة موارد لتحقيق الأهداف البشرية والمادية	47	23.5	96	48.0	57	28.5	1.95	.721	٧	20.110		
٧	يضع مدير المدرسة الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تعترض أهدافه في وقت مبكر في ضوء خبراته الواسعة	47	23.5	108	54.0	45	22.5	2.01	.680	٦	38.470		

25.480	٩	.713	1.79	38.0	76	45.0	90	17.0	34	يضع مدير المدرسة الخطط المستقبلية بالتوافق مع المدرسين والاداريين.	٨
18.430	٨	.731	1.85	35.5	71	44.5	89	20.0	40	يوفر مدير المدرسة تخطيط سليم يؤثر إيجابيا على التوجهات أثناء المنافسات.	٩

جميع العبارات دالة احصائيا عند ٠,٠١

من خلال النتائج الموضحة جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعده التخطيط بمتوسط حسابي الكلي (٢٠٠٤ من ٣) وهو متوسط في الفئة (متوفر بدرجة متوسطة) من فئات المقياس الثلاثي (من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣) وهي فئة التي تشير الى خيار متوفرة بدرجة متوسطة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠٥ فأقل مما يبين بتباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات. ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعده التخطيط يتراوح ما بين متوفرة بدرجة ضعيفة في واقع التخطيط وموافقتهم بدرجة متوفرة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول واقع الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعده التخطيط ما بين (١,٧٩ - ٢,٢٦) وهي متوسطات تقع في فئة متوفرة بدرجة متوسطة من فئات المقياس الثلاثي ما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة في واقع الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعده التخطيط.

ب- نتائج البعد الثاني: استهدف البعد التعرف على التنظيم من وجهة نظر أفراد العينة ويندرج تحت هذا المحور (٧) عبارات يوضحها الجدول رقم (١٨):

جدول (١٨) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة معامل

كاً وترتيب العبارات لبعء التنظيم من وجهه نظر افراد العينة

م	العبارة	درجة التحقق								الانحراف المعياري	الترتيب	قيما كا
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة	40	20.0	83	41.5	77	38.5	1.82	.744	٦	16.270	
٢	تقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط داخل المدرسة.	45	22.5	92	46.0	63	31.5	1.91	.731	٥	16.870	
٣	تحديد سلطات كل وحدة والعاملين بها داخل المدرسة	34	17.0	77	38.5	89	44.5	1.73	.736	٧	25.090	
٤	ربط الوحدات ببعضها بشبكة من الاتصالات والعلاقات.	58	29.0	91	45.5	51	25.5	2.04	.739	٣	13.690	
٥	ايجاد المناخ المناسب الذي يمكن العاملين من أداء مهام وظائفهم	69	34.5	104	52.0	27	13.5	2.21	.662	١	44.590	
٦	تحديد خطوط السلطة والمسئولية بحيث تتناسب مع المسئوليات.	57	28.5	87	43.5	56	28.0	2.01	.754	٤	9.310	
٧	ينظم مدير المدرسة دورات تدريبية بهدف تطوير الأداء الإداري.	67	33.5	99	49.5	34	17.0	2.17	.693	٢	31.690	

جميع العبارات دالة احصائيا عند ٠,٠١

من خلال النتائج الموضحة جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع الأداء

الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعده التنظيم بمتوسط حسابي الكلي (١,٩٨

من ٣) وهو متوسط في الفئة (متوفر بدرجة متوسطة) من فئات المقياس الثلاثي (من

١.٦٧ إلى ٢.٣٣) وهي فئة التي تشير الى خيار متوفرة بدرجة متوسطة على أداة

الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ فأقل مما يبين بتباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات. ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعده التنظيم يتراوح ما بين متوفرة بدرجة ضعيفة في واقع التنظيم وموافقتهم بدرجة متوفرة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول واقع الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعده التنظيم ما بين (١,٧٣ - ٢,٢١) وهي متوسطات تقع في فئة متوفرة بدرجة متوسطة من فئات المقياس الثلاثي ما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة في واقع الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعده التنظيم.

ج- نتائج البعد الثالث: استهدف البعد التعرف على الرقابة من وجهه نظر افراد العينة ويندرج تحت هذا المحور (٦) عبارات يوضحها الجدول رقم (١٩):

جدول (١٩) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة معامل

كاسي وترتيب العبارات لبعده الرقابة من وجهة نظر افراد العينة

م	العبارة	درجة التحقق								الانحراف المعياري	الترتيب	قيما كا ٢
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	التأكد من مدى التزام التنفيذ بالخطط الموضوعية.	43	21.5	85	42.5	72	36.0	1.86	.746	٤	13.870	
٢	يتخذ مدير المدرسة القرارات الإدارية بناء على المعلومات الموجودة لديهم	55	27.5	96	48.0	49	24.5	2.03	.722	٣	19.630	
٣	يتعامل مدير المدرسة مع المدرسين والاداريين بروح الفريق الواحد	39	19.5	76	38.0	85	42.5	1.77	.755	٥	17.830	
٤	يتمتع مدير المدرسة بالمرونة في إعطاء التوجيهات والتعليمات للمدرسين والاداريين	57	28.5	98	49.0	45	22.5	2.06	.713	١	23.170	
٥	يقوم مدير المدرسة بعمل مقارنة بين ما تم إنجازه وما هو موجود ضمن الأهداف	59	29.5	90	45.0	51	25.5	2.04	.742	٢	12.730	
٦	يوضح مدير المدرسة بعض القرارات التي يتخذها	17	8.5	63	31.5	120	60	1.49	.650	٦	79.870	

جميع العبارات دالة احصائيا عند ٠,٠١

من خلال النتائج الموضحة جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع الأداء

الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعده الرقابة بمتوسط حسابي الكلي (١,٨٧)

من ٣) وهو متوسط في الفئة (متوفر بدرجة متوسطة) من فئات المقياس الثلاثي (من

١.٦٧ إلى ٢.٣٣) وهي فئة التي تشير الى خيار متوفرة بدرجة متوسطة على أداة

الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ فأقل مما يبين بتباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات. ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعده الرقابة يتراوح ما بين متوفرة بدرجة ضعيفة في واقع الرقابة وموافقتهم بدرجة متوفرة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول واقع الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعده الرقابة ما بين (١,٤٩ - ٢,٠٦) وهي متوسطات تقع في فئة متوفرة بدرجة متوسطة من فئات المقياس الثلاثي ما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة في واقع الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعده الرقابة.

د- نتائج البعد الرابع: استهدف البعد التعرف على المتابعة والتقييم من وجهة نظر أفراد العينة ويندرج تحت هذا المحور (٨) عبارات يوضحها الجدول رقم (٢٠):

جدول (٢٠) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة معامل

كما^٢ وترتيب العبارات لبعء المتابعة والتقييم من وجهه نظر افراد العينة

م	العبارة	درجة التحقق								الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيما كا ٢
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	يتابع مدير المدرسة تنفيذ الخطط ونتائج الأعمال التربوية والتعليمية للعاملين بالمدرسة.	17	8.5	63	31.5	120	60.0	1.90	.697	٥	29.830		
٢	يتابع مدير المدرسة بانتظام سير المهام التعليمية	39	19.5	101	50.5	60	30.0	1.95	.710	٤	24.430		
٣	يطلع مدير المدرسة المدرسين والاداريين على نتائج تقييم أدائهم.	45	22.5	99	49.5	56	28.0	1.98	.683	٣	36.790		
٤	يعتمد مدير المدرسة على المعايير الدقيقة في تقويم أداء العاملين في المدرسة	44	22.0	107	53.5	49	24.5	1.99	.716	١	22.120		
٥	يعتمد مدير المدرسة على الموضوعية وضوابط العمل في تقويم اداء العاملين.	50	25.0	98	49.0	52	26.0	1.99	.694	٢	31.390		
٦	يوظف مدير المدرسة الوسائل الحديثة في تقيم أداء العاملين بالمدرسة.	47	23.5	104	52.0	49	24.5	1.78	.724	٦	22.930		
٧	يمتلك مدير المدرسة القدرة الكافية للتقييم الصحيح لمدرسين والإداريين	40	20.0	89	44.5	71	35.5	1.76	.731	٨	18.430		
٨	يشرك مدير المدرسة كل من الإداريين المدرسين في تقييم التلاميذ.	58	29.0	91	45.5	51	25.5	1.77	.739	٧	13.690		

جميع العبارات دالة احصائيا عند ٠,٠١

من خلال النتائج الموضحة جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعده المتابعة والتقييم بمتوسط حسابي الكلي (١,٩٣ من ٣) وهو متوسط في الفئة (متوفر بدرجة متوسطة) من فئات المقياس الثلاثي (من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣) وهي فئة التي تشير الى خيار متوفرة بدرجة متوسطة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ فأقل مما يبين بتباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات. ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعده المتابعة والتقييم يتراوح ما بين متوفرة بدرجة ضعيفة في واقع المتابعة والتقييم وموافقتهم بدرجة متوفرة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول واقع الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعده المتابعة والتقييم ما بين (١,٧٨ - ١,٩٩) وهي متوسطات تقع في فئة متوفرة بدرجة متوسطة من فئات المقياس الثلاثي ما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة في واقع الأداء الإداري بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت في بعده المتابعة والتقييم .

توصيات البحث:

يوصى البحث الحالي بما يلي

- تعزيز ثقافة القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية عن طريق توفير التدريب وورش العمل للمدراء والمعلمين حول مفاهيمها وأهميتها.
- تعزيز التواصل والتفاعل بين المدراء والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور من خلال استخدام تقنيات التواصل الحديثة مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية.
- تشجيع المشاركة الفعالة للمعلمين في عملية صنع القرار من خلال تشكيل فرق عمل مشتركة لمناقشة القضايا الهامة واتخاذ القرارات المشتركة.
- تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة لدى المعلمين، مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم.

- تشجيع المدراء على تبني نمط قيادي يركز على تمكين الأعضاء الآخرين وتطوير قدراتهم وتعزيز روح الفريق العمل.
- توفير بنية تحتية مناسبة وموارد كافية لدعم تنفيذ القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية، مثل توفير التكنولوجيا المعلوماتية والموارد البشرية الملائمة.
- تشجيع المشاركة النشطة لأولياء الأمور في عملية صنع القرار وتوفير آليات للتواصل معهم والاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم.
- تطوير نهج تقويم شامل يهدف إلى تقييم أداء المدارس الابتدائية بشكل عادل وشفاف وفقاً لمعايير القيادة التشاركية.
- تعزيز ثقافة المسؤولية المشتركة بين المدراء والمعلمين والطلاب من خلال تعزيز الشفافية وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

مقترحات البحث:

- بناء على نتائج البحث فإن البحث الحالي يقترح مجموعة من البحوث ممكن أن يقوم بها الباحثين:
- "تقييم فاعلية تطبيق المدخل القيادي التشاركي في تحسين الأداء الإداري في المدارس الابتدائية في الكويت"
- "أثر التدريب على القيادة التشاركية في تطوير الأداء الإداري للمدارس الابتدائية في الكويت"
- "دور الاتصال والتواصل في تعزيز القيادة التشاركية وتحسين الأداء الإداري في المدارس الابتدائية في الكويت"
- "تحليل العوامل المؤثرة في تطبيق القيادة التشاركية وتحقيق التحسين في الأداء الإداري في المدارس الابتدائية بدولة الكويت"
- "تأثير القيادة التشاركية على رضا المعلمين وأدائهم في المدارس الابتدائية بدولة الكويت"
- "توظيف التكنولوجيا في تعزيز القيادة التشاركية وتحسين الأداء الإداري في المدارس الابتدائية في الكويت"



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgmt.journals.ekb.eg>

المجلد (٩١) العدد الثاني ج (٣) أبريل ٢٠٢٥



-
- "دور القيادة التشاركية في تعزيز العمل الجماعي وتحقيق التحسين في الأداء الإداري في المدارس الابتدائية بدولة الكويت"
 - "تطوير آليات تقييم أداء القادة التشاركيين وتحقيق التحسين في الأداء الإداري في المدارس الابتدائية في الكويت"

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد السيد إبراهيم، وولاء عبد العزيز شعبان (٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري لمديري المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى في ضوء مبادئ الحوكمة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣٠ (١٢٠)، ١ - ٤٢.
٢. أحمد القطامين (٢٠١٧). الإدارة الاستراتيجية "حالات ونماذج تطبيقية"، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص ١٦٧.
٣. أمين محمد عبد السلام (٢٠١٢). القوانين والقرارات واللوائح المنظمة لإدارة المرحلة الابتدائية في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٢٠.
٤. أنرودي سيزلافي؛ مارك جي والاس (٢٠١٧). السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم، الرياض: معهد الإدارة العامة والبحوث الرياضي، ص ١٢٥.
٥. بدر بن سليمان المزروع (٢٠١٩). الأنماط القيادية للمديرين علاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، ص ٦٧.
٦. تمبلر، ر (٢٠٢٠). قواعد الإدارة، ط ٥، ترجمة مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير، ص ٢٨.
٧. جمال بو ربيع (٢٠١٤). القيادة واتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد ١٣، ص ١٥٤.
٨. جودت عزت عطوي (٢٠٢٠). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط ٨، القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص ٥٧.
٩. حاتم دحلان (٢٠١٦). التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية (المفهوم. المبررات. الفوائد. المعوقات)، مجلة رؤية تربوية، غزة، العدد (٢١)، ص ١٣٣.
١٠. حسن حسان؛ محمد العجمي (٢٠٢٠). الإدارة التربوية، ط ٢، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص ٢٠٩.
١١. حنان حسن سليمان (٢٠١٧). القيادة التربوية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص ٣٦.
١٢. خضير كاظم حمود؛ روان منير الشيخ (٢٠١٨). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص ١٤٧.
١٣. ذوقان عبيدات؛ عبد الرحمن عدس؛ كايد عبد الحق (٢٠١٧). البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه. عمان: دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع، ص ٢١١.

١٤. رزان محمد تقلا (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
١٥. زيد منير عوي (٢٠٢٠). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص ٢٥
١٦. سامي رؤوف عبد الفتاح، وأحمد نعيم الزامل (٢٠١٢). تقويم الأداء الإداري والفني لمديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط من وجهة نظر معاونيهم، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية التربية جامعة بغداد، (٢٠٠)، ١٢٢ - ١٤٦.
١٧. سامي محمد ملحم (٢٠١٥): **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، ط٧، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص ص ٢٦٩-٢٧٠.
١٨. سلطان غالب الديحاني (٢٠١٩). الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت. **المنتدى الثاني للمعلم "رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم"**، جامعة الكويت: كلية التربية الأساسية، "أبريل، ص ١١٢.
١٩. سميرة عودة حسين الحجيج (٢٠١٩). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
٢٠. طارق عبد الحميد البديري (٢٠١٥). **الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية**. عمان: دار الثقافة للنشر، ص ٢٣.
٢١. طلال غربي كباد العنزي (٢٠١٨). درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجبراء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
٢٢. عادل عبد الفتاح سلامة، ياسر فتحي الهنداوي (٢٠١٥). **الإدارة المدرسية والصفية**، القاهرة: السحاب للنشر والتوزيع.
٢٣. عبد الله بن فهد بن خلف القرشي (٢٠١٣). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٢٤. عبد الله خالد الهباد (٢٠١٤). معوقات أداء مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت. **مجلة التربية**، جامعة الكويت المجلد (٥)، العدد (٢)، ص ٨٧.

٢٥. عبد الله مهدي المتعاني؛ محمد عبد الكريم علي (٢٠١٩). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة أضم للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، مصر ٣٨ (١٨٢)، ٣١١ - ٣٦٨.
٢٦. فاطمة محمود النشاش؛ أنمار مصطفى الكيلاني (٢٠١٥). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، الأردن: دراسات العلوم التربوية، مج (٤٢)، ع (٢)، ص ٣٤٩.
٢٧. فريد النجار (٢٠١٨). المهن الإدارية والمدير المحترف، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص ٣٠٩.
٢٨. فؤاد الخصاوية (٢٠١٩). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية - جامعة بابل، العدد ٤٣، ص ١١٢.
٢٩. قاسم بن عائل الحربي (٢٠١٨). القيادة التربوية الحديثة، الأردن: الجندرية للنشر، ص ١٣١.
٣٠. كمال سليم دواني (٢٠١٨). القيادة التربوية، ط ٢، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص ٩١.
٣١. لائل سننسر (٢٠١٩). الإدارة في العلم: نماذج للأداء المتفوق. ترجمة: أشرف فضيل جمعة، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ٣٨٠.
٣٢. مجدي فتح على المغربي (٢٠١٠). التنمية المهنية لمديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة طنطا، ١٧٢.
٣٣. محمد العجمي (٢٠٢٢). الإدارة والتخطيط التربوي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ص ١٨٠-١٨١.
٣٤. محمد العمرات (٢٠١٩). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج (٦)، ع (٤)، ص ٤٥٢.
٣٥. محمد جاسم الهدهود (٢٠١٤). تقييم أداء مديري المدارس في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، جامعة الكويت، المجلد (٣)، العدد (٢)، ص ٣٢.
٣٦. محمد حسنين العجمي (٢٠١٠). الإدارة والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق، الأردن: دار المسيرة.
٣٧. محمد حسين الرفاعي (٢٠١٩). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص ٥٧.
٣٨. محمد خليل عباس وآخرون (٢٠١٢): مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط ٤، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص ٢١٨.
٣٩. محمد نايف أبو كشك (٢٠١٦). الإدارة المدرسية المعاصرة، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، ص ٨٩.

٤٠. مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٨). الأداء الإداري المتميز، ط٢، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ١٠٤.
٤١. منصور أحمد منصور (٢٠١٢). القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، القاهرة: مكتبة غريب، ص ١٣٥.
٤٢. منى مؤتمن (٢٠١٣). الأردن أولا من منظور تربوي، عمان: وزارة التربية والتعليم، ص ٩٤.
٤٣. منى مؤتمن عماد الدين (٢٠١٦). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص ١٧ - ١٨.
٤٤. مهدي حسن زويلف (٢٠١٦). إدارة الأفراد، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص ٥٣.
٤٥. ناجية محمد عبد الله (٢٠١١). تطور الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر باستخدام أسلوب فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ٥٨.
٤٦. نادر أحمد أبو شيخة (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص ٥٢. عبد المحسن توفيق (٢٠١٨). تقييم الأداء مداخل جديدة لعلم جديد، دار النهضة العربية، ص ٨٩.
٤٧. نجوى إبراهيم هاشم (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم، ص ١٠.
٤٨. نور الهدى بن الدين؛ سفيان كودي (٢٠١٨). أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي "دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد ١٤، العدد ١١، ص ١٣١. محمد عبد الغني هلال (٢٠١٧). مهارات إدارة الأداء، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ص ١٢.
٤٩. هادي ربيع (٢٠١٨). تطوير الإدارة المدرسية، ط٣، عمان: دار الوائل للطباعة والنشر والتوزيع.
٥٠. هاني عبد الرحمن صالح (٢٠١٦). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان: مؤسسة الرسالة ص ٨١.
٥١. هشام حجازين؛ علي عياصره (٢٠١٦). القرارات القيادية في الإدارة التربوية، ط٢، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Chidiebere C. (2017). The Relationship of Job Stress to Job Performance in Police Officers, PH.D, College of Social and Behavioural Sciences, Walden University
2. Huang, X., Joyce, I. & Yaping, G. (2020). Does participative leadership enhance work performance by inducing" or trust? The differential effects on



managerial and non-managerial empowerment subordinates, Journal of rganizational Behavior, 31, p133.

3. Nemaiei, B. (2020). The Impact of Participative Leadership on employees Motivation, Job Satisfaction and Innovation, **The degree of MSc in Project Management**, The British University on Dubai, p. 92.

4. Kam C. (1998). Culture and Moral Leadership in Education, *Peabody Journal of Education*, Vol. 73, No.2, 1998, p.118

5. Wheelen, T.L., Hunger, D.J. (2018). **Strategic management and business policy**, 13 th ed., prentice hall, New Jersey, p. 31.