

ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت
للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

إعداد

د/ عبد الرحمن عبيد علي الشمري

ملخص البحث

هدف البحث إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (٣٨٥) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة (الفروانية) التعليمية بدولة الكويت، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة. كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيري الجنس وسنوات الخبرة،

مفاتيح البحث: القيادة التشاركية، المرحلة المتوسطة، الكويت.

Abstract

The practice of Middle school principals of participatory leadership from the point of view of teachers

Prepared by

Dr. Abdul Rahman Obaid Ali Alshammari

The research aimed to identify the practice of middle school principals in the State of Kuwait for participatory leadership from the point of view of teachers. The descriptive and analytical approach was used. the research sample consisted of (385) middle school teachers in the (Farwaniya) educational area in the State of Kuwait. the questionnaire was used as a tool. To collect information, the results of the study concluded that the degree of practice of middle school principals in the State of Kuwait for participatory leadership from the point of view of teachers is high. it also found that there are no statistically significant differences regarding the degree of the practice of middle school principals in the State of Kuwait for participatory leadership from the point of view of teachers in light of the variables of sex and years of experience.

Key words: Participatory Leadership – Intermediate Stage, Kuwait

مقدمة :

يمثل التعليم المصدر الرئيسي والبنية الأساسية لجميع عوامل الإنتاج والتقدم في المجتمع، فهو الدعامة الأساسية للأمن القومي، ووسيلة المجتمعات لتحقيق مكانة لائقة ضمن الدول المتقدمة، ومن ثم أصبح التنافس الحقيقي الذي يجري في العالم اليوم تنافساً في تطوير التعليم.

وتعد القيادة المدرسية الأداة الفاعلة والأساسية في تنظيم وتنسيق جهود العاملين في المنظمة؛ وبالتالي تمثل أداة ضرورية للتنظيمات الإدارية، وتجعلها أكثر ديناميكية لتحقيق أهدافها، فضلاً عن كونها المعيار الذي يتخذ في ضوءه مدى نجاح هذه التنظيمات في تحقيق أهدافها (كنعان، ٢٠٠٠، ١١٧).

ومن أهم الأنماط القيادية التي يمكنها تحقيق الأهداف التربوية، وجعل المناخ التربوي مناخاً فعالاً وإيجابياً النمط التشاركي، حيث يعد هذا الأسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة التي زاد الاهتمام بها في المجال التربوي؛ نتيجة لما تحققه من آثار ايجابية للمؤسسة التربوية والعاملين على حد سواء، حيث يتم من خلالها مشاركة العاملين النشطة في الإدارة، واتخاذ القرار، وتحمل مسئولية التخطيط والتنفيذ (أبو العلا، ٢٠١٣، ٣٠٩).

وتركز القيادة التشاركية على فكرة رئيسية قوامها التأثير على الأفراد داخل المؤسسة التعليمية في تقدير أمور العمل، والامور التي تهمهم وتمس مصالحهم، بما يحفزهم على إجادة العمل والانسجام، ومشاركة قائدهم في عملية صنع القرار والاتصال، وتقويم الاداء لتحقيق أهداف العملية التربوية، وهذا ما يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفاعلية في نفس الوقت (الحري، ٢٠٠٨، ٤٥).

وتسعى المؤسسة التربوية من خلال تطبيق أسلوب القيادة التشاركية إلى تحقيق الإدماج للطاقات البشرية، والاستفادة من لامركزية القرار، والاستقلالية في تنفيذ المهام، ويقوم هذا الأسلوب على قيادة ديمقراطية تعمل على نشر ثقافة تشجع العمل الجماعي، وبناء محيط عمل يتميز بمتانة الروابط والعلاقات وانتشار الثقة المتبادلة بين العاملين، وشعورهم بأهميتهم من خلال تمكينهم، ولا يتم هذا إلا بتحفيزهم وتدريبهم لاكتساب تقنيات

ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

العمل الجماعي والتشاركي، وفتح قنوات الاتصال الحر، بحيث تتدفق المعلومات والمعارف بشكل سريع وملائم في كل المؤسسة، وكل هذا يجعل القيادة التشاركية أحد الطرق التي تساعد العامل على اكتساب كم كبير من المعارف والخبرات في وقت قياسي (طباخي وبن ساهل، ٢٠١٤، ٣٥٤).

وتطبيق القيادة التشاركية يحقق العديد من المزايا داخل المؤسسات التعليمية خاصة مع كثرة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، فالقيادة التشاركية تساهم في بناء الشخصية المميزة للعاملين؛ وذلك من خلال إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات، وإيجاد بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار، ومنحهم العديد من الصلاحيات التي تتعلق بمهامهم، والتي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية، والإطلاع على أبرز حاجاتهم ومشكلاتهم، والمساهمة في حلها، وتحفيزهم وتعزيزهم، والعمل على إطلاق العنان لأفكارهم الإبداعية (الخصاونة، ٢٠١٩، ٦٦٢).

ونظراً لأهمية القيادة التشاركية في تطوير العمل التربوي فإن البحث الحالي يهدف إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة البحث :

على الرغم من اهتمام وزارة التربية في دولة الكويت بالعمل على تطوير الإدارات المدرسية وإنفاقها الهائل على التعليم لمواكبة المتطلبات العصرية، إلا أن النمط الإداري في مدارس دولة الكويت ما زال يتسم بالنمطية واتباع الأساليب التقليدية، ويميل إلى نمط إدارة الفرد الواحد وهو مدير المدرسة، ويفتقر إلى التخطيط المستقبلي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي؛ مما يجعل العمل الإداري تقليدي وغير قادر على تحقيق التميز والإبداع (العجمي، ٢٠١١، ٤٣).

وهناك صعوبات تتعلق بممارسة الإدارات المدرسية للقيادة التشاركية على الرغم من أهميتها في تطوير العمل الإداري وتميزه، فقد أكدت دراسة الديحاني (٢٠٠٩) على وجود صعوبات كبيرة تواجه الإدارات المدرسية في دولة الكويت، الأمر الذي يتطلب

ضرورة تغيير الأنماط الإدارية السائدة، والاتجاه نحو الأنماط الإدارية الحديثة كالقيادة بالمشاركة، وتحول مدير المدرسة من كونه إداري إلى ميسر وقائد للتغيير.

ويشير محمد المسيلم (٢٠١٤، ١٩٦) إلى أنه بالرغم من أن وزارة التربية في دولة الكويت ألفت بتبعات كبيرة على كاهل الإدارة المدرسية، تزداد من سنة إلى أخرى، إلا أن ذلك لم يصاحبه تطوير لممارسات هذه الإدارة واتجاهها نحو المشاركة الفعالة للعاملين للتخفيف عن كاهلها كثر من الأعباء الإدارية، بحيث يحدث نوع من التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة، مما يعني ضمان أن تقوم الإدارة بهذه المسؤوليات على خير وجه وتطبيقها للفكر التشاركي.

ومن خلال إطلاع الباحث على العديد من الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، فقد لاحظ أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية في دولة الكويت على الرغم من أهميتها في تطوير المدارس، وتحقيق الأهداف التربوية المختلفة. وبالتالي يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري (الجنس، وسنوات الخبرة)؟

هدفى البحث :

هدف البحث الحالي التعرف إلى:

١. درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين.

٢. الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيري (الجنس، وسنوات الخبرة).

أهمية البحث

1. تناولها لموضوع مهم وحديث في الإدارة وهو درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية.
2. قد تسهم نتائجها في تعزيز تصورات صانعي ومتخذي القرار في الإدارة التربوية عند اختيار مديري المدارس المتوسطة، أو تقويم ممارسات العاملين في إدارة هذه المدارس وصولاً إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
3. يؤمل أن تسهم في تشخيص الواقع الحالي للقيادة التشاركية في المدارس المتوسطة بدولة الكويت، وإعطاء صورة واضحة للمعنيين في وزارة التربية باتخاذ الإجراءات والآليات الكفيلة بتصحيح وتحسين واقع القيادة التشاركية بالمدارس.
4. يتوقع أن تقوم بالكشف عن سبل تطوير القيادة التشاركية في المدارس المتوسطة بدولة الكويت.
5. تعد من الدراسات القليلة التي تناولت القيادة التشاركية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

مصطلح البحث

القيادة التشاركية

تعني القيادة التشاركية اشتراك الأفراد والمجموعات في نشاطات نفسية واجتماعية، كذلك تعني اشتراك الأفراد في صياغة واتخاذ القرارات، حتى يكون هناك حافز وتشجيع على العمل، وزيادة الإنتاج لتحقيق الأهداف المرجوة (قصبيات، ٢٠١٠، ١٠٠).

كما تعرف بأنها مشاركة المدير لمؤوسيه، والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم، وتواجههم، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة بينهما (القيسي، ٢٠١٠، ١٢٩).

ويعرفها الباحث إجرائياً بوصفها مشاركة العاملين للرؤساء فيما يتعلق بمهام الإدارة المدرسية، وبالتالي يكونون مؤثرين في اتخاذ القرارات المدرسية، وخاصة تلك المتعلقة بمهامهم التربوية.

حدود الدراسة

يتحدد البحث الحالي بالحدود والمحددات الآتية

١. **حدود موضوعية:** اقتصر البحث على موضوع ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين.
٢. **حدود مكانية:** اقتصر تطبيق البحث على مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية.
٣. **حدود بشرية:** تكونت عينة البحث من معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية.

الأدب النظري

تعد القيادة التشاركية من الاتجاهات القيادية التربوية الحديثة التي تنطلق من توافر الثقة العالية للجماعة، والتي من شأنها أن تؤدي إلى مشاركتهم في تحمل المسؤولية، وتحقيق أهداف الجماعة.

ويعد أسلوب القيادة التشاركية من الأساليب الإدارية الحديثة التي كثر الاهتمام بها في الآونة الأخيرة، بسبب ما تركته من آثار ايجابية للمؤسسة، حيث يتم اشراك العاملين في الإدارة، واتخاذ القرار، والمشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ. وفكرة اشترك العاملين في الإدارة قد روج لها من دول مختلفة رغبة في توسيع نطاق الديمقراطية حتى تشمل مجال العمل في المؤسسات المختلفة (أبو العلا، ٢٠١٣، ٣١٩).

وتحتل فكرة المشاركة في إدارة المؤسسات التربوية موقعاً متميزاً في الأدبيات الحديثة للإدارة، هذا الموقع المتميز يعكس في الواقع تطوراً تاريخياً عبر مراحل عديدة عرفت فترة نمو المؤسسات، وبخاصة منذ منتصف القرن العشرين حيث تبلورت أنماط

ونماذج الإدارة المستلهمة من أفكار وتجارب كل من تايلور Taylor، وفورد Ford، وفايول Fayol، التي طبقت في مختلف قطاعات النشاط في الدول الصناعية، ولم تعرف أساليب القيادة القائمة على تلك المبادئ الكلاسيكية مزاحمة حقيقية، ومراجعة جذرية إلا في الثلث الأخير من القرن العشرين، وبالتحديد منذ نهاية الستينيات من القرن العشرين مع ظهور محاولات وتجارب في بعض كبريات الشركات الصناعية في أوروبا (السويد، وألمانيا، وهولندا، والولايات المتحدة الأمريكية)، ثم بعد ذلك الظهور القوي على الساحة للنموذج الياباني الذي سرق الأضواء وشغل الباحثين لمدة طويلة (Schechner, 2013, 62)، بينما يرى عبد العظيم (٢٠٠٦، ٨٩) أن القيادة التشاركية تركز على الأسس التالية:

- إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين.
- تفويض السلطة للمرؤوسين.
- اشتراك المرؤوسين في المهام القيادية.

وبالتالي فإن القيادة التشاركية لا تقوم بشكل عشوائي، ولكنها تقوم على العديد من الأسس، والتي تتضمن توفير بيئة ومناخ داعم لتطبيق التشاركية، يقوم على الشفافية وتحمل المسؤولية، إضافة إلى وجود قيادة واعية ومؤمنة بأهمية المشاركة في العمل، فضلاً عن وجود أدوار محددة للجميع داخل منظومة العمل في ضوء قدراتهم الفردية، وعدم قصور المشاركة على مستوى دون غيره، مع عدم إغفال الجانب الإنساني في التعامل مع المرؤوسين من جانب القادة بالمؤسسة.

وهناك عدد من الاحتياطات يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق الإدارة بالمشاركة وهي (الأشهب، ٢٠١٥، ٩) :

- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة، حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
 - اعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة.
- أي أن تطبيق الإدارة بالمشاركة يحتاج إلى توفير الظروف والبيئة المناسبة، وتحديد المهام التي تتناسب مع العاملين وقدراتهم، مع إعطاء الفرصة كاملة لهم من أجل ضمان مشاركتهم الفعالة في تحقيق ما تتطلبه أدوارهم.
- وللقيادة التشاركية عدد من الخصائص أوردتها الحريري (٢٠٠٨، ٢٨) فيما يلي:

- تفويض السلطة للمرؤوسين.
 - إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
 - الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية وبقيمة الفرد وقدرته على العمل.
 - إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.
 - الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء وسيادة الشعور بالرضا نحو العمل.
 - رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وتحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
 - مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
 - تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الإبداع لديهم.
 - سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه.
- وبالتالي فإن القيادة التشاركية تهتم بتطوير أداء العاملين حتى يستطيعوا القيام بالمهام التي يتم تكليفهم بها، إضافة إلى أنها تهتم بالجانب الإنساني، ولا يتمثل هدفها في التركيز على السلبيات فقط، كما أنها تهتم بالاستفادة بكافة القدرات المتوفرة لدى العاملين، مع مشاركتهم الفعالة في تحديد الأهداف والسياسات التي تنتهجها المؤسسة، حتى يكونوا أكثر إيماناً بها، ويهتموا بتنفيذها بالشكل الأمثل، فضلاً عن اهتمامها بمبدأ العمل الجماعي، وتفويض السلطات للعاملين في ضوء اختصاصاتهم وإمكاناتهم، مع وجود مساهمة عادلة لما يقومون به من أدوار.

وهناك عدد من التداعيات التي جعلت من النمط التشاركي ضرورة قصوى في العملية الإدارية داخل المؤسسات، ومن هذه العوامل ما يلي (حجازين وعياصرة، ٢٠٠٦، ٤٥):

- نمو المؤسسات وتضخم حجمها.
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد لها توافرت له من قدرات ذاتية، فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
- أهمية الشورى في القيادة الإدارية، الذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين، أو في أعمالهم، وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.
- إن توسيع نمط المشاركة يثري من القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة.

أي أن التطور الذي حل على الإدارة الحديثة لعب دوراً هاماً وفعالاً في ضرورة اتباع النمط القيادي التشاركي، لأجل انجاز الأهداف التربوية المختلفة، نظراً لأن الأدوار التي تقوم بها المؤسسة التربوية يصعب على أي قيادة انجازها بمفردها دون المشاركة الفعالة لجميع العاملين بها.

وتهدف المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القادة والعاملين، وإبداع أشكال غير هرمية لممارسة السلطة، لا تقوم على مبدأ الإنابة والمشاركة الشكلية، بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه، وتقوم علاقة المشاركة على مبادئ منها (شكر، ٢٠٠٥، ١٨٦):

- الندية القائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف.
- استقلالية الأطراف عن بعضها، وتوافر القناعة الكاملة بأن المشاركة حق كل الأطراف، وليست منحة أو هبة من القادة.

- امتلاك كل طرف لاستراتيجية تنمية محددة ومستقرة، تتضمن أهدافاً مرحلية وأخرى بعيدة المدى.
- وجود أرض مشتركة ومناطق التماس بين الأطراف، وقبولهم عن قناعة لفكرة المشاركة، والتفاعل والتكامل والصراع السلمي.
- إرساء مناخ ديمقراطي حقيقي.
- سيادة علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات، إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات، ثم تهيئة البيئة والتنفيذ.

وبالتالي فإن القيادة التشاركية تتضمن مبادئ يتم من خلالها التوعية للعاملين والمسؤولين بأهمية التشاركية في العمل، فضلاً عن إيجاد معايير حاکمة للعمل تطبق على الجميع، ويتم من خلالها ممارسة الثواب والعقاب، فضلاً عن وجود نتائج إيجابية للجميع في العمل.

وفي ظل الإدارة بالمشاركة يشعر العاملون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف المؤسسة، بحيث تمكنهم المشاركة على إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة، وتقوية الشعور بالانتماء للتنظيم الذي يعملون فيه، فضلاً عن أن المشاركة في صناعة القرار تؤدي إلى صناعة قرار أفضل، وإيجاد الحلول للمشكلات، بالإضافة إلى ذلك يساعد الاشتراك في صنع القرار على الالتزام بتنفيذه بكفاءة، كما يساعد على توحيد المجموعة أو المؤسسة، وربط أهداف الفرد بأهداف المؤسسة (محمد، ٢٠١٣، ٤٦).

وفي هذا الصدد تشير مصطفى (٢٠١٦، ٣) إلى أن أسلوب الإدارة بالمشاركة يشجع الإنسان على زيادة ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل فيها، وتجعله أكثر حرصاً على تنفيذ قراراتها لأنه أحد الذين شاركوا في اتخاذها، وهذا كله من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بنفسه، وبالتالي درجة رضاه في عمله. حيث إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في جو يسوده الاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه يعمل على نمو روح المبادرة والابتكار والتعاون لتحقيق الهدف المشترك للجماعة، ويؤدي المناخ الديمقراطي في القيادة

إلى إحساس المرؤوسين بأهميتهم وكيانهم، كما يعطي فرصة لتكوين جيل ثاني من القادة يخلف الصف الأول في حالة غيابه لأي سبب، ويرجع السبب في تكوين هذا الجيل إلى إتاحة الفرص له في التعبير عن رأيه دون خوف أو تردد؛ حيث يكشف تطبيق الإدارة بالمشاركة في العديد من المؤسسات والهيئات إيجابيات كثيرة منها: خلق المناخ الملائم لتطوير وتغيير أساليب العمل بالمؤسسة، وتنمية صف ثان من القيادات الإدارية، وتدعيم العلاقات الإنسانية بالمؤسسة. وترشيد عملية اتخاذ القرارات.

كما تؤدي الإدارة بالمشاركة إلى تحقيق عدد من المزايا في المؤسسة منها ما يلي (الفرد، ٢٠١٦، ٣٣ - ٣٤):

- مساهمة مختلف أعضاء المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- خفض معدل الغياب وخفض معدل دوران العمل.
- الحد من الشكاوي والتظلمات من جانب المرؤوسين.
- التغلب على مقاومة العاملين لأي تغيير في ظروف عملهم.
- تيسير مهمة القادة في جهودهم الإشرافية.
- تحقيق التوافق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- التحسين في نوعية القرارات المتخذة.
- إشباع الحاجات المعنوية لدى العاملين.
- تدريب القادة بمستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة المباشرة على اتخاذ القرارات مما يساعدهم على تولي مناصب أعلى مستقبلاً.
- العمل بروح الفريق المتعاون وتوفير جو من الثقة بين الإدارة والعاملين.

كما تؤكد الشربيني (٢٠٠٤، ١٦٤) على أن مشاركة المرؤوسين والعاملين في العملية الإدارية يعد عملية في غاية الأهمية لأنها تحقق ما يلي:

- تزيد من وحدة المؤسسة ودرجة تماسكها.
- تزيد من كفاءة العمليات وسرعتها.
- تزيد من دافعيتهم وترفع من درجة رضا العاملين.
- خلق المناخ الملائم لتطوير وتطوير أساليب العمل بالمؤسسة.
- تنمية صف ثان من القيادات الإدارية.
- تدعيم العلاقات الإنسانية بالمؤسسة.
- ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

وبفضل المشاركة يمكن أن ينشأ المناخ النفسي والموقف الملائم الذي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكن التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون، وإمكانية تحقيق ذلك لا تتأتى إلا عن طريق المشاركة في صناعة القرار. فأسلوب الإدارة بالمشاركة له العديد من الإيجابيات سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى العاملين فيها، حيث تحقق الانتماء للمؤسسة من قبل العاملين لشعورهم بأنهم أعضاء فاعلين فيها، وبالتالي يلتزمون ويحرصون على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها لأنها تعبر عنهم وعن توجهاتهم الفعلية، إضافة إلى أنها تسهم في الاستفادة من القدرات والمهارات المتواجدة لدى جميع العاملين، فضلاً عن أنها تخفف العبء من على كاهل الإدارة المدرسية فيما يتعلق بمهامها المتعددة حيث يتم تكليف العاملين ببعض المهام في ضوء تخصصاتهم.

وهناك ثلاثة أصناف من المعوقات تحد وتقلل من استخدام القيادة التشاركية كما يلي (أبو عيطة، ٢٠١٣، ٣٨):

- **المعوقات المؤسسية:** وتتبع تلك المعوقات من الثقافة السائدة في المؤسسة، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، والتي تعكس نفسها وبشكل ضمني على المناخ المؤسسي بشكل عام، فإذا كانت هذه القيم تجعل العاملين مجرد مأمورين فإن هذا سيؤدي إلى إحباط النمط التشاركي، وفي الاتجاه نفسه إذا

كانت هذه القيم ترى في العامل كثير التساؤل والنقد بأنه صانع للمشاكل فكيف يمكن خلق مناخ مؤسسي متفتح.

- **معوقات نابغة من المديرين أنفسهم:** هذه المعوقات نابغة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسئولية، وفي كثير من الحالات يشعر المديرين أنفسهم بالخوف من تفويض الصلاحيات والمسئوليات للعاملين، كل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلباً على فعالية العاملين ومشاركتهم في الإدارة.
- **معوقات تكمن في الموظفين:** فهناك بعض الموظفين بمجرد إعطائهم مسئوليات جديدة - حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات - فإنه يعتبره عبئاً إضافياً، وهذا الأمر يقف عائقاً أمام تفعيل النمط التشاركي في الإدارة.

وبالتالي فإنه يجب التوعية بأهمية القيادة التشاركية لجميع العاملين بالمؤسسة التربوية، سواء كانوا قادة أو مرؤوسين من خلال الندوات والدورات والبرامج التأهيلية التي يتعرضون لها، فضلاً عن أهمية تطوير أداء العاملين حتى يمكنهم أداء ما يوكل لهم من أعمال تتعلق بالشق القيادي داخل المدارس، إضافة إلى توفير بيئة تربوية تشجع التشاركية في العمل، وتوفر حوافز مادية ومعنوية للقائمين عليها، وكذلك للموظفين المتقنين لها.

الدراسات السابقة :

توصل الباحث لمجموعة من الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية ومنها دراسة العجمي (٢٠١٠) والتي هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٥) معلماً ومعلمة، وتم استخدام استبيان لجمع المعلومات، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت لمقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فروق تعود إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

فيما هدفت دراسة شقير (٢٠١١) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠٤) معلماً، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية تتم بدرجة مرتفعة، كما توصلت إلى وجود مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وعدم وجود فروق حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات الأداة ما عدا مجال الأداء التعليمي حيث كانت الفروق لصالح المعلمات. ووجود فروق تعود لمتغير الخبرة العملية في جميع مجالات الأداة ما عدا مجالات الرضا عن المهنة، والمكانة الاجتماعية، والأداء التعليمي، ولصالح أصحاب الخبرة العملية (أقل من ٧ سنوات)، كذلك عدم وجود فروق تعود لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الأداة ما عدا مجال العلاقة مع الطلبة، حيث كانت الفروق لصالح حملة الدبلوم.

وهدف دراسة موشاتي (Moshite. P. Alan, 2013) إلى تعرف مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وتأثيرها على المدارس والمعلمين باليونان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٣) معلماً بمختلف مناطق اليونان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة عالية جداً، وأن المشاركة تزيد من الكفاءة الذاتية للمعلمين.

وتمثل الهدف من دراسة زانكي (Zinke, 2013) في تحديد العلاقة بين القيادة التشاركية وبين كفاءة المعلم الذاتية وتحديد أثر هذه العلاقة في تحصيل الطالب في الصف الثالث الابتدائي، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين أبعاد القيادة التشاركية وكفاءة المعلم الذاتية.

وهدف دراسة جياسي (Gyasi, 2015) إلى تعرف واقع تطبيق القيادة التشاركية وسبل تحسينها، وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات

ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

وتكونت العينة من ٣٠ مدرسة متوسطة في سيكير في شرق منطقة أشانتي في غانا وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة التشاركية تتم بدرجة مرتفعة، والقادة اتخذوا القرارات بالاشتراك مع المعلمين والآباء عن طريق القيادة التشاركية.

وكان الهدف من دراسة سليمان (٢٠١٧) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية، ووضع تصور مقترح لتنمية هذه المهارات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٧٠) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتم تقديم تصور مقترح لتنمية مهارات ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

بينما هدفت دراسة النمروطي (٢٠١٧) إلى تعرف القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٩) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، كما كان مستوى أداء المعلمين بمحافظة غزة مرتفع، ووجدت فروق في كل من القيادة التشاركية وأداء المعلمين فيما يتعلق بمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق فيما يتعلق بمتغيرات التخصص العلمي والمؤهل اللامي وسنوات الخبرة)، كما وجدت علاقة إيجابية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وأداء المعلمين بمحافظة غزة.

وهدف دراسة الشمري والقوقان (٢٠١٨) إلى تعرف واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل بالسعودية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وتم بناء استبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥٦) معلماً من معلمي المدارس الثانوية بمدينة حائل، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد

عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية يرون أن قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل يمارسون جميع أبعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية. وأن أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية موافقون بدرجة عالية على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل.

في حين تمثل الهدف من دراسة العنزي (٢٠١٨) في تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجھراء للقيادة التشاركية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم تصميم استبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٠) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة في مدارس محافظة الجھراء في الكويت، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية مرتفعة في جميع المحاور، كما توصلت إلى وجود فروق وفق متغير الجنس في مجال علاقة المدير بالطلبة لصالح الذكور، وعدم وجود فروق وفق متغيري الخبرة والمؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج أنّ مستوى النمو المهني للمعلمين جاء مرتفعاً، مع عدم وجود فروق وفق متغير الجنس، ووجود فروق وفق متغير المؤهل العلمي لصالح دراسات عليا ووفق متغير الخبرة لصالح خبرة (٥-١٠) سنوات، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس والنمو المهني للمعلمين.

وهدفت دراسة الحجيج (٢٠١٩) إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مأدبا ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٣٨) من المعلمين ومساعدي المديرين، وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية كانت مرتفعة، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية ومدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والتميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص.

فيما هدفت دراسة الخصاونة (٢٠١٩) إلى تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (٢٢٦) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة التشاركية في منطقة نجران كبيرة، وكشفت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران كبير، وعدم وجود فروق داله إحصائياً في مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)، كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري.

الجانب الميداني

أولاً: منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة الحالية، والذي يُعد من أكثر مناهج البحث التربوي استعمالاً، والذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. حيث يعد المنهج الوصفي أحد أهم طرق التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

ثالثاً: عينة الدراسة الميدانية

تكونت عينة الدراسة من (٣٨٢) معلم ومعلمة من معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية،

بحيث يمثلون مستويات مختلفة من حيث اختلاف الجنس والخبرة، وجدول رقم (١) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات العينة الأساسية.

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات العينة الأساسية

| النسبة | التكرار | | |
|--------|---------|------------------|--------|
| 36.4 | 139 | ذكر | الجنس |
| 63.6 | 243 | أنثى | |
| 38.5 | 147 | أقل من ٥ سنوات | الخبرة |
| 26.7 | 102 | من ٥ - ١٠ سنوات | |
| 34.8 | 133 | أكثر من ١٠ سنوات | |

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة لقياس ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، وتكوّن من (٢٨) فقرة موزعة على ٥ محاور وهي (العلاقة مع العاملين، العلاقة مع المعلمين، العلاقة مع المجتمع، مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية، تفويض السلطة). وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة ومنها دراستي العنزي (٢٠١٨)، والحجيج (٢٠١٩)، وتكونت الأداة من جزئين:

الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الديمغرافية اللازمة عن المستجيب وهي الديمغرافية اللازمة عن المستجيب وهي (الجنس، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: محور لقياس ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، وتكوّن من (٢٨) فقرة.

صدق أداة الدراسة:

حيث تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين وهما:

(أ) الصدق الظاهري:

تم التحقق من هذا الصدق من خلال عرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (٧) محكمين من أساتذة جامعة الكويت، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات، وجودة الصياغة اللغوية، ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرى المحكمون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة. وبعد ذلك جمعت البيانات من المحكمين وتم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (٨٠%) من المحكمين؛ حيث استقرت غالبية آرائهم وفق ما يناسب قياس متغيرات الدراسة حيث كان عدد فقرات الاستبيان (٣١) فقرة، وتم حذف (٣) فقرات ليصبح مكوناً من (٢٨) فقرة في صورته النهائية بعد التحكيم.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، كما هو مبين في الجدول (٢).

الجدول (٢)

قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

| الرقم | المحاور | الاتساق الداخلي |
|-------|-----------------------------------|-----------------|
| ١ | العلاقة مع العاملين | 0.96 |
| ٢ | العلاقة مع المعلمين | 0.96 |
| ٣ | العلاقة مع المجتمع | 0.96 |
| ٤ | مشاركة المرؤوسين بالمهام القيادية | 0.97 |
| ٥ | تفويض السلطة | 0.94 |
| | الدرجة الكلية | 0.97 |

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

(١) الإجابة عن السؤال الأول ونصه: ما درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وجدول (٣) يبين ذلك.

جدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

| م | المرتبة | الأبعاد | م | ع | الدرجة |
|---|---------|-----------------------------------|------|------|--------|
| ١ | 1 | العلاقة مع العاملين | 4.05 | 0.87 | مرتفعة |
| ٢ | 2 | العلاقة مع المعلمين | 4.00 | 0.94 | مرتفعة |
| ٣ | 5 | العلاقة مع المجتمع | 3.92 | 0.98 | مرتفعة |
| ٤ | 3 | مشاركة المرؤوسين بالمهام القيادية | 3.96 | 0.97 | مرتفعة |
| ٥ | 4 | تفويض السلطة | 3.95 | 0.94 | مرتفعة |
| | | الدرجة الكلية | 4.01 | 0.82 | مرتفعة |

يبين الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين بلغ (4.01)، وانحراف معياري (0.82)، وبدرجة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية للمحاور المتعلقة بدرجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين ما بين (3.92 - 4.05)، وجاء بعد (العلاقة مع الطلبة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٤)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٦)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد (العلاقة مع العاملين) بمتوسط (٤,٠٥) وانحراف معياري (٠,٩٤) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد (العلاقة مع المعلمين) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٩٤) وبدرجة

ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

موافقة (مرتفعة)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد (مشاركة المرؤوسين بالمهام القيادية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٦) وبانحراف معياري (٠,٩٧) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بعد (تفويض السلطة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٥) وبانحراف معياري (٠,٩٤) وبدرجة موافقة (مرتفعة).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من العجمي (٢٠١٠)، وشقير (٢٠١١)، وسليمان (٢٠١٧)، والنمروطي (٢٠١٧)، والشمري (٢٠١٨)، والعنزي (٢٠١٨)، والحجيج (٢٠١٩)، والخصاونة (٢٠١٩) والتي توصلت جميعها إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في مدارس التعليم العام مرتفعة.

وتعود هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لأهمية القيادة التشاركية في زيادة الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي بين العاملين بالمؤسسة التربوية لتحقيق أهدافها، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء لديهم لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها، وأنهم ذو قيمة كبيرة وجزء من اتخاذ القرار داخل المؤسسة التربوية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى تعدد المهام المطلوب إنجازها من قبل مديري المدارس، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة مشاركة العاملين في إنجاز المهام المدرسية كل حسب قدراته ومهاراته الوظيفية، الأمر الذي يمكن من خلاله الاستفادة من كافة العاملين، وتحقيق الأهداف المدرسية في الوقت المحدد.

إضافة إلى رغبة مديري المدارس في نشر ثقافة العمل الجماعي، والذي يسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التربوية المختلفة، فمن خلال اتباع مديري المدارس للنمط التشاركي يتم تكوين مجموعات للعمل الجماعي، بما يؤدي إلى تنمية ثقافة الانجاز الجماعي وليس الفردي، فضلاً عن أن الأسلوب التشاركي يضمن توافر أدوار محددة لكافة العاملين الأمر الذي يجعلهم على وعي بما يجب عليهم القيام به داخل المدرسة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد منفرداً، حيث كانت المحاور وفقاً للنتائج على النحو الآتي:

المحور الأول: العلاقة مع العاملين

يظهر جدول (٤) النتائج المتعلقة بمحور العلاقة مع العاملين، حيث كانت على النحو التالي.

جدول (٤)

النتائج المتعلقة بمحور العلاقة مع العاملين

| الدرجة | س | هـ | درجة قليلة جدا | درجة قليلة | درجة متوسطة | درجة كبيرة | درجة كبيرة جدا | ك | الدرجة | العربة | |
|--------|------|------|----------------|------------|-------------|------------|----------------|---|--|--------|---|
| | | | | | | | | % | | | |
| مرتفعة | 0.96 | 4.21 | 9 | 12 | 53 | 125 | 183 | ك | بيدي مدير المدرسة معاملة ايجابية للعاملين أثناء تنفيذ مهامهم الوظيفية. | ١ | 1 |
| | | | 2.4 | 3.1 | 13.9 | 32.7 | 47.9 | % | | | |
| مرتفعة | 1.08 | 3.94 | 12 | 29 | 76 | 118 | 147 | ك | يتشارو مدير المدرسة مع العاملين في إيجاد الحلول لمشكلاتهم المختلفة. | ٢ | ٥ |
| | | | 3.1 | 7.6 | 19.9 | 30.9 | 38.5 | % | | | |
| مرتفعة | 1.14 | 3.85 | 15 | 36 | 84 | 105 | 142 | ك | يعمل مدير المدرسة على تقليل عبء العمل الملقى على كاهل العاملين. | ٣ | ٦ |
| | | | 3.9 | 9.4 | 22.0 | 27.5 | 37.2 | % | | | |
| مرتفعة | 1.09 | 3.98 | 14 | 26 | 66 | 122 | 154 | ك | يوفر مدير المدرسة بيئة عمل صحية وخالية من الصراعات والضغط. | ٤ | ٤ |
| | | | 3.7 | 6.8 | 17.3 | 31.9 | 40.3 | % | | | |

ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

| الدرجة | س | هـ | درجة قليلة جدا | درجة قليلة | درجة متوسطة | درجة كبيرة | درجة كبيرة جدا | ك | | مرتبة | العينة |
|--------|------|------|----------------|------------|-------------|------------|----------------|---|--|-------|--------|
| | | | | | | | | % | | | |
| مرتفعة | 1.06 | 4.02 | 12 | 23 | 68 | 120 | 159 | ك | يتدخل مدير المدرسة في حل الخلافات التي تنشأ بين العاملين. | 5 | 3 |
| | | | 3.1 | 6.0 | 17.8 | 31.4 | 41.6 | % | | | |
| مرتفعة | 0.99 | 4.04 | 8 | 21 | 69 | 132 | 152 | ك | يسهم مدير المدرسة في بناء قيادات تعليمية وادارية مستقبلية. | 6 | 2 |
| | | | 2.1 | 5.5 | 18.1 | 34.6 | 39.8 | % | | | |
| مرتفعة | 0.87 | 4.05 | الدرجة الكلية | | | | | | | | |

يبين جدول (٤) أن المتوسط الحسابي لمحور العلاقة مع العاملين بلغ (٤,٠٥)، وبانحراف معياري (٠,٨٧)، وبدرجة موافقة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات محور العلاقة مع العاملين ما بين (٣,٨٥-٤,٢١)، وهذه النتيجة تعود إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة للدور الإيجابي لمديري المدارس في تكوين علاقات إيجابية مع العاملين بالمدرسة نتيجة لإدراكهم لدور هذه العلاقات في زيادة ارتباط العاملين بالعمل المدرسي، وكذلك توفير بيئة اجتماعية مشجعة للعمل، وخالية من الضغوط، فضلاً عن زيادة الانتماء للمدرسة، وهذا اتضح من خلال الدرجة المرتفعة على جميع فقرات هذا المحور والتي أكدت على تشجيع مدير المدرسة العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تنمي قدراتهم المهنية، وتدخله في حل الخلافات التي تنشأ بين العاملين، مع تقبله للاقتراحات والتوصيات والآراء المطروحة من قبل العاملين، ومساهمته في بناء قيادات تعليمية وادارية مستقبلية.

وجاءت الفقرة (١) والتي تنص على "يبيدي مدير المدرسة معاملة ايجابية للعاملين أثناء تنفيذ مهامهم الوظيفية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢١)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٦)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث كانت نسبة الموافقة (٨٠,٦%)، وهذه النتيجة تعود إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة للدور الفعال لمديري المدارس في تشجيع العاملين وتدعيمهم بشكل واضح، وذلك لأهمية تقديم الدعم الإيجابي للعاملين في توفير بيئة عمل مشجعة ومدعمة، بما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية على اختلافها، كذلك زيادة الارتباط بين العاملين ومديري المدارس بما يسهم في تقبلهم للقرارات الإدارية وتبنيهم لرؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.

وجاءت الفقرة (٣) والتي تنص على "يعمل مدير المدرسة على تقليل عبء العمل الملقى على كاهل العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥)، وبانحراف معياري بلغ (١,١٤)، وبدرجة موافقة (مرتفعة) حيث كانت نسبة الموافقة (٦٤,٧%)، وحصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة يعكس اهتمام مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بالعاملين، والعمل على تحقيق راحتهم بقدر الإمكان؛ حتى لا تؤثر ضغوط العمل عليهم، بما يؤثر على أدائهم، ويقلل من دافعيتهم للعمل، وهذا يضمن زيادة التركيز والجودة في الأداء وزيادة الانتماء للمدرسة لتحقيق راحتهم النفسية.

المحور الثاني: العلاقة مع المعلمين

يظهر جدول (٥) النتائج المتعلقة بمحور العلاقة مع المعلمين، وكانت على النحو

التالي.

جدول (٥)

النتائج المتعلقة بمحور العلاقة مع المعلمين

| المرتبة | رقم | الفقرات | ك % | بدرجة | بدرجة | بدرجة | بدرجة | بدرجة | ك % | المرتبة |
|---------|------|--|---------------|--------------|--------|-------|--------------|-------|--------|---------|
| | | | | كبيرة جدا | متوسطة | قليلة | قليلة جدا | | | |
| 1 | ١ | يسهم مدير المدرسة في توفير مناخ يسوده التفاهم والمشاركة مع المعلمين. | ك | 176 | 118 | 56 | 22 | 10 | 4.12 | مرتفعة |
| | | | % | 46.1 | 30.9 | 14.7 | 5.8 | 2.6 | | |
| 6 | ٢ | يحرص مدير المدرسة على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في مناسباتهم الخاصة. | ك | 131 | 135 | 64 | 29 | 23 | 3.84 | مرتفعة |
| | | | % | 34.3 | 35.3 | 16.8 | 7.6 | 6.0 | | |
| 4 | ٣ | يسهم مدير المدرسة في توفير مناخ من التماسك والترابط بين المعلمين. | ك | 160 | 111 | 73 | 26 | 12 | 4.00 | مرتفعة |
| | | | % | 41.9 | 29.1 | 19.1 | 6.8 | 3.1 | | |
| 2 | 4 | يسهم مدير المدرسة في تنمية الاتجاهات الايجابية لدى المعلمين. | ك | 160 | 121 | 70 | 22 | 9 | 4.05 | مرتفعة |
| | | | % | 41.9 | 31.7 | 18.3 | 5.8 | 2.4 | | |
| 5 | 5 | تتسم الاتصالات الإدارية بين مدير المدرسة والمعلمين بالمرونة. | ك | 151 | 120 | 74 | 28 | 9 | 3.98 | مرتفعة |
| | | | % | 39.5 | 31.4 | 19.4 | 7.3 | 2.4 | | |
| 3 | 6 | يحرص مدير المدرسة على عقد اللقاءات الدورية مع المعلمين. | ك | 162 | 121 | 57 | 28 | 14 | 4.02 | مرتفعة |
| | | | % | 42.4 | 31.7 | 14.9 | 7.3 | 3.7 | | |
| مرتفعة | 0.94 | 4.00 | الدرجة الكلية | | | | | | | |

يبين جدول (٥) أن المتوسط الحسابي لمحور العلاقة مع المعلمين بلغ (٤,٠٠)، وبانحراف معياري (٠,٩٤)، وبدرجة موافقة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات محور العلاقة مع المعلمين ما بين (٣,٨٤ - ٤,١٢)، وهذه النتيجة تعود إلى

إدراك المعلمين لاهتمام مديري المدارس بهم بدرجة كبيرة، نتيجة لدورهم المهم والفعال في تحقيق الأهداف التربوية، وبوصفهم الركن الأساسي في العملية التعليمية، كذلك نتيجة لتعدد الأدوار المكلفين بها، وبالتالي لا بد من وجود علاقة إيجابية بينهم وبين مديري المدارس لما لهذه العلاقة من دور مهم في تحقيق التعاون بين الطرفين، والاستفادة من جميع المعلمين وآرائهم وقدراتهم، حيث يترتب على العلاقة الإيجابية مشاركتهم النشطة، وإشراكهم في العديد من المهام التي تظهر قدراتهم وإمكاناتهم، وهذا كله ينعكس إيجابياً على العمل داخل المدرسة.

وجاءت الفقرة (١) والتي تنص على "يسهم مدير المدرسة في توفير مناخ يسوده التفاهم والمشاركة مع المعلمين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٢)، وبانحراف معياري بلغ (١,٠٣)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث كانت نسبة الموافقة (٧٧%)، وهذه النتيجة تعود إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة لأدور المديرين الإيجابية في بناء علاقات إيجابية بين المعلمين، نتيجة لأن هذه العلاقات من شأنها نشر ثقافة العمل الجماعي، وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف المدرسية، نتيجة لأن هذه الأهداف تتطلب العمل الجماعي ولا يمكن تحقيقها بشكل فردي.

في حين جاءت الفقرة (٢) والتي تنص على "يحرص مدير المدرسة على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في مناسباتهم الخاصة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤)، وبانحراف معياري بلغ (١,١٦)، وبدرجة موافقة (مرتفعة) حيث كانت نسبة الموافقة (٦٩,٦%)، وحصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة يعكس إدراك أفراد عينة الدراسة للدور الإيجابي الذي يقوم به مديري المدارس على المستوى الشخصي، نتيجة لإدراك مديري المدارس أهمية هذا الدور في التأثير على الأداء المهني للمعلمين، حيث يتسبب في زيادة العلاقة بين مديري المدارس والمعلمين، الأمر الذي يترتب عليه زيادة الانتماء للمدرسة وتقريب وجهات النظر بين الطرفين، وعدم وجود فجوات بين المعلمين ومديري المدارس، وإمكانية التشاور فيما بينهم وتبادل الآراء المختلفة التي من شأنها تطوير العمل التربوي.

المحور الثالث: العلاقة مع المجتمع

يظهر جدول (٦) النتائج المتعلقة بمحور العلاقة مع المجتمع، حيث كانت على

النحو التالي.

جدول (٦)

النتائج المتعلقة بمحور العلاقة مع المجتمع

| الترتيب | د | هـ | درجة قليلة جدا | درجة قليلة | درجة متوسطة | درجة كبيرة | درجة كبيرة جدا | ك | الفقرات | الترتيب | المرتبة |
|---------|------|------|----------------|------------|-------------|------------|----------------|---|--|---------|---------|
| | | | | | | | | % | | | |
| مرتفعة | 1.13 | 3.99 | 20 | 20 | 64 | 119 | 159 | ك | يكرم مدير المدرسة المتميزين والداعمين والمتعاونين من أفراد المجتمع المحلي. | 1 | 2 |
| | | | 5.2 | 5.2 | 16.8 | 31.2 | 41.6 | % | | | |
| مرتفعة | 1.07 | 4.04 | 15 | 21 | 56 | 130 | 160 | ك | يهتم مدير المدرسة بتعريف أفراد المجتمع المحلي برسالة ورؤية المدرسة ومرافقها العامة وبرامجها وأنشطتها المختلفة. | 2 | 1 |
| | | | 3.9 | 5.5 | 14.7 | 34.0 | 41.9 | % | | | |
| مرتفعة | 1.05 | 3.96 | 18 | 11 | 76 | 140 | 137 | ك | يفعل مدير المدرسة دور مجالس الآباء. | 3 | 3 |
| | | | 4.7 | 2.9 | 19.9 | 36.6 | 35.9 | % | | | |
| مرتفعة | 1.20 | 3.78 | 29 | 28 | 69 | 128 | 128 | ك | يعمل مدير المدرسة على فتح أبواب المدرسة لأفراد المجتمع المحلي للاستفادة من مرافقها. | 4 | 5 |
| | | | 7.6 | 7.3 | 18.1 | 33.5 | 33.5 | % | | | |
| مرتفعة | 1.13 | 3.81 | 22 | 25 | 81 | 130 | 124 | ك | يشجع مدير المدرسة مشاركة أفراد المجتمع المحلي في مناقشة شؤون العملية التعليمية داخل المدرسة. | 5 | 4 |
| | | | 5.8 | 6.5 | 21.2 | 34.0 | 32.5 | % | | | |
| مرتفعة | 0.98 | 3.92 | الدرجة الكلية | | | | | | | | |

يبين يبين جدول (٦) أن المتوسط الحسابي لمحور العلاقة مع المجتمع بلغ (٣,٩٢)، وانحراف معياري (٠,٩٨)، وبدرجة موافقة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات محور العلاقة مع المجتمع ما بين (٣,٧٨ - ٤,٠٤)، وهذه النتيجة تعود إلى اهتمام مديري المدارس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بتكوين علاقة إيجابية مع المجتمع، نتيجة لأهمية هذه العلاقة في نجاح العمل المدرسي وتطويره وحل مشاكله، وكذلك استفادة المجتمع من الأعمال والخدمات المدرسية، والاستفادة من مرافقها وأنشطتها المتنوعة.

وجاءت الفقرة (2) والتي تنص على " يهتم مدير المدرسة بتعريف أفراد المجتمع المحلي برسالة ورؤية المدرسة ومرافقها العامة وبرامجها وأنشطتها المختلفة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٤)، وانحراف معياري بلغ (١,٢٠)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث كانت نسبة الموافقة (%). وهذه النتيجة تعود إلى رغبة مديري المدارس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بتوطيد العلاقة مع المجتمع المحلي، ودعوته للمشاركة في الأنشطة المدرسية، ومشاركته في صياغة الرؤية والرسالة البرامج التربوية، والتي لن تتم دون الوعي بالمدرسة ورؤيتها ورسالتها وبرامجها المختلفة.

في حين جاءت الفقرة (4) والتي تنص على " يعمل مدير المدرسة على فتح أبواب المدرسة لأفراد المجتمع المحلي للاستفادة من مرافقها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٨)، وانحراف معياري بلغ (١,٢٠)، وبدرجة موافقة (مرتفعة) حيث كانت نسبة الموافقة (%٦٧)، وحصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة تعكس اهتمام مديري المدارس باستثمار المرافق المدرسية لخدمة المجتمع المحلي إضافة إلى توفير دخل إضافي للمدرسة يسهم في تحسين هذه المرافق وتطويرها، كذلك رغبتهم في تعميق العلاقة مع أفراد المجتمع المحلي، ورسم صورة لافتتاح المدرسة على المجتمع، والرغبة في الحصول على دعمه لها ولأنشطتها المختلفة.

المحور الرابع: مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية

يظهر جدول (٧) النتائج المتعلقة بمحور مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية، حيث كانت على النحو التالي.

جدول (٧)

النتائج المتعلقة بمحور مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية

| المرتبة | الرقم | المتوسط | الدرجة قليلة جدا | الدرجة قليلة | الدرجة متوسطة | الدرجة كبيرة | الدرجة كبيرة جدا | ك % | الفقرات | الرقم | المرتبة |
|---------|-------|---------|------------------|--------------|---------------|--------------|------------------|--------|---|-------|---------|
| | | | | | | | | | | | |
| مرتفعة | 1.13 | 3.87 | 16 | 31 | 81 | 113 | 141 | ك | يحرص مدير المدرسة على مشاركة كافة أعضاء الهيئة التعليمية في صنع القرارات. | ١ | 5 |
| | | | 4.2 | 8.1 | 21.2 | 29.6 | 36.9 | % | | | |
| مرتفعة | 0.97 | 4.03 | 6 | 21 | 76 | 131 | 148 | ك | يوظف مدير المدرسة قدرات المعلمين المبدعين في خدمة العملية التعليمية. | ٢ | 2 |
| | | | 1.6 | 5.5 | 19.9 | 34.3 | 38.7 | % | | | |
| مرتفعة | 1.081 | 3.99 | 14 | 25 | 66 | 124 | 153 | ك | يقوم مدير المدرسة بتوزيع المهام الإدارية وفق قدرات المعلمين. | ٣ | 3 |
| | | | 3.7 | 6.5 | 17.3 | 32.5 | 40.1 | % | | | |
| مرتفعة | 1.08 | 3.98 | 10 | 33 | 68 | 116 | 155 | ك | يشرك مدير المدرسة المعلمين في تطوير أهداف المدرسة. | 4 | 4 |
| | | | 2.6 | 8.6 | 17.8 | 30.4 | 40.6 | % | | | |
| مرتفعة | 1.06 | 4.04 | 12 | 24 | 63 | 120 | 163 | ك | يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في بناء الخطط العلاجية لحالات ضعف التحصيل الدراسي لدى الطلبة. | 5 | 1 |
| | | | 3.1 | 6.3 | 16.5 | 31.4 | 42.7 | % | | | |
| مرتفعة | 0.97 | 3.96 | الدرجة الكلية | | | | | | | | |

يبين جدول (٧) أن المتوسط الحسابي لمحور مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية بلغ (٣,٩٦)، وبانحراف معياري (٠,٩٧)، وبدرجة موافقة (مرتفعة). وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات محور مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية ما بين (٣,٨٧ - ٤,٠٤)، وهذه النتيجة تعود إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة لاهتمام مديري المدارس لإعداد المرؤوسين للقيام بالمهام القيادية، وهذه النتيجة تعود لتعدد المهام القيادية التي يقوم بها مديري المدارس، وبالتالي ضرورة المشاركة الفعالة والنشطة للعاملين في المهام القيادية حتى يتفرغ مديري المدارس للقيام بالأدوار القيادية الأهم بالمدرسة.

وجاءت الفقرة (5) والتي تنص على "يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في بناء الخطط العلاجية لحالات ضعف التحصيل الدراسي لدى الطلبة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٤)، وبانحراف معياري بلغ (١,٠٦)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث كانت نسبة الموافقة (٧٤,١%)، وهذه النتيجة تشير إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لاهتمام مديري المدارس بالتعاون مع المعلمين لعلاج ضعف التحصيل الدراسي لدى الطلبة، ونتيجة لرغبة مديري المدارس في زيادة مستوى التحصيل لدى الطلاب بوصفه الهدف الأهم للعملية التربوية، إضافة إلى رغبة مديري المدارس في نقل خبراتهم المتعلقة بعلاج ضعف التحصيل لدى الطلبة إلى المعلمين.

في حين جاءت الفقرة (١) والتي تنص على "يحرص مدير المدرسة على مشاركة كافة أعضاء الهيئة التعليمية في صنع القرارات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧)، وبانحراف معياري بلغ (١,١٣)، وبدرجة موافقة (مرتفعة) حيث كانت نسبة الموافقة (٦٦,٥%)، وحصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة يعكس اهتمام مديري المدارس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمشاركة الفعالة للمعلمين في اتخاذ القرارات، حتى يشعروا بأنهم جزء من اتخاذ القرار داخل المدرسة، وحتى تكون لديهم دافعية للالتزام بها، ويكونون مقتنعين بها بدرجة كبيرة، خاصة وأن هذه القرارات تحتاج إلى التعرف على وجهات النظر المختلفة لاتخاذ القرار السليم.

المحور الخامس: تفويض السلطة

يظهر جدول (٨) النتائج المتعلقة بمحور تفويض السلطة، حيث كانت على النحو

التالي.

جدول (٨)

النتائج المتعلقة بمحور تفويض السلطة

| المرتبة | الدرجة | الفقرات | ك % | درجة كبيرة جدا | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة قليلة | درجة قليلة جدا | هـ | و | الدرجة |
|---------|--------|---|---------------|----------------------|---------------|----------------|---------------|----------------------|------|------|--------|
| | | | | | | | | | | | |
| 1 | ١ | يفوض مدير المدرسة مساعديه في اتخاذ القرارات في حالة غيابه. | ك | 183 | 101 | 74 | 14 | 10 | 4.13 | 1.02 | مرتفعة |
| | | | % | 47.9 | 26.4 | 19.4 | 3.7 | 2.6 | | | |
| 3 | ٢ | يسند مدير المدرسة لأحد المعلمين توزيع الطلبة على الصفوف في بداية العام الدراسي. | ك | 151 | 125 | 72 | 19 | 15 | 3.99 | 1.07 | مرتفعة |
| | | | % | 39.5 | 32.7 | 18.8 | 5.0 | 3.9 | | | |
| 4 | 3 | يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بمتابعة سجل الحضور والغياب. | ك | 165 | 110 | 59 | 21 | 27 | 3.96 | 1.20 | مرتفعة |
| | | | % | 43.2 | 28.8 | 15.4 | 5.5 | 7.1 | | | |
| 6 | 4 | يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين قبول الطلبة المحولين للمدرسة | ك | 142 | 98 | 71 | 25 | 46 | 3.69 | 1.35 | مرتفعة |
| | | | % | 37.2 | 25.7 | 18.6 | 6.5 | 12.0 | | | |
| 2 | 5 | يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بمتابعة عمل اللجان المدرسية. | ك | 167 | 113 | 61 | 21 | 20 | 4.01 | 1.14 | مرتفعة |
| | | | % | 43.7 | 29.6 | 16.0 | 5.5 | 5.2 | | | |
| 5 | 6 | يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بمتابعة العمل مع المجتمع المحلي. | ك | 154 | 101 | 71 | 27 | 29 | 3.85 | 1.24 | مرتفعة |
| | | | % | 40.3 | 26.4 | 18.6 | 7.1 | 7.6 | | | |
| مرتفعة | 0.94 | 3.95 | الدرجة الكلية | | | | | | | | |

يبين جدول (٨) أن المتوسط الحسابي لمحور تفويض السلطة بلغ (٣,٩٥)،

وبانحراف معياري (٠,٩٤)، وبدرجة موافقة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية

لمحور تفويض السلطة ما بين (٣,٦٩ - ٤,١٣)، وهذه النتيجة تعود إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لاهتمام مديري المدارس بدرجة مرتفعة بتفويض السلطة؛ نتيجة لأهميته التفويض في العمل التربوي، خاصة في ضوء تعدد المهام المدرسية، والتي تحتاج إلى قيام بعض المعلمين المتميزين ببعض المهام القيادية، والتي يصعب على مديري المدارس القيام بها جميعا نتيجة لتعدد احتياجاتها ووقت كبير، إضافة إلى أن تفويض السلطة يسهم في بروز قيادات مدرسية جديدة ومؤهلة للعمل القيادي.

وجاءت الفقرة (١) والتي تنص على " يفوض مدير المدرسة مساعديه في اتخاذ القرارات في حالة غيابه" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٣)، وبانحراف معياري بلغ (١,٠٢)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث كانت نسبة الموافقة (٧٤,٣%)، وهذه النتيجة تشير إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لثقة مديري المدارس في مساعديه وكفاءتهم، وبالتالي تفويضهم في اتخاذ القرارات في حال غيابه، وقد تكون هذه النتيجة راجعة إلى التأهيل الكافي الذي يحصل عليه مساعدي المديرين من خلال العمل معهم، وتكليفهم بالكثير من المهام، وبالتالي قدرتهم على القيام بالمهام المفوضين بها.

في حين جاءت الفقرة (4) والتي تنص على " يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين قبول الطلبة المحولين للمدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩)، وبانحراف معياري بلغ (١,٣٥)، وبدرجة موافقة (مرتفعة) حيث كانت نسبة الموافقة (٦٢,٩%)، وحصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة يعكس اهتمام مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بالمشاركة الفعالة للمعلمين فيما يتعلق بفحص ملفات الطلبة المحولين للمدرسة من أجل التعرف على أسباب التحويل وترك مدارسهم، حتى يمكن تحديد الأسلوب والطريقة للتعامل معهم، وتكليف مديري المدارس للمعلمين للقيام بذلك قد يعود إلى رغبة مديري المدارس في وعي الوعي بالطلبة المحولين وسماتهم نتيجة لأن المعلمين هم من سيتعاملون معهم داخل الصف، وبالتالي يجب معرفتهم بسماتهم الشخصية وما تضمنه ملفات تحويلهم.

ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

(٣) الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري (الجنس، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات للتعرف على الفروق في ضوء متغير الجنس وتحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: فيما يتعلق بمتغير الجنس

تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات للتعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغير (الجنس)، وجدول (٩) يوضح ذلك:

جدول (٩)

نتائج اختبارات للفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير الجنس

| الدلالة | درجات الحرية | قيمة ت | الانحراف المعياري | المتوسط | ن | | |
|---------|--------------|--------|-------------------|---------|-----|------|-----------------------------------|
| 0.58 | 380 | 0.549 | 0.849 | 4.08 | 139 | ذكر | العلاقة مع العاملين |
| | | | 0.889 | 4.03 | 243 | أنثى | |
| 0.15 | 380 | 1.437 | 0.900 | 4.09 | 139 | ذكر | العلاقة مع المعلمين |
| | | | 0.965 | 3.95 | 243 | أنثى | |
| 0.97 | 380 | 0.040 | 1.029 | 3.92 | 139 | ذكر | العلاقة مع المجتمع |
| | | | 0.946 | 3.92 | 243 | أنثى | |
| 0.25 | 380 | 1.160 | 0.932 | 4.04 | 139 | ذكر | مشاركة المرؤوسين بالمهام القيادية |
| | | | 0.982 | 3.92 | 243 | أنثى | |
| 0.53 | 380 | 0.623 | 0.915 | 3.99 | 139 | ذكر | تفويض السلطة |
| | | | 0.955 | 3.93 | 243 | أنثى | |
| 0.37 | 380 | 0.900 | 0.815 | 4.06 | 139 | ذكر | الدرجة الكلية |
| | | | 0.821 | 3.99 | 243 | أنثى | |

يتبين من جدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغير الجنس في جميع المحاور والدرجة الكلية، وهذه النتيجة تشير إلى إدراك أفراد عينة الدراسة من الجنسين بدرجة مقاربة لممارسات مديري المدارس المتعلقة بالقيادة التشاركية، وهذا يعود إلى أن ممارسات مديري المدارس المتوسطة سواء في مدارس الذكور أو الإناث تعد متشابهة، نتيجة لأن مديري مدارس هذه المرحلة يتم تأهيلهم بدرجة مقاربة، فضلاً عن أن معايير الاختيار للمديرين بهذه المدارس تعد هي ذاتها، كما أن المهام الملكلفين بها تعد مقاربة وتعد صادرة من جهة واحدة وهي وزارة التربية، إضافة إلى أن القيادة التشاركية تعد مطلباً لعمل مديري المدارس خاصة في ضوء تعدد المهام القيادية المتعلقة بعمل مديري المدارس، والتي تحتاج إلى المشاركة الفعالة للجميع داخل المؤسسة التربوية، وبالتالي فإن المعلمين الذكور والإناث يدركونها بدرجة مقاربة.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسات كل من العجمي (٢٠١٠)، وسليمان (٢٠١٧)، والعنزي (٢٠١٨)، والحجيج (٢٠١٩)، والخصاونة (٢٠١٩) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية تعود لمتغير الجنس.

وتختلف مع نتائج دراسة شقير (٢٠١١) والتي توصلت إلى وجود فروق لصالح الذكور، كما تختلف مع نتائج دراسة النمروطي (٢٠١٧) والتي توصلت إلى وجود فروق في ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية تعود لمتغير الجنس لصالح الإناث.

ثانياً: فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي) للفروق بين المتوسطات للتعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغير (سنوات الخبرة)، وجدول (١٠) يوضح ذلك:

ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

جدول (١٠)

نتائج اختبار ف للفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير سنوات الخبرة

| الدلالة | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | الافتراض المعيارى | المتوسط | ن | | |
|---------|--------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------|------|-----|------------------|
| 0.32 | 1.133 | 0.864 | 2 | 1.728 | بين المجموعات | 0.787 | 4.12 | 147 | أقل من ٥ سنوات |
| | | 0.763 | 379 | 289.121 | خلال المجموعات | 0.935 | 3.95 | 102 | من ٥-١٠ سنوات |
| | | | 381 | 290.850 | مجموع | 0.915 | 4.05 | 133 | أكثر من ١٠ سنوات |
| | | | | | | 0.874 | 4.05 | 382 | مجموع |
| 0.24 | 1.414 | 1.255 | 2 | 2.510 | بين المجموعات | 0.911 | 4.04 | 147 | أقل من ٥ سنوات |
| | | 0.887 | 379 | 336.304 | خلال المجموعات | 0.975 | 3.87 | 102 | من ٥-١٠ سنوات |
| | | | 381 | 338.814 | مجموع | 0.951 | 4.06 | 133 | أكثر من ١٠ سنوات |
| | | | | | | 0.943 | 4.00 | 382 | مجموع |
| 0.32 | 1.147 | 1.091 | 2 | 2.181 | بين المجموعات | 0.917 | 4.00 | 147 | أقل من ٥ سنوات |
| | | 0.951 | 379 | 360.356 | خلال المجموعات | 1.051 | 3.81 | 102 | من ٥-١٠ سنوات |
| | | | 381 | 362.537 | مجموع | 0.977 | 3.91 | 133 | أكثر من ١٠ سنوات |
| | | | | | | 0.975 | 3.92 | 382 | مجموع |
| 0.47 | 0.749 | 0.697 | 2 | 1.395 | بين المجموعات | 0.913 | 4.03 | 147 | أقل من ٥ سنوات |
| | | 0.932 | 379 | 353.132 | خلال المجموعات | 1.010 | 3.90 | 102 | من ٥-١٠ سنوات |
| | | | 381 | 354.527 | مجموع | 0.986 | 3.92 | 133 | أكثر من ١٠ سنوات |
| | | | | | | 0.965 | 3.96 | 382 | مجموع |
| 0.09 | 2.012 | 3.812 | 2 | 7.624 | بين المجموعات | 0.843 | 4.13 | 147 | أقل من ٥ سنوات |
| | | 0.867 | 379 | 328.761 | خلال المجموعات | 0.900 | 3.85 | 102 | من ٥-١٠ سنوات |
| | | | 381 | 336.384 | مجموع | 1.041 | 3.83 | 133 | أكثر من ١٠ سنوات |
| | | | | | | 0.940 | 3.95 | 382 | مجموع |
| 0.23 | 1.477 | 0.988 | 2 | 1.975 | بين المجموعات | 0.766 | 4.09 | 147 | أقل من ٥ سنوات |
| | | 0.669 | 379 | 253.463 | خلال المجموعات | 0.848 | 3.91 | 102 | من ٥-١٠ سنوات |
| | | | 381 | 255.438 | مجموع | 0.849 | 4.01 | 133 | أكثر من ١٠ سنوات |
| | | | | | | 0.819 | 4.01 | 382 | مجموع |

يتبين من جدول (١٠) عدم وجود فروق دالة احصائية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ حول واقع درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغير سنوات الخبرة على جميع محاور الدراسة والدرجة الكلية، وهذه النتيجة تعزى إلى وضوح ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة، وبالتالي يدركها المعلمون بشكل متقارب سواء كانت خبرتهم مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة، وتعود هذه النتيجة كذلك إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية تهدف إلى إعطاء القدر التشاركي للمعلمين طبقاً لخبراتهم وإمكاناتهم، وبالتالي يدرك المعلمون بأنهم جانب نشط من جوانب العملية التربوية، ويدركون بدرجات متقاربة لممارسات مديري المدارس المتعلقة بالقيادة التشاركية.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسات كل من العجمي (٢٠١٠)، وسليمان (٢٠١٧)، والنمروطي (٢٠١٧)، والعنزي (٢٠١٨)، والحجيج (٢٠١٩)، والخصاونة (٢٠١٩)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية تعود لمتغير سنوات الخبرة.

وتختلف مع نتائج دراسة شقير (٢٠١١) والتي توصلت إلى وجود فروق في ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية تعود لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة الأقل.

سادساً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يقدم الباحث عدد من التوصيات، أهمها:

١. المحافظة على المستوى المرتفع لممارسات مديري المدارس المتعلقة بالقيادة التشاركية.
٢. ربط الحوافز المقدمة لمديري المدارس وتقييمهم المهني بممارستهم للقيادة التشاركية.
٣. تنظيم الدورات التدريبية لمديري المدارس التي تشجعهم على ممارسة القيادة التشاركية.
٤. تعزيز العلاقات الإنسانية بالمدارس مما يزيد من النمط الإداري التشاركي داخلها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية :

١. أبو العلا، ليلي محمد حسني (٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية: بين الأصالة والحداثة. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
٢. أبو عيطة، عبد الله عفيف (٢٠١٣). معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية بمحافظات غزة وسبل معالجتها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٣. الأشهب، نوال عبد الكريم (٢٠١٥). اتخاذ القرارات الإدارية أهميتها ومراحلها. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
٤. الحجيج، سمية عودة حسين (٢٠١٩). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط..
٥. الحربي، قاسم عائل (٢٠٠٨). القيادة التربوية الحديثة، الأردن، دار الجنادرية.
٦. الحريري، رافدة (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٧. الخصاونة، فؤاد شبيب (٢٠١٩). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجه نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، عدد ٤٣.
٨. الديحاني، سلطان غالب (٢٠٠٩). الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت. المنتدى الثاني للمعلم "رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم"، أبريل.

٩. سليمان، أحمد زهير زكريا (٢٠١٧). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٠. الشربيني، عزه أحمد (٢٠٠٤). "تمكين العاملين في وظائفهم والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة الشرقية". *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، جامعة المنصورة، مجلد ٢٨، عدد 3.
١١. شقير، علاء توفيق رشيد (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح.
١٢. شكر، عبد الغفار (٢٠٠٥). *الدور التنموي والتربوي للجمعيات الأهلية والتعاونية في مصر*. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
١٣. الشمري، سامي بن عواد بن عقل واللوغان، محمد بن فهاد (٢٠١٨). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، عدد ٣.
١٤. طباحي، سناء وبن ساهل، وسيلة (٢٠١٤). دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين". *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، عدد ١٦.
١٥. عبد العظيم، حسين سلامة (٢٠٠٦). *الإدارة المدرسية والصفية المتميزة*. الأردن: دار الفكر للمطابع المركزية.
١٦. العجمي، ناصر محمد (٢٠١٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

١٧. العجمي، نواف مطلق (٢٠١١). درجة مشاركة مديري المدارس للمعلمين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة آل البيت، الأردن.
١٨. العنزى، طلال غربي كباد (٢٠١٨). درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجھراء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
١٩. عياصرة، علي وحجازين، هشام (٢٠٠٦). القرارات الإدارية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للتوزيع والنشر.
٢٠. الفرد، أبو بكر العربي محمد (٢٠١٦). "تأثير توفر التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل الفعالة على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع النقل الجوي بليبيا". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، مجلد ٧، عدد ٣.
٢١. قصيبات، سعاد هاشم (٢٠١٠). الإدارة العامة والتربية في عالمنا المعاصر. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢٢. القيسي، هناء محمود (٢٠١٠). الإدارة التربوية: مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٢٣. كنعان، نواف (٢٠٠٠). القيادة الإدارية، الرياض: دار العلوم للطبع والنشر.
٢٤. محمد، ريب الله (٢٠١٣). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. مجلد ٦، عدد ١١.
٢٥. المسيلم، محمد (٢٠١٤). درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية / جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد ٣٥.

٢٦. مصطفى، مروة إبراهيم (٢٠١٦). أسلوب الإدارة بالمشاركة في ضوء مبادئ الحوكمة بالإتحاد المصري للجماز. رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، مصر.
٢٧. النمروطي، يوسف أحمد محمد (٢٠١٧). التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

28. Gyasi, K(2015). Participative Leadership Practice in Junior High Schools and Actions to Improve the Practice: A Case Study of Sekyere South District. **Unpublished Thesis Master**, University of Jyväskylä, Ghana.
29. .Moshite. P. Alan, B (2013). **Teacher participation in school Decision making and job satisfication as correlates of organiizational commetmint in senior schools in Pateswana**, Andrews university. USA.
30. .Zinke, F(2013). The Relationship between Shared Leadership, Teacher Self-Efficacy, and Student Achievement. **Dissertation Archive**. University of Southern Mississippi.
31. Schechner, R.(2013).**Performance Studies: An Introduction**, 3rd edition, Routledge, NY, USA, 2013.