

## درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية

### بمحافظة حفرالباطن وسبل تحسينها

إعداد الدكتور

خالد بن أحمد معيوف الشمري

أستاذ مشارك - كلية التربية - جامعة حفرالباطن

#### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفرالباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ومقترحات التحسين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف وتطوير استبانة مكونة من (٣٨) فقرة موزعة على (٤) مجالات، طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (٣٦٤) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية.

توصلت الدراسة إلى أن:

- درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية، جاء بدرجة ممارسة متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (نوع الجنس، نوع المدرسة) على الأداة ككل، باستثناء متغير سنوات الخدمة، جاء لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر.
- من أهم مقترحات تحسين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفرالباطن، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، هو أن يشارك قادة المدارس الثانوية المعلمين في بعض أعمالهم كحصر الانتظار وجدول المناوبات، وقضاء وقت الاستراحة مع المعلمين.

من أهم توصيات الدراسة:

- التعريف بأساليب القيادة التشاركية ومجالاتها، لقادة المدارس والمعلمين، من خلال المنشورات والدورات التدريبية وورش العمل، مما يثري المعرفة لديهم، لرفع درجة ممارسة القيادة التشاركية.
- الاهتمام بمجال العلاقات الإنسانية في ممارسة القيادة التشاركية، من خلال قضاء وقت الاستراحة مع المعلمين، والتعامل معهم بعدالة، وتوفير مناخ عمل يسوده التفاهم والترابط، والإسهام بحل المشاكل البينية لدى المعلمين.

-الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، قادة المدارس، قادة المدارس الثانوية، حفرالباطن.

# The degree of practicing participatory leadership among high school leaders in Hafar Al-Batin Governorate and ways to improve it

AlShammari Khalid Ahmad M

Associate Professor-College of Education- Hafar Al-Batin University

## Abstract

The study aimed to identify the degree of participatory leadership practice among secondary school leaders in the Governorate of Hafar Al-Batin from the teachers' and female teachers's point of view, and proposals for improvement, as the descriptive approach was used to achieve the goals and to develop a questionnaire consisting of (38) paragraphs distributed into (4) areas, applied to A random sample of (364) male and female teachers in secondary schools.

The study found that:

- The degree of participatory leadership practice among high school leaders, with a moderate degree of practice.
- There are no statistically significant differences attributed to the study variables (gender, school type) on the tool as a whole, except for the years of service variable, which came in favor of the category of 10 years and more.
- One of the most important proposals to improve the degree of participatory leadership practice among secondary school

leaders in Hafar Al-Batin governorate, from the teachers' and female teachers's point of view, is for high school leaders to participate with teachers in some of their work, such as waiting classes and shift schedules, and spending rest time with teachers.

Among the most important recommendations of the study:

- Introducing participatory leadership methods and fields to school leaders and teachers, through handouts, training courses and workshops, which enrich their knowledge, to raise the degree of participatory leadership practice.
- Paying attention to the field of human relations in the practice of participatory leadership, by spending rest time with teachers, dealing with them fairly, providing a working environment dominated by understanding and interdependence, and contributing to solving the teachers' inter-problems.

**Key words:** participatory leadership, school leaders, high school leaders, Hafar Al-Batin.

## درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية

### بمحافظة حفرالباطن وسبل تحسينها

إعداد الدكتور

خالد بن أحمد معيوف الشمري

أستاذ مشارك - كلية التربية - جامعة حفرالباطن

#### مقدمة

القيادة هي العقل والقلب النابض معاً في كل المنظمات الخدمية والإنتاجية، وفي جميع مستويات الإدارة العليا منها والوسطى والدنيا، وما يتخلل ذلك من وظائف الإدارة فيها من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف وتقويم، فأساليبها ونظرياتها التي تتبناها ذات تأثير عالٍ وبالغ الأثر على المنظمة ومواردها البشرية وعملياتها ومخرجاتها الخدمية منها أو الإنتاجية.

ويتوقف نجاح المؤسسات على القيادة، وعلى النمط القيادي المتبع، ومدى امتلاك القائد للمهارات الإدارية والفنية والإنسانية، فالقائد يؤدي دوراً هاماً في تحديد الأهداف ورسم السياسات، والتأثير في مرؤوسيه، وحثهم على العمل، وتوجيههم وخلق التعاون فيما بينهم في سبيل تحقيق الأهداف. (مغاري، ٢٠٠٩)

كما تلعب القيادة التربوية دوراً بارزاً في قيام جميع العاملين في المؤسسات التربوية بواجباتهم في تحقيق العملية التعليمية لأهدافها، وللقائد الدور المهم في تنمية الناحية القيادية في الآخرين عن طريق ما يقدمه من دور رائد في قيادة العملية التعليمية، فليست

درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفرالباطن وسبل تحسينها  
القيادة إلا تادية لأدورا ومسؤوليات يؤدي حسن القيام بها إلى نجاح القائد التربوي في  
مهامه الوظيفية والقيادية. (الإبراهيم، ٢٠٠٢)

والقيادة التشاركية من الاتجاهات القيادية التربوية الحديثة، التي تنطلق من ممارسة  
الثقة العالية بالعاملين ، بما يؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف  
المؤسسة التربوية، كما تهدف إلى مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية، وفي صنع  
واتخاذ القرارات. (لهوب، ٢٠١٥)

ويذكر أبو الكشك (٢٠٠٦) أن القيادة التشاركية كنمط قيادي حديث يكتسب من  
خلالها المرؤوسين مكانة رفيعة، فهي تحرص على مشاركتهم والأخذ بأرائهم  
وتصوراتهم واحترام شخصياتهم، وتمنحهم حرية الاختيار، كما تؤمن بالحوار الهادف  
والبناء، وتعمل على تنمية الشعور بالمسؤولية تجاه الفرد نفسه وتجاه الآخرين، وتنمي  
روح التعاون لديهم وتحفز المرؤوسين على الإبداع والابتكار، وتعمل على رفع الروح  
المعنوية لديهم، وهذا يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم الجيد وزيادة الإنتاجية، فهي قيادة  
شورية إنسانية جماعية، تؤدي إلى التفاف المرؤوسين حول قائدهم، وزيادة انتمائهم  
ولائهم لمرؤوسيتهم، ويؤكد (Bush, 2013) على أن القيادة التشاركية تزيد من فاعلية  
المدرسة.

وترتكز القيادة التشاركية على التأثير في الأفراد داخل المنظمة التعليمية في تقدير  
أمور العمل، و الأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم، مما يحقق لديهم الشعور  
بالمسؤولية، ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام، ومشاركة قائدهم في  
عمليات صنع القرار، والاتصال، وتقويم الأداء، لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وهذا  
ما يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفعالية في الوقت نفسه. (الحربي، ٢٠٠٨)

#### مشكلة الدراسة

تسعى وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية منذ سنوات إلى تطوير العمل  
القيادي في مدارس التعليم العام، والتي تكلفت بتوصيات ملتقى القيادة المدرسية الأول -

## خالد بن أحمد معيوف الشمري

رؤى مستقبلية- التي تضمنت التحول من الإدارة المدرسية إلى القيادة المدرسية حسب ما نشر في موقع وكالة الأنباء السعودية (٥١٤٣٦)، وتبني وزارة التعليم لتلك التوصيات بموافقتها على تعديل مسمى مدير ومديرة مدرسة إلى قائد وقائدة مدرسة، بتاريخ ١٤٣٦/٧/١٨ هـ الموافق ٢٠١٥/٥/٦ م ، وما يتبع هذا التعديل في المسمى من تحول في الأساليب الإدارية إلى الأساليب القيادية ومن ضمنها أساليب القيادة التشاركية.

أكدت دراسة المعثم (٢٠١٣) أن هناك قصور في أداء القيادة المدرسية يعود لعدم ممارسة القادة للمبادئ القيادية، وما هذا إلا للقصور في برامج التأهيل القيادية، وضعف البرامج التدريبية، ما أكد دراسة العتيبي (٢٠١٣) على ضرورة تحديد واقع القيادة المدرسية، لرفع مستوى فاعلية القيادة في المدارس من خلال تشخيص جوانب التميز والقصور في ممارستها.

وفي نتائج دراسات علمية كدراسة كل من العمري (٢٠١٩)، الحارثي (٢٠١٨)، المرحج (٢٠١٨)، والتي أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية في مختلف المجتمعات السعودية التي استهدفتها كمحافظة خميس مشيط، ومدينة الرياض، محافظتي حوطة بني تميم والحريق، مازالت في مستوى ممارسة متوسطة للقيادة التشاركية، ودراسة الفضل (٢٠١٨) والتي استهدفت مجتمع مكاتب التعليم بالرياض وأظهرت أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية بدرجة ضعيفة.

وفي ضوء ما سبق من جهود وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، والدراسات التي أظهرت أنه مازال مستوى ممارسة القيادة التشاركية بدرجة متوسطة ومنخفضة في المجتمعات التي استهدفتها، ومن منطلق مسؤولية الباحث في خدمة المجتمع المحلي للجامعة التي ينتسب لها في محافظة حفرالباطن، تتبلور مشكلة الدراسة في واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفرالباطن، وتقديم المقترحات التي قد تسهم في تحسين هذا الواقع، ويمكن تحديد تساؤلات الدراسة فيما يلي:

درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفرالباطن وسبل تحسينها

(١) ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفرالباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها؟.

(٢) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفرالباطن تعزى لمتغيرات (نوع الجنس، نوع المدرسة، سنوات الخدمة)؟.

(٣) ما مقترحات التحسين التي تسهم في رفع درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في حفرالباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها؟.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

(١) التعرف على تصورات المعلمين والمعلمات في محافظة حفرالباطن لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية فيها.

(٢) التعرف على ما إذا كان هناك فروق في تصورات المعلمين والمعلمات في محافظة حفرالباطن لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية فيها، تعزى لمتغير (نوع الجنس، نوع المدرسة، سنوات الخدمة).

(٣) التعرف على مقترحات التحسين التي تسهم في رفع درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفرالباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.

### أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الاعتبارات التالية:

(١) تناولها للقيادة التشاركية الذي يعد أحد المواضيع الهامة للمدارس في التعليم العام في سعيها للتحويل من الممارسات الإدارية إلى الممارسات القيادية.



## خالد بن أحمد معيوف الشمري

٢) تسهم في إثراء الأدب النظري للباحثين في مجال الإدارة بصفة عامة وفي مجال القيادة التشاركية.

٣) تعد مصدراً هاماً لقيادة العمل الإداري وأصحاب القرار في وزارة التعليم وإدارة التعليم بمحافظة حفرالباطن، للوقوف على واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفرالباطن، لاتخاذ كل ما من شأنه أن يسهم في رفع مستوى ممارسة القيادة التشاركية، في ضوء ما تقدمه من نتائج.

### حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية، في المجالات التالية (المشاركة، العلاقات الإنسانية، التفويض، الاتصال والتواصل).

**الحدود المكانية:** طبقت الدراسة بمحافظة حفرالباطن في المملكة العربية السعودية.

**الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ - ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

**الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمحافظة حفرالباطن.

### مصطلحات الدراسة:

**القيادة التشاركية:** عملية مشاركة المدير للمعلمين في القيام بالعمليات الإدارية بهدف تنمية الجوانب القيادية لديهم واستثمار طاقاتهم وإتاحة المجال لديهم للإبداع والابتكار.

(لاحق، ٢٠١٢)

درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها

---

**التعريف الإجرائي للقيادة التشاركية:** النمط القيادي الذي يسوده التعاون المتبادل بين القائد والمرؤوسين والقائم على المشاركة الفعالة في القيادة والتفويض والعلاقات الإنسانية والاتصال والتواصل للوصول إلى الأهداف المنشودة.

### الإطار النظري

#### مفهوم القيادة التشاركية

تعددت صياغة تعريف القيادة التشاركية عند الباحثين في علم الإدارة والقيادة، فقد عرفها (Keith & Girling, 1991) بأنها "النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والفعالية للعاملين في المؤسسة بعمليات صنع القرار المتعلق بسياسة المنظمة ومهامها ومشكلاتها".

وعرفها العرابيد (٢٠١٠) بأنها " مشاركة المرؤوسين للرئيس في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وقيام القائد بتفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات ابتكارية وإبداعية.

كما عرفها عسكر (٢٠١٢) بأنها "النمط القيادي القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والمعلمين في مجال التغيير، التخطيط، التوجيه، التنسيق، والرقابة في العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات، بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة".

ويرى الشمري واللوكان (٢٠١٨) أن القيادة التشاركية هي "مشاركة الرئيس للمرؤوسين 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".

#### أهداف القيادة التشاركية

وقد ذكر كل من القيسي (٢٠١٠) والحريري (٢٠٠٨) أهداف للقيادة التشاركية منها :

١. إرشاد العاملين للاستفادة من جهودهم وطاقتهم.

## خالد بن أحمد معيوف الشمري

٢. اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة بمشاركة العاملين.
٣. تنمية القيادات الإدارية في المستويات الأدنى، وإشعارهم بأهميتهم في تطوير المؤسسة.
٤. تحسين العلاقة بين القيادة والعاملين.

### فوائد تطبيق القيادة التشاركية

لممارسة القيادة التشاركية وتطبيقها في المدرسة العديد من الفوائد والتي ذكرها كل من أبو عيظة (٢٠١٣) وعبودي (٢٠١٠) والرباعي (٢٠٠٩) والصباب (٢٠١٠) و أبو الكشك (٢٠٠٦) منها:

١. وضوح الرؤية بما توفره القيادة التشاركية من مناخ منفتح للحوار والتشارك بين العاملين والقيادة.
٢. تطوير مهارات العاملين في صنع واتخاذ القرارات.
٣. تحسين جودة اتخاذ القرار في المدرسة، وتجعله أكثر قبولاً لدى العاملين.
٤. زيادة الثقة بين العاملين والقائد، وتحسين جودة الاتصال بينهم.
٥. رفع مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المدرسة، مما يجعل القرار على مستوى عال من القوة.
٦. تحفز العاملين على المشاركة في تطوير المدرسة، وتشجعهم على الأداء الجيد والتميز.
٧. تساعد في تخفيف الأعباء عن القائد.
٨. حل الخلافات بشكل فعال بالحوار البناء والثقة المتبادلة في ضوء ما تم الاتفاق عليه من أهداف وسياسات وبرامج للمدرسة.
٩. الالتزام وتحمل المسؤولية في ضوء المشاركة في تحديد وصياغة الأهداف، وتوزيع الأدوار .
١٠. تنمية روح الإبداع والابتكار داخل المدرسة.

- وقد ذكر كل من المحرج (٢٠١٨)، الجريفاني (٢٠١٧)، العرابيد (٢٠١٠)، أن الإدارة التشاركية تقوم على مجموعة من الأسس، منها ما يلي
١. الإقرار بالفروق الفردية لدى العاملين وتشجيعها، بحيث يسمح لكل فرد بتنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات.
  ٢. التحديد الواضح لكل وظيفة في المدرسة ومهامها وصلاحياتها، بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات.
  ٣. تنسيق جهود العاملين في المدرسة، وتشجيع التعاون بينهم، بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومنكاملة بعيداً عن الذاتية والأنانية.
  ٤. إشراك العاملين في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات، وتقييم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.
  ٥. تكافؤ السلطة مع المسؤولية، حيث يقوم قائد المدرسة التشاركية تمثيلاً مع مبدأ المشاركة في الإدارة، بتفويض بعض الواجبات والمهام للعاملين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، ويمنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم، وتوفير فرص النجاح لهم.
  ٦. الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة، قوامها احترام شخصية الفرد.
  ٧. اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة فيه عند إسناد العمل للعاملين في المدرسة، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للعاملين.
  ٨. الاعتماد على الترغيب والإقناع والابتعاد على أسلوب العقاب والترهيب وتوظيف الحوافر المادية والمعنوية من أجل العمل على زيادة الإنتاج .

ويتمتع القائد التشاركي بعدة صفات، ذكرها كل من حمود و الشيخ (٢٠١٠) والعرايب (٢٠١٠)، وهي:

١. يؤمن بأهمية المشاركة الجماعية باتخاذ القرارات وتنفيذها.
٢. يشعر بالمسؤولية مع الرؤوسين، في إنجاز المهام والواجبات.
٣. يحرص على التعرف على مشاكل المرؤوسين، ويعمل على حلها.
٤. يسمح للمرؤوسين بإبداء الرأي، دون التعصب لرأيه.
٥. لديه القدرة على استثارة همم المرؤوسين، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف.
٦. يتيح فرصة النمو المهني للمرؤوسين.

#### شروط ممارسة القيادة التشاركية

لممارسة القيادة التشاركية بشكل فعال شروط يجب توافرها، ذكر منها الرفاعي (٢٠٠٩):

١. توافر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة، وبينهم وبين الإدارة من جهة ثانية.
٢. توافر عاملين لديهم رغبة للوقوف إلى جانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.
٣. توافر مستوى عال من القناعة لدى القادة والمرؤوسين، بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.

#### مجالات القيادة التشاركية

وقد ذكر كل من موكوينا (Mokoena, 2012)، علي وعبدالعليم والشريف (٢٠١١)، وبراتيو ونيلسون (Brattio & Nelson, 2005)، مجالات القيادة التشاركية، وهي:

## درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها

١. مجال التفويض: يفوض القادة العاملين بعض صلاحياتهم، مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الإستراتيجية المتصلة بالتخطيط والتنظيم.
٢. مجال المشاركة: من خلال إشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة، ومناقشتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.
٣. مجال العلاقات الإنسانية: فالقائد التشاركي يخلق جواً إنسانياً في العمل يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما ينعكس إيجاباً على قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل.
٤. الاتصال والتواصل: نظام متكامل من العمليات يمكن من خلالها تجميع المعلومات والأفكار والمشاعر وتبادلها ونقلها، إذ يتمكن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار والحقائق التي تؤثر في سلوكهم وتوجههم في اتجاه معين.

### معيقات ممارسة القيادة التشاركية

وقد أشار كل الرفاعي (٢٠٠٩)، أبو عيطة (٢٠١٣)، لاحق (٢٠١٢)، لوجود معيقات تحد من فاعلية ممارسة القيادة التشاركية في المدارس، منها:

١. قلة وجود كفاءات عالية بين الموظفين، مؤهلة وقادرة على تحمل المسؤولية
٢. الثقافة السائدة في المدرسة، وتتمثل في منظومة القيم والأعراف، وذلك بجعل العاملين مجرد مأمورين وعليهم فقط تنفيذ ما يطلب منهم من قبل القادة.
٣. كبر حجم المؤسسة التعليمية، فهذا يجعل هناك صعوبة في مشاركة جميع العاملين
٤. حرص بعض القادة على الاحتفاظ بالسلطة، والمركزية البحتة في العمل الإداري.
٥. كثرة المهام والأعباء التدريسية لدى العاملين، مما يصعب من مهمتهم في التشارك في الأعمال الإدارية.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت القيادة التشاركية هدفت دراسة العمري (٢٠١٩) إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى أن القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية جاء بواقع متوسط، وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لقائدات المدارس الثانوية للتعرف على أنماط القيادة، وكيفية تطبيق النمط التشاركي.

وأعد الهندي والثبتي (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بتبوك، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات فيها، وعن مدى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية كانت عالية، ومستوى الشعور بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية كان عالياً، ووجود علاقة ارتباطية بين ممارسة مديرات المرحلة الثانوية للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات، وأوصت الدراسة التأكيد على ضرورة تفعيل دور المعلمات ومشاركتهن في وضع الخطة المدرسية، والعمل على إشراك المعلمات في تقويم نتائج العمل .

هدفت دراسة بنجاناهور، حتيارات، سيبويا، سينومورانج (Banjarnahor, Hutabarat, Sibuea, Situmorang, 2018) إلى التحقيق في دور الرضا الوظيفي كوسيط في التأثير على أساليب القيادة التوجيهية والتشاركية تجاه الالتزامات التنظيمية لمدير المدرسة الابتدائية شمال سومطره في أندونيسيا، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى أن ٦١,٥٤٪ من المديرين لديهم أسلوب قيادي تشاركي في فئة متوسطة، وأن الرضا الوظيفي لم يعمل بشكل

درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفرالباطن وسبل تحسينها

إيجابي كوسيط بين أساليب القيادة التوجيهية والالتزامات التنظيمية، ووجد أن الرضا الوظيفي يعمل كوسيط إيجابي بين أساليب القيادة التشاركية والالتزامات التنظيمية، وأوصت الدراسة بأن يكون في سياسة الحكومة عند ترقية المعلمين إلى مدير مدرسة الأفضلية للمعلمين الذين يكون لديهم أساليب قيادة تشاركية.

وهدفت دراسة الحارثي (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدي المدارس المتوسطة جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بإيجاد الوسائل التنظيمية التي تسمح بزيادة فرص المشاركة في الإدارة، وضرورة عمل الإدارة العليا بنظام منهجي للاستفادة من الشكاوي في اكتشاف مواطن الخلل لغرض التحسين في جودة المشاركة القيادية.

كما أجرى الرويثي (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية، تم الدراسة في جامعة الملك سعود وجامعة طيبة وجامعة تبوك، أعتمد الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية كانت عالية، وأوصت الدراسة بتفعيل اللوائح والقوانين والأنظمة في الأقسام الأكاديمية بالجامعات وإشراك جميع المعنيين في تفعيلها، وإتاحة الفرصة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات للمشاركة بالمؤتمرات والندوات العملية على المستوى المحلي والخارجي المتعلقة بالقيادة التشاركية.

وكانت دراسة الشمري واللوقان (٢٠١٨) تهدف إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة من معلمي المرحلة الثانوية يرون أن قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل



## خالد بن أحمد معيوف الشمري

يمارسون جميع أبعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية، أوصت الدراسة بتبني أنظمة التحفيز المادية التي تساهم في زيادة مستوى دافعية قادة المدارس الثانوية نحو تطبيق أساليب القيادة التشاركية، وزيادة الاهتمام بقيادة المدارس من خلال دعوتهم إلى المناسبات التربوية وإشراكهم في الندوات والمؤتمرات.

وقام العنزي (٢٠١٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجهاد بالكويت للقيادة التشاركية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة التشاركية مرتفعة، وأن مستوى النمو المهني للمعلمين جاء مرتفعاً، مع وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس والنمو المهني للمعلمين، وأوصت الدراسة ببحث مديري مدارس المرحلة المتوسطة على زيادة التواصل بينهم وبين المعلمين خارج أوقات الدوام.

أما دراسة الفضل (٢٠١٨) فقد هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم بنين بمدينة الرياض، اعتمد الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم بنين منخفضة، وأوصت الدراسة بالعمل على نشر ثقافة القيادة التشاركية التي تتسم بالاهتمام في الجوانب الإنسانية ورفع الروح المعنوية في مكاتب التعليم، وإبراز آثارها الإيجابية في العمل التربوي، كما أوصت بضرورة تفعيل دور المشرفين التربويين ومشاركتهم في بناء الأهداف والتخطيط وتطوير العمل التربوي والإداري.

وأجرى المحرج (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى تقديم مقترحات تساهم في تعزيز تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين، والكشف عن درجة التطبيق، والصعوبات التي تحد من تطبيقها، أعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة

درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفرالباطن وسبل تحسينها

إلى أن درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية متوسطة، وأن درجة الصعوبات التي تحد من تطبيقها كبيرة، وأوصت الدراسة بتكثيف الدورات التدريبية وورش العمل في مجال القيادة التشاركية، وتوعية العاملين في المدارس بأهميتها ودورها في تطوير العملية الإدارية والتعليمية في المدرسة.

كما أجرى اساكو (Osako, 2018) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية والتزام الموظفين في المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة سورتو بأوغندا، عن طريق علاقة التفويض واتخاذ القرار التشاركي والعلاقات من جهة والتزام الموظفين من جهة أخرى، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من التفويض واتخاذ القرار التشاركي والعلاقات وبين التزام الموظفين، وأوصت الدراسة بتوفير الدعم اللازم للمعلمين في الوقت المناسب لانجاز المهام المفوضة بنجاح، وزيادة مستوى مشاركة الموظفين في صنع القرار من خلال عقد اجتماعات الموظفين والإدارات بشكل متكرر.

وجاءت دراسة كيبونجا (Kibunja, 2004) بهدف التعرف على مواقف الطلاب تجاه أسلوب القيادة التشاركية لمديري المدارس الثانوية في مقاطعة كيامبو في كينيا، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى أن الطلاب لديهم مواقف إيجابية تجاه استخدام أسلوب القيادة التشاركية لمديري المدارس الثانوية، وأوصت الدراسة بأن يتم انتخاب الطلبة في لجان اتخاذ القرارات المختلفة، ويجب أن تتلقى مجموعات الطلبة المنتخبة التدريب اللازم لتمكينهم من العمل لأجل الصالح العام للطلبة والمدرسة.

### التعليق على الدراسات السابقة

استعرض الباحث عدداً من الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي تناولت موضوع القيادة التشاركية، مبيناً هدف كل دراسة ومنهجها وأدوات جمع البيانات فيها،

## خالد بن أحمد معيوف الشمري

وأهم النتائج وأبرز التوصيات، ويمكن توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها فيما يلي:

- اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات للوصول إلى أهدافها، وقد تشابه ذلك مع الدراسة الحالية، في اعتمادها على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات لمناسبتها لأهداف الدراسة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تطبيقها على التعليم العام، واختلفت مع دراسة الرويثي (٢٠١٨) والتي طبقت في التعليم العالي، ودراسة الفضل (٢٠١٨) والتي طبقت على مكاتب التربية.
- اتفقت الدراسة الحالية في تطبيقها على المرحلة الثانوية مع دراسة كل من العمري (٢٠١٩)، الهندي والثبيتي (٢٠١٩)، الشمري واللوكان (٢٠١٨)، (Osako, 2018)، (Kibunja, 2004)، واختلفت مع دراسة كل من الحارثي (٢٠١٨)، العنزي (٢٠١٨)، والتي طبقت على المرحلة المتوسطة، كما اختلفت من دراسة (Banjarnahor et al. 2018)، والتي طبقت على المرحلة الابتدائية.
- تميزت هذه الدراسة عن معظم الدراسات السابقة بتطبيقها على الجنسين (ذكر، أنثى) فاختلقت بذلك مع دراسة كل من العمري (٢٠١٩)، الهندي والثبيتي (٢٠١٩)، والتي طبقت على الإناث فقط، ودراسة كل من الحارثي (٢٠١٨)، الشمري واللوكان (٢٠١٨)، العنزي (٢٠١٨)، الفضل (٢٠١٨)، والتي طبقت على الذكور فقط، ما عدا دراسة (Banjarnahor et al. 2018)، (Osako, 2018)، (Kibunja, 2004)، والتي طبقت على الجنسين.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة والأدب النظري في تطوير أداة الدراسة الحالية ومقارنة النتائج.

درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفرالباطن وسبل تحسينها

- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة باستثناء دراسة الحارثي (٢٠١٨) في التعرف على مقترحات التحسين التي تسهم في رفع درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.
- انفردت هذه الدراسة في الحدود الزمانية والمكانية عن الدراسات السابقة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفرالباطن كما يراها المعلمين فيها، لمناسبتها لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة حفرالباطن للعام الجامعي ١٤٤٠/١٤٤١هـ والبالغ عددهم (١٩٥٦) معلم ومعلمة، تم إرسال (٥٠٠) استبانة، وتمت استرجاع (٣٦٤) استبانة كاملة البيانات، والتي تمثل نسبة (١٨,٦١٪) من المجتمع الأصلي، كما هو موضح في الجدول (١).

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (نوع الجنس، نوع المدرسة، سنوات الخدمة).

المتغيرات	فئات المتغير	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٠٨	٣٦٤	٥٧٪
	أنثى	١٥٦		٤٣٪
نوع المدرسة	حكومي	٢٣٣	٣٦٤	٦٤٪
	أهلي	١٣١		٣٦٪
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	١٥٥	٣٦٤	٤٢٪
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠٥		٢٩٪
	١٠ سنوات فأكثر	١٠٤		٢٩٪

تم تطوير استبانة للتعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفرالباطن من وجهة نظر معلمي المدارس فيها، صممت وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي كالتالي: عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً، وتمثل رقمياً الدرجات ٥، ٤، ٣، ٢، ١، على الترتيب، ولتوزيع المتوسطات الإحصائية تم استخدام التدرج الإحصائي (١,٠٠ - ١,٨٠) درجة تقدير منخفضة جداً، (أكثر من ١,٨٠ - ٢,٦٠) درجة تقدير منخفضة، (أكثر من ٢,٦٠ - ٣,٤٠) درجة تقدير متوسطة، (أكثر من ٣,٤٠ - ٤,٢٠) درجة تقدير عالية، (أكثر من ٤,٢٠ - ٥,٠٠) درجة تقدير عالية جداً.

وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام، القسم الأول تضمن متغيرات الدراسة (نوع الجنس، نوع المدرسة، سنوات الخدمة)، القسم الثاني كان عبارة عن (٣٨) فقرة موزعة على (٤) مجالات هي المشاركة، العلاقات الإنسانية، التفويض، الاتصال والتواصل، القسم الثالث تضمن سؤال مفتوح عن مقترحات تحسين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفرالباطن.

#### صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الأداة بطريقة الصدق الظاهري، إذ جرى عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (٢٦) محكماً من ذوي الاختصاص في التربية والإدارة التربوية في الجامعات السعودية، وانتهت الأداة في صورتها النهائية، مشتملة على (٣٨) فقرة موزعة على (٤) مجالات، بعد استبعاد (٧) فقرات من الاستبانة بصورتها الأولية.

درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفرالباطن وسبل تحسينها

#### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على (٣٠) مستجيب من خارج عينة الدراسة، وتمت إعادة التطبيق بعد أسبوعين، وتم استخراج معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات الأداة، وتم احتساب معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ الكلي (٠,٩٧) وهو مقبول لغايات الدراسة، كما هو موضح في الجدول (٢).

#### جدول (٢): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل الثبات
١	المشاركة	١١	٠,٩٢
٢	العلاقات الإنسانية	٩	٠,٩٥
٣	التفويض	١٠	٠,٩٣
٤	الاتصال والتواصل	٨	٠,٩٢
	الأداة ككل	٣٨	٠,٩٧

#### المعالجة الإحصائية

تمت معالجة البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين Independent Sample T-test، وتحليل التباين الأحادي Three-Way ANOVA، باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتكرارات والنسب المئوية للسؤال الثالث حول مقترحات تحسين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفرالباطن.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتوفرة من أداة الدراسة، وتم الحصول على مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها ومناقشتها في ضوء الأدبيات ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة بدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية وسبل تحسينها.

## خالد بن أحمد معيوف الشمري

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى

قادة المدارس الثانوية في محافظة حفرالباطن من وجهة نظر المعلمين فيها.

للإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف

المعياري للمجالات ككل، ولكل فقرة مع مجالها، كما هو موضح في جدول (٣).

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفرالباطن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
١	١	المشاركة	٣,٤٩	٠,٧٨	عالية
٢	٤	الاتصال والتواصل	٣,١٦	٠,٨٢	متوسطة
٣	٣	التفويض	٣,٠١	٠,٨٩	متوسطة
٤	٢	العلاقات الإنسانية	٢,٩١	١,٠٣	متوسطة
		المجالات ككل	٣,١٤	٠,٧٧	متوسطة

يبين الجدول (٣) أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية

بمحافظة حفرالباطن من وجهة نظر عينة الدراسة على الأداة ككل جاء بدرجة ممارسة

متوسطة، حيث احتل المجال الأول "المشاركة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٩)

وانحراف معياري (٠,٧٨)، وهو ما يقابل درجة ممارسة عالية للقيادة التشاركية، وجاء

المجال الرابع "الاتصال والتواصل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,١٦)

وانحراف معياري (٠,٨٢)، وهو ما يقابل درجة ممارسة متوسطة للقيادة التشاركية،

والمجال الثالث "التفويض" جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٠١) وانحراف

معياري (٠,٨٩)، وهو ما يقابل درجة ممارسة متوسطة للقيادة التشاركية، بينما

المجال الثاني "العلاقات الإنسانية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٩١)

وانحراف معياري (١,٠٣)، وهو ما يقابل درجة ممارسة متوسطة للقيادة التشاركية، وقد

درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفرالباطن وسبل تحسينها  
بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى  
قادة المدارس الثانوية في محافظة حفرالباطن من وجهة نظر المعلمين فيها (٣,١٤)  
بانحراف معياري (٠,٧٧)، وهو ما يقابل درجة ممارسة متوسطة.

يمكن إيعاز هذه النتائج إلى جهود إدارة التعليم في محافظة حفرالباطن، بالاهتمام في  
مشاركة المعلمين لقادة المدارس، من خلال التعاميم التي تحت على ذلك، ومتابعة  
مشرفي الإدارة المدرسية ومشرفي الأنشطة الطلابية ومشرفي المواد التدريسية لتلك  
التعاميم، وصغر حجم المدارس في المحافظة وما ينعكس على ذلك من قلة عدد فريق  
المدرسة من المعلمين والذي لا يستدعي الكثير من الإجراءات التنظيمية المعقدة عند  
رغبة المعلمين التواصل مع قائد المدرسة، وأيضاً تواصل قائد المدرسة مع المعلمين،  
وإيمان المعلمين والمعلمات بأهمية مجال العلاقات الإنسانية وتطلعاتهم لمزيد من الاهتمام  
بهذا المجال، في ظل انشغال قادة المدارس بالأعمال الإدارية على حساب العلاقات  
الإنسانية.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من العمري (٢٠١٩)، الحارثي  
(٢٠١٨)، المحرج (٢٠١٨)، من حيث الحصول على درجة تقدير عام متوسطة،  
واختلفت مع نتائج دراسة كل من الهندي والثبيتي (٢٠١٩)، الشمري واللوكان (٢٠١٨)،  
العنزي (٢٠١٨)، الرويثي (٢٠١٨)، والتي توصلت إلى درجة تقدير عام عالية،  
واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة الفضل (٢٠١٨)، والتي توصلت إلى درجة تقدير عام  
منخفضة.

وبالنسبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الأداة، تم حساب  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مجالات الدراسة، حيث كانت  
على النحو التالي:



تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٤).  
**جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال المشاركة مرتبة تنازلياً**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
٠,٩٦	٣,٧٣	يشرك المعلمين في قيادة الأنشطة المدرسية.	٣	١
٠,٩٤	٣,٥٨	يشرك المعلمين في تشكيل اللجان داخل المدرسة.	٧	٢
١,٠١	٣,٥٤	يشرك المعلمين في تنظيم جداول العمل بالمدرسة.	٨	٣
٠,٩٦	٣,٥٠	يشرك المعلمين في إعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة.	٥	٤
١,٠٤	٣,٤٩	يعزز لدى المعلمين العمل بروح الفريق.	٤	٥
١,٠٢	٣,٤٨	يشرك قائد المدرسة المعلمين في صنع القرار.	١	٦
١,١٧	٣,٤٦	يتعاون مع المعلمين في تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.	٩	٧
١,١٢	٣,٤٥	يتشاور مع المعلمين في تحديد جدول أعمال الاجتماعات.	٢	٨
١,٠٧	٣,٤٢	يشرك المعلمين في عملية تقييم الأداء.	٦	٩
١,٠٩	٣,٤٠	يشارك المعلمين في جدول المناوبات عند الحاجة.	١١	١٠
١,٠١	٣,٣٤	يشارك المعلمين في حصص الانتظار عند الضرورة.	١٠	١١
٠,٧٨	٣,٤٩	المجال ككل		

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المجال تراوحت ما بين (٣,٧٣ - ٣,٣٤)، حيث جاءت الفقرة (٣) والتي نصت على "يشرك المعلمين في قيادة الأنشطة المدرسية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حساب (٣,٧٣)، وانحراف معياري (٠,٩٦)، وجاءت الفقرة (٧) والتي كان نصها "يشرك المعلمين في تشكيل اللجان داخل المدرسة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٢)، وانحراف معياري (٠,٩٤)، وقد

### درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفرالباطن وسبل تحسينها

تعزى هذه النتائج لجهود إدارة التعليم بمحافظة حفرالباطن ممثلة في قسم النشاط الطلابي وقسم الإدارة المدرسية، في حث المدارس بأن يقوم المعلمين في قيادة الأنشطة المدرسية، مع التفريغ الكلي أو الجزئي من الأعباء التدريسية، وأيضاً إشراك المعلمين في تشكيل اللجان داخل المدرسة، مع أيمان قادة المدارس بأهمية مشاركة المعلمين في قيادة الأنشطة المدرسية وتشكيل اللجان داخل المدرسة، بينما احتلت الفقرة (١٠) والتي نصت على "يشترك المعلمين في حصص الانتظار عند الضرورة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٤)، وانحراف معياري (١,٠١)، وقد يعزى ذلك لكثرة الأعباء الإدارية لدى قادة المدارس، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,٤٩)، وانحراف معياري (٠,٧٨)، وهو ما يقابل درجة ممارسة عالية للقيادة التشاركية لدى قادة المدارس في مجال المشاركة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة في مجال المشاركة، مع نتائج كل من دراسة الشمري واللوكان (٢٠١٨)، الرويثي (٢٠١٨)، في الحصول على درجة تقدير عالية، واختلفت مع نتائج دراسة العمري (٢٠١٩)، والتي توصلت إلى درجة تقدير متوسطة في مجال المشاركة.

### المجال الثاني: العلاقات الإنسانية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٥).

## خالد بن أحمد معيوف الشمري

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
١,٢١	٣,٠٤	يتفهم الظروف الطارئة التي تواجه المعلمين.	١	١
١,٠٩	٣,٠٢	يحرص على عقد اللقاءات الدورية بالمعلمين.	٦	٢
١,٢٢	٣,٠١	يساعد في حل مشاكل المعلمين.	٢	٣
١,٢٠	٢,٩٥	يتقبل آراء المعلمين.	٧	٤
١,١٥	٢,٩٢	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.	٥	٥
١,١٩	٢,٨٩	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	٣	٦
١,١٨	٢,٨٨	يساهم في توفير مناخ عمل يسوده التفاهم والترابط بين المعلمين.	٤	٧
١,٣١	٢,٧٥	يتعامل مع جميع المعلمين بعدالة.	٨	٨
١,٢٣	٢,٧٣	يقضي جزءاً من وقته مع المعلمين أثناء فترة الاستراحة.	٩	٩
١,٠٣	٢,٩١	المجال ككل		

يبين الجدول (٥) أن الفقرة (١) والتي نصت على "يتفهم الظروف الطارئة التي تواجه المعلمين" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٠٤)، وانحراف معياري (١,٢١)، قد يعزى لطبيعة المجتمع في محافظة حفرالباطن، وقيمه المجتمعية عالية التأثير على أفرادها، والتي تحتم على قادة المدارس تفهم ومراعاة الظروف الطارئة التي قد تواجه المعلمين، وجاءت الفقرة (٦) والتي كان نصها "يحرص على عقد اللقاءات الدورية بالمعلمين" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٠٢)، وانحراف معياري (١,٠٩)، وقد يعزى ذلك إلى متطلبات الإشراف التربوي ومشرفي الإدارة المدرسية في إدارة التعليم بمحافظة حفرالباطن، بضرورة وجود سجل للاجتماعات الدورية والطارئة، يقيم من خلالها قادة المدارس كإحدى مؤشرات تقييم الأداء. بينما احتلت الفقرة (٩) والتي نصت على "يقضي جزءاً من وقته مع المعلمين أثناء فترة الاستراحة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، وانحراف معياري (١,٢٣)، وقد يعزى ذلك أيضاً للأعباء

درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفرالباطن وسبل تحسينها الإدارية، وبعض المهام الإشرافية كمتابعة المناوبات أثناء فترة الاستراحة، واستقبال شكاوي الطلبة والمراجعين، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٢,٩١)، وانحراف معياري (١,٠٣)، وهو يقابل درجة ممارسة متوسطة للقيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في مجال العلاقات الإنسانية.

اتفقت نتائج هذه الدراسة، في مجال العلاقات الإنسانية مع نتائج دراسة العمري (٢٠١٩)، التي توصلت إلى درجة تقدير متوسط في نفس المجال، واختلفت مع نتائج دراسة كل من الشمري واللوقان (٢٠١٨)، الرويثي (٢٠١٨)، والتي توصلت إلى درجة تقدير عالية في مجال العلاقات الإنسانية.

### المجال الثالث: التفويض

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول (٦).

**جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال التفويض مرتبة تنازلياً**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
٠,٩٩	٣,٢٨	يوكل لأحد المعلمين إعداد جدول الحصص والمناوبات.	٧	١
١,٠٣	٣,٢٦	يوكل أحد المعلمين بمراجعة سجل الدرجات.	٤	٢
١,١٧	٣,٠٧	يسند لأحد المعلمين متابعة الإشراف على سير العمل في الصفوف الدراسية.	٦	٣
١,٢٤	٣,٠٥	يفوض أحد المعلمين بمتابعة عمل اللجان المدرسية.	٥	٤
١,١٦	٣,٠٤	يوكل أحد المعلمين بمتابعة سلامة وصيانة المباني المدرسية.	١٠	٥
١,١٩	٣,٠٢	يفوض قائد المدرسة مساعديه باتخاذ القرارات في حال غيابه.	١	٦
١,٠٤	٢,٩٣	يفوض مهامه الروتينية لبعض المعلمين.	٢	٧
١,١٣	٢,٩١	يمنح المعلمين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم.	٣	٨
١,١١	٢,٧٨	يفوض مساعديه ببعض عمليات تقييم الأداء.	٩	٩
١,٢٤	٢,٧٥	يفوض أحد المعلمين بإدارة بعض الاجتماعات الروتينية.	٨	١٠
٠,٨٩	٣,٠١	المجال ككل		

## خالد بن أحمد معيوف الشمري

يبين الجدول (٦) أن الفقرة (٧) والتي نصت على "يوكل لأحد المعلمين إعداد جدول الحصص والمناوبات" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٢٨)، وانحراف معياري (٠,٩٩)، وقد يعزى ذلك إلى حرص قادة المدارس على راحة المعلمين، بإسناد إعداد جدول الحصص والمناوبات لأحدهم، فيكون أكثر تفهماً لظروفهم ورغباتهم، ويستطيع المعلمين مناقشة زميلهم بكل أريحية، وجاءت الفقرة (٤) والتي كان نصها "يوكل أحد المعلمين بمراجعة سجل الدرجات" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٢٦) وانحراف معياري (١,٠٣)، قد يعزى ذلك أيضاً لجهود إدارة التعليم بمحافظة حفرالباطن والتي تلزم جميع المدارس بمراجعة سجل الدرجات بشكل دوري ومن عدة أطراف من داخل المدرسة وخارجها، بينما احتلت الفقرة (٨) والتي نصت على "يفوض أحد المعلمين بإدارة بعض الاجتماعات الروتينية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٥)، وانحراف معياري (١,٢٤)، وقد يعزى ذلك إلى لغياب الإدراك لأهمية ذلك في تدريب قادة المستقبل، وتنمية الثقة الإدارية والقيادية في نفوسهم، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,٠١)، وانحراف معياري (٠,٨٩)، وهو يقابل درجة ممارسة متوسطة للقيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في مجال التفويض.

جاءت نتيجة هذا المجال متفقة مع نتائج دراسة العمري (٢٠١٩)، والتي توصلت إلى درجة تقدير متوسطة في نفس المجال، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من الشمري واللوكان (٢٠١٨)، الرويثي (٢٠١٨)، والتي توصلت إلى درجة تقدير عالية في نفس التفويض.

### المجال الرابع: الاتصال والتواصل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٧).

درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها  
جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على مجال الاتصال والتواصل مرتبة تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
١,٠٨	٣,٥٩	قنوات الاتصال بقائد المدرسة متعددة.	٣	١
١,١١	٣,٥٣	يتبنى قائد المدرسة سياسة الباب المفتوح.	١	٢
١,٠٨	٣,١٧	يساعد المعلمين في عمليات الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور.	٨	٣
١,١٣	٣,١٢	يساعد المعلمين في عمليات الاتصال والتواصل مع إدارة التعليم.	٧	٤
١,١٦	٣,٠٨	ينظم زيارات ميدانية مع المدارس الأخرى.	٥	٥
١,٠٩	٢,٩٩	يساعد المعلمين في الوصول إلى البيانات التي يحتاجونها.	٢	٦
١,١٢	٢,٩٢	يلحق المعلمين ببرامج تدريبية في الاتصال والتواصل.	٦	٧
١,٢١	٢,٨٧	يساعد المعلمين في معالجة البيانات للوصول إلى معلومات.	٤	٨
٠,٨٣	٣,١٦	المجال ككل		

يبين الجدول (٧) أن الفقرة (٣) والتي نصت على "قنوات الاتصال بقائد المدرسة متعددة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٩)، وانحراف معياري (١,٠٨)، وكانت الفقرة (١) والتي نصها "يتبنى قائد المدرسة سياسة الباب المفتوح" قد جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥٣) وانحراف معياري (١,١١)، قد يعزى ذلك لصغر حجم المدارس في محافظة حفر الباطن، وما ينعكس عليه من قلة عدد المرؤوسين، وغياب التعقيد في الاتصال والتواصل بين القائد والمعلمين داخل المدرسة، بينما احتلت الفقرة (٤) والتي نصت على "يساعد المعلمين في معالجة البيانات للوصول إلى معلومات" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٧)، وانحراف معياري (١,٢١)، وقد يعزى ذلك لضعف الاهتمام لدى قادة المدارس والمعلمين بمعالجة البيانات بشكل مستمر، وبناء القرارات بالاستناد إلى بيانات معالجة تدعم عملية اتخاذ القرار، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,١٦)، وانحراف معياري (٠,٨٣)، وهو يقابل درجة ممارسة متوسطة للقيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في مجال الاتصال والتواصل.

## خالد بن أحمد معيوف الشمري

اختلفت نتائج هذه الدراسة، في مجال الاتصال والتواصل، مع نتائج دراسة الرويحي

(٢٠١٨)، والتي توصلت إلى درجة تقدير عالية في مجال الاتصال والتواصل.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: نص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفرالباطن تعزى لمتغيرات (نوع الجنس، نوع المدرسة، سنوات الخدمة).

للتحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية، تعزى لمتغير نوع الجنس (ذكر، أنثى)، تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (١٠).

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير نوع الجنس (ذكر، أنثى).

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	المجال
غير دالة إحصائياً	٠,٦١٦	٠,٧٨	٣,٤٦	٢٠٨	ذكر	المشاركة
		٠,٧٧	٣,٥١	١٥٦	أنثى	
غير دالة إحصائياً	١,٠٠٨	١,٠٥	٢,٩٣	٢٠٨	ذكر	العلاقات الإنسانية
		١,٠٢	٢,٨٩	١٥٦	أنثى	
غير دالة إحصائياً	١,٨٠٥	٠,٩١	٣,٠٢	٢٠٨	ذكر	التفويض
		٠,٨٨	٣,٠١	١٥٦	أنثى	
غير دالة إحصائياً	٠,٦٠٧	٠,٨٤	٣,١٩	٢٠٨	ذكر	الاتصال والتواصل
		٠,٨١	٣,١٣	١٥٦	أنثى	
غير دالة إحصائياً	٠,٧٨٦	٠,٧٩	٣,١٦	٢٠٨	ذكر	الدرجة الكلية
		٠,٧٦	٣,١٢	١٥٦	أنثى	

درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفرالباطن وسبل تحسينها

يتضح من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر نوع الجنس (ذكر، أنثى)، وقد يعزو الباحث ذلك لتشابه ظروف ومناخ العمل بين الجنسين في مدارس البنين والبنات في محافظة حفرالباطن.

اختلفت نتائج هذه الدراسة حول هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية، تعزى لمتغير نوع الجنس (ذكر، أنثى)، مع نتائج دراسة العنزي (٢٠١٨)، والتي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجنس لصالح الذكور.

وللتحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية، تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومي، أهلي)، تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (١١).

**جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومي، أهلي).**

المجال	نوع المدرسة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
المشاركة	حكومي	٢٣٣	٣,٤٨	٠,٧٩	١,٤٨٨	غير دالة إحصائياً
	أهلي	١٣١	٣,٤٩	٠,٧٨		
العلاقات الإنسانية	حكومي	٢٣٣	٢,٩٢	١,٠٤	١,٨٠٩	غير دالة إحصائياً
	أهلي	١٣١	٢,٩٠	١,٠٣		
التفويض	حكومي	٢٣٣	٣,٠٢	٠,٩٢	١,٦٥١	غير دالة إحصائياً
	أهلي	١٣١	٢,٩٩	٠,٨٩		
الاتصال والتواصل	حكومي	٢٣٣	٣,١٧	٠,٨٣	٠,٤٩٨	غير دالة إحصائياً
	أهلي	١٣١	٣,١٦	٠,٨٠		
الدرجة الكلية	حكومي	٢٣٣	٣,١٥	٠,٧٨	١,٣٢٦	غير دالة إحصائياً
	أهلي	١٣١	٣,١٤	٠,٧٧		



## خالد بن أحمد معيوف الشمري

يتضح من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر متغير نوع المدرسة (حكومي، أهلي)، وقد يعزو الباحث ذلك لتشابه الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الأهلية في محافظة حفر الباطن.

وللتحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (OneWayANOVA)، كما هو موضح في الجدول (١٢).

**جدول (١٢): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيم (ف) لتقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).**

الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
٠,٠٠٠	١٢,٢٠٥	١٠٠٦,٤٥	٢	٢٠١٢,٩٠	بين المجموعات	المشاركة
		٨٢,٤٦٢	٣٦٢	٢٩٨٥١,٢٨٢	داخل المجموعات	
			٣٦٤	٣١٨٦٤,١٨٢	المجموع	
٠,٠٤٦	٣,٠٧٤	٢٦٢,٧٥٩	٢	٥٢٥,٥١٨	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
		٨٥,٤٧٨	٣٦٢	٣٠٩٤٣,٠٣٦	داخل المجموعات	
			٣٦٤	٣١٤٦٨,٥٥٤	المجموع	
٠,٠٠٠	٨,٧٥٨	٦٦٧,٦٧٩	٢	١٣٣٥,٣٥٨	بين المجموعات	التفويض
		٧٦,٢٣٦	٣٦٢	٢٧٥٩٧,٤٣٢	داخل المجموعات	
			٣٦٤	٢٨٩٣٢,٧٩٠	المجموع	
٠,٠٠٠	١١,٢٣٢	١٠٣٨,٧٥٨	٢	٢٠٧٧,٥١٦	بين المجموعات	الاتصال والتواصل
		٩٢,٤٨٢	٣٦٢	٣٣٤٧٨,٤٨٤	داخل المجموعات	
			٣٦٤	٣٥٥٥٦	المجموع	
٠,٠٠٠	٩,٦٤٩	٩٧٠,٢,٨٤١	٢	١٩٤٠٥,٦٨٢	بين المجموعات	الأداة ككل
		١٠٠٥,٥٠	٣٦٢	٣٦٣,٩٩١	داخل المجموعات	
			٣٦٤	١٩٧٦٩,٦٧٣	المجموع	

يتضح من الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، في كل المجالات والأداة

درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفرالباطن وسبل تحسينها ككل، ولمعرفة اتجاه الفروق تم عمل اختبار المقارنات البعدية (شافية)، كما هو موضح في الجدول (١٣) .

**جدول (١٣): اختبار شافية للمقارنات البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفرالباطن لمتغير سنوات الخدمة.**

المجال	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	٥ إلى أقل من ١٠	١٠ سنوات فأكثر
المشاركة	أقل من ٥ سنوات	٣,٣٥			
	٥ إلى أقل من ١٠	٣,٣٦	٠,٠١		
	١٠ سنوات فأكثر	٣,٧٩	*٠,٤٤	٠,٤٣	
العلاقات الإنسانية	أقل من ٥ سنوات	٢,٧٤			
	٥ إلى أقل من ١٠	٢,٩٢	٠,١٨		
	١٠ سنوات فأكثر	٣,٠٩	*٠,٣٥	٠,١٧	
التفويض	أقل من ٥ سنوات	٢,٨٩			
	٥ إلى أقل من ١٠	٢,٩٣	٠,٠٤		
	١٠ سنوات فأكثر	٣,٢١	*٠,٣٢	٠,٢٨	
الاتصال والتواصل	أقل من ٥ سنوات	٢,٨٦			
	٥ إلى أقل من ١٠	٢,٩٨	٠,١٢		
	١٠ سنوات فأكثر	٣,٦٤	*٠,٧٨	٠,٦٦	
الأداة ككل	أقل من ٥ سنوات	٢,٩٦			
	٥ إلى أقل من ١٠	٣,٠٥	٠,٠٩		
	١٠ سنوات فأكثر	٣,٤٣	*٠,٤٧	٠,٣٨	

يتضح من الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة في استجابات عينة الدراسة في جميع مجالات الأداة والأداة ككل، لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن، وقد يعزى ذلك لخبرات فئة ١٠ سنوات فأكثر، والتي تساعدهم بشكل نسبي على المبادرة بالمساهمة أكثر من ذوي الخدمة الأقل في مجالات القيادة التشاركية.

اتفقت نتائج الدراسة حول ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة في استجابات عينة الدراسة مع نتائج دراسة الفضل (٢٠١٨)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر، و اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشمري واللوقان (٢٠١٨)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة أقل من ٥ سنوات، كما اختلفت مع نتائج دراسة كل من العمري (٢٠١٩)، الهندي والثبتي (٢٠١٩)، المحرج (٢٠١٨)، العنزي (٢٠١٨)، الحارثي (٢٠١٨)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مقترحات التطوير التي تسهم في تحسين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.

تم جمع المقترحات حول مقترحات التطوير التي تسهم في تحسين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، وكانت أهم مقترحات التطوير كما في الجدول (١٤).

درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفرالباطن وسبل تحسينها

جدول (١٤): التكرارات والنسب المئوية للمقترحات حول مقترحات التطوير التي تسهم

في تحسين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة

حفرالباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها مرتبة تنازلياً

الرقم	المقترحات	التكرار	النسبة المئوية
١	يشارك قائد المدرسة المعلمين في حصص الانتظار.	٢٤٩	٦٨,٤%
٢	يشارك قائد المدرسة المعلمين في جدول المناوبات.	٢٠٥	٥٦,٣%
٣	قضاء قائد المدرسة جزءاً من وقته أثناء فترة الاستراحة مع المعلمين في غرفة المعلمين.	١٨١	٤٩,٧%
٤	يفوض قائد المدرسة مساعديه ببعض عمليات تقويم الأداء.	١٥٦	٤٢,٩%
٥	يلحق قائد المدرسة المعلمين ببرامج تدريبية في القيادة والاتصال والتواصل.	١٢٣	٣٣,٨%
٦	يدافع قائد المدرسة عن المعلمين أمام الإشراف التربوي في عمليات تقويم الأداء.	٩٣	٢٥,٥%
٧	يسهم قائد المدرسة بحل المشاكل الشخصية بين المعلمين.	٧٨	٢١,٤%
٨	يعامل قائد المدرسة مع جميع المعلمين بعدالة.	٧٢	١٩,٨%

يتضح من الجدول (١٤) أن مقترح "يشارك قائد المدرسة المعلمين في حصص الانتظار" جاء بالمرتبة الأولى، حيث حصل على عدد تكرارات (٢٤٩)، ونسبة مئوية (٦٨,٤%)، ومقترح "يشارك قائد المدرسة المعلمين في جدول المناوبات" بالمرتبة الثانية، وحصوله على عدد تكرارات (٢٠٥)، ونسبة مئوية (٥٦,٣%)، وهما مقترحات ينتميان إلى مجال المشاركة وهو المجال الذي حصل على المرتبة الأولى في مستويات ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، قد يعزى ذلك لتطلعات المعلمين والمعلمات للمزيد من المشاركة من قبل قادة المدارس لبعض أعمالهم، وإن كانت مشاركة بسيطة إلا أن لها أثر كبير في نفوس المعلمين

## خالد بن أحمد معيوف الشمري

والمعلمات، مما يقابلها مشاركة أكبر للمعلمين والمعلمات لقادة المدارس في أعمالهم، وجاء مقترح "قضاء قائد المدرسة جزءاً من وقته أثناء فترة الاستراحة مع المعلمين في غرفة المعلمين" بالمرتبة الثالثة، وحصوله على عدد تكرارات (١٨١)، ونسبة مئوية (٤٩,٧٪)، مع إضافة في غرفة المعلمين في أغلب تكرارات المقترح، وقد يعزى ذلك لرغبة المعلمين والمعلمات بمشاركة قادتهم لهم أولاً في الأعمال والأماكن المخصصة لهم، مما يولد لديهم الأثر الأكبر الذي يدفعهم للمشاركة الفاعلة في الأعمال القيادية.

### خلاصة لأهم نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة بأن:

١. درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفرالباطن جاءت متوسطة بشكل عام، حيث احتل مجال المشاركة المرتبة الأولى بين مجالات الدراسة بدرجة ممارسة عالية، وجاء مجال الاتصال والتواصل بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة متوسطة، ثم مجال التفويض بالمرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة متوسطة، وأخيراً مجال العلاقات الإنسانية بالمرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة متوسطة للقيادة التشاركية.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفرالباطن تعزى للمتغيرين (نوع الجنس، نوع المدرسة).
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفرالباطن تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر.
٤. أهم مقترحات التطوير التي تسهم في تحسين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفرالباطن من وجهة نظر المعلمين

درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها

والمعلمات فيها، هي أن يشارك قائد المدرسة المعلمين في حصص الانتظار، حيث حصلت على عدد تكرارات بلغ (٢٤٩)، ونسبة مئوية بلغت (٦٨٪). وأن يشارك قائد المدرسة المعلمين في جدول المناوبات، حيث حصلت على عدد تكرارات بلغ (٢٠٥) تكرار، ونسبة مئوية بلغت (٥٦٪).

### توصيات الدراسة

- تكثيف الدورات التدريبية وورش العمل في مجال القيادة التشاركية لقادة المدارس والمعلمين لإثراء المعرفة لديهم بأساليب القيادة التشاركية ومجالاتها لرفع درجة ممارستها.
- الاهتمام بمجال العلاقات الإنسانية في ممارسة القيادة التشاركية، من خلال:
  - مشاركة قادة المدارس وقت الاستراحة مع المعلمين.
  - التأكيد على قادة المدارس بالتعامل مع المعلمين والمعلمات بعدالة.
  - توفير مناخ عمل يسوده التفاهم والترابط بين قادة المدارس والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم.
  - الإسهام بحل المشاكل البيئية لدى المعلمين.

وذلك لرفع درجة ممارسة القيادة التشاركية في مجال العلاقات الإنسانية.

- تفعيل مجال التفويض في ممارسة القيادة التشاركية بشكل أكبر، من خلال:
  - تفويض قادة المدارس لبعض المعلمين بإدارة بعض الاجتماعات الروتينية.
  - تفويض قادة المدارس لوكلائهم ببعض عمليات تقييم الأداء.

وذلك ليشعر المعلمين والوكلاء بثقة القائد، وينمي لديهم الثقة بالنفس، لرفع درجة ممارسة القيادة التشاركية في مجال التفويض.

- الاهتمام بمجال الاتصال والتواصل في ممارسة القيادة التشاركية، من خلال:

## خالد بن أحمد معيوف الشمري

- زيادة اهتمام قادة المدارس بمساعدة المعلمين في الحصول على البيانات التي يحتاجونها.
  - زيادة مشاركة قادة المدارس للمعلمين في مساعدتهم بمعالجة البيانات للوصول إلى المعلومات.
  - إشراك قادة المدارس للمعلمين ببرامج تدريبية في الاتصال والتواصل. وذلك لرفع درجة ممارسة القيادة التشاركية في مجال الاتصال والتواصل.
  - المحافظة على درجة مجال المشاركة في ممارسة القيادة التشاركية، من خلال:
    - مشاركة قادة المدارس للمعلمين في حصص الانتظار .
    - مشاركة قادة المدارس للمعلمين في جدول المناوبات.
    - إشراك قادة المدارس للمعلمين في بعض عمليات تقييم الأداء،
- يسهم ذلك في المحافظة على الدرجة العالية واستهداف درجة عالية جداً لمجال المشاركة في ممارسة القيادة التشاركية.
- استثمار أثر ذوي الخبرة الأعلى ١٠ سنوات فأكثر ، والعمل على إيجاد ممارسات تناسب خبرات ذوي خبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات وخبرة أقل من ٥ سنوات، لرفع درجة ممارسة القيادة التشاركية بشكل أكثر شمول.
  - تحقيق مقترحات المعلمين ورغبتهم بمشاركة قادة المدارس لهم ببعض أعمالهم البسيطة، والتي تولد لديهم رغبة أعلى للمشاركة الفاعلة في القيادة المدرسية، وذلك حسب مقترحات التحسين التي اقترحوها لرفع درجة ممارسة القيادة التشاركية.

## المراجع

- الإبراهيم، عدنان (٢٠٠٢). الإدارة التربوية- مدرسية - صافية. عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- أبو عيطة، عبدالله (٢٠١٣). معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظة غزة وسبل معالجتها. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- أبو الكشك، محمد (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية المعاصرة. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- الجريفاني، أمل (٢٠١٧). درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الحارثي، نايف (٢٠١٨). واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- الحربي، قاسم (٢٠٠٨). القيادة التربوية الحديثة، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافده (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حمود، خضر و الشيخ، روان (٢٠١٠). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الرويثي، حمدي (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. المجلة التربوية- جامعة سوهاج، ع (٥٥).



## خالد بن أحمد معيوف الشمري

الرباعي، خولة (٢٠٠٩). درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي وانتمائهم المهني. رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

الرفاعي، محمد (٢٠٠٩). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. رسالة دكتوراه. جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا.

الشمري، سامي و اللوقان، محمد (٢٠١٨). واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع (٣).

الصباب، أحمد (٢٠١٠). أساسيات الإدارة الحديثة. جدة: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع. عبودي، زيد (٢٠١٠). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العتيبي، فلاح (٢٠١٣). الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وفقاً لنموذج هرسي وبلانشرود وعلاقتها بالابداع القيادي، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

العرايبي، نبيل (٢٠١٠). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.

عسكر، عبدالعزيز (٢٠١٢). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

## درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها

علي، عبيد ، عبالعليم، أحمد و الشريف، محمد (٢٠١١). استراتيجيات اتخاذ القرار وتطبيقاته التربوية، جدة: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

العمرى، منال (٢٠١٩). واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسبوط، مج (٣٥)، ع (٥).

العنزي، طلال (٢٠١٨). درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجھراء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن. الفضل، عبدالعزيز (٢٠١٨). واقع تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع (١٤). ج (٣).

القيسي، هناء (٢٠١٠). الإدارة التربوية مبادئ- نظريات – اتجاهات حديثة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

لاحق، حليلة (٢٠١٢). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير، رسالة ماجستير. جامعة الملك خالد، السعودية.

لهلوب، ناريمان (٢٠١٥). مهارات القيادة التربوية الحديثة، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

المحرج، عبدالكريم (٢٠١٨). واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية، مجلة البحث العملي في التربية، ع (١٩).

المعتم، بدر (٢٠١٣). مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمحافظة الرس، رسالة ماجستير، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

## خالد بن أحمد معيوف الشمري

مغاري، تيسير (٢٠٠٩). نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر بغزة. فلسطين.

الهندي، إيمان و الثبتي، محمد (٢٠١٩). القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع (١١١). وكالة الأنباء السعودية (٥١٤٣٦). تم الاسترجاع من موقع <https://www.spa.gov.sa/1332502> بتاريخ ٢٠١٩/١٠/١٠م.

Banjarnahor, Hutabarat, Sibuea, Situmorang (2018). Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment. International Journal of Instruction 11 (4).

Brattio, J. & Nelson, D (2005). Organization leadership. Thomson, Australia: NAMA -9.

Bush, T (2013). "School Leadership in the 21 Century :Global Perspectives"Proceedings 3'd regional Conference on Educational Leadership and Management," Educational Leadership and Management: Exploring New Possibilities", 19-21 Nov 2013,Institut Aminuddin Baki, Ministry of Education, Malaysia.

Keith & Girling, R: (1991). Educational Management and participation, USA: Allyn & Baccon – 1991.

Kibunja, A (2004). A study of secondar, school students' attitudes to headteachers' participatory leadership style in public secondary schools in Kikuyu division, Kiambu District , A research project submitted in partial fulfilment for the degree of master of education in educational administration and planning University of Nairobi.

Mokoena, S. (2012) Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?, Journal of Social Sciences, 30(1).

Osako, F (2018). Participatory Leadership and Employee Commitment in Government Secondary Schools In Soroti District, Thesis, Uganda Management Institute.