



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

**درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة الطائف للقيادة
التشاركية من وجهة نظر المشرفين
إعداد**

أ/ عصام حسين ضيف الله القرشي / د/ خالد محمد العصيمي
باحث ماجستير قسم القيادة والسياسات التعليمية / أستاذ دكتور الادارة التربوية والتخطيط
كلية التربية - جامعة الطائف / كلية التربية - جامعة الطائف
المملكة العربية السعودية / المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: ٢٢ ابريل ٢٠٢١ م - تاريخ القبول: ٢٢ مايو ٢٠٢١ م

DOI :10.21608/JYSE.2021. 149358

ملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التعليم بالطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بالطائف للقيادة التشاركية والتي تعزى للمتغيرات التالية: (الخبرة في مجال الإشراف، المؤهل العلمي، والموقع الجغرافي لمكتب التعليم)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف وتطوير استبانة مكونة من (٣٦) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (العلاقات الإنسانية، المشاركة في القرارات، تفويض الصلاحيات)، وتم توزيع الاستبانات بأسلوب المسح الشامل فكانت الاستبانات الراجعة (١٣٦) استبانة.

توصلت الدراسة إلى أن:

- ممارسة مديري مكاتب التعليم بالطائف للقيادة التشاركية، جاءت بدرجة عالية جداً، حيث جاء بعد العلاقة الإنسانية في الرتبة الأولى، ومن ثم تفويض الصلاحيات، وأخيراً المشاركة في اتخاذ القرارات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجات ممارسة القيادة التشاركية بكافة أبعادها تعزى (للمؤهل العلمي- سنوات الخبرة في الإشراف)، باستثناء فروق في الاختبار البعدي (شيفيه) بين مكتب الشرق والجنوب لصالح مكتب الشرق تعزى للموقع الجغرافي) كما أوصت الدراسة: التأكيد على أهمية ممارسة القيادة التشاركية بمكاتب التعليم من خلال تفعيل دور المشرفين ومشاركتهم في صناعة واتخاذ القرار، ونشر ثقافة القيادة التشاركية بين المشرفين وقادة المدارس وتدريبهم عليها.
- الكلمات المفتاحية: (مكاتب التعليم، القيادة، التشاركية، المشاركة، العلاقات الإنسانية، التفويض، الصلاحيات).

Abstract of the research:

Study objectives: The study aimed to identify the degree of participatory leadership practice among education directors The offices of Taif from the point of view of the educational supervisors, and revealing the differences between the responses of the study sample individuals about the degree of practicing the participatory leadership of the directors of education offices in Taif a result of the following variables: (Experience in the field of supervision, academic qualification, and the geographical location of the education office, Study methodology and tools: The researcher used the descriptive approach to achieve the goals and developed a questionnaire consisting of (36) statements distributed in three dimensions "(human relations, participation in decisions, delegation of powers)". The validity and stability of the tool has been confirmed, The questionnaires were distributed to them using the comprehensive survey method, and the return questionnaire was (136) The study found that the practice of the directors of education offices in the city of Taif for participatory leadership in its entirety reached a very high degree, and the degree of each dimension was very high, as it came after the human being. The relationship is in the first rank, the delegation of powers is in the second place, and the third participation in decisions.

There are no statistically significant differences in the degrees of participatory leadership practice in all its dimensions attributable to (academic qualification - years of experience in supervision - and geographical location), except for differences in the post test (lip) between the East and South office in favor of the East office attributable to geographical location) Main recommendations: Emphasizing the importance of practicing participatory leadership in education offices by activating the role of educational supervisors and their participation in decision-making and decision-making at the level of education offices, and spreading the culture of the importance of participatory practice. Leadership and training for supervisors and school leaders.

Key Words: Words (Education Offices, Leadership, Participation, Participation, Human Relations, Delegation, Authority).

مقدمة:

تمثل القيادة أهمية كبرى في نجاح العملية الإدارية؛ فيرتبط مفهومها بالدور والمسؤولية وينمط الشخصية، حيث إن القائد هو الذي لديه القدرة على زيادة فعالية العاملين معه، وبث روح التعاون بينهم وله القدرة على التأثير فيهم، وضرورة الاهتمام بالمؤسسات التربوية ووجود قيادات قوية تشاركية مرنة قادرة على تخطي التحديات، وإيجاد نوعية من الأفراد لديهم الخبرة، والعلم، والحكمة والقدرة على التأثير في الآخرين..

كما أن القيادة التشاركية تعتمد على الإقناع والترغيب بدلا من التهديد والتخويف، فالقائد يهتم دائما بأخذ آراء العاملين ومقترحاتهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وينمي روح التعاون بينهم، ويدعم الأداء المتميز والقائد في نمط القيادة التشاركية يؤمن تماما أن عمله هو البحث عن الأحسن مما يعمله هو وافراد مؤسسته، ومن الضروري له أن يرى كل مرؤوسيه يقومون بأعمالهم واثقين بأنهم قادرون على تقديم الأفضل دائما، فهو يسعى لمساعدتهم في تطوير أنفسهم من الناحية المهنية والعلمية والمهارية، مع تقديم الحوافز التي يحتاجونها، كما أنه يؤمن بالاستقلالية الموجهة.

ويعد اتجاه القيادة التشاركية من الاتجاهات القيادية التربوية الحديثة التي اهتم بها الباحثون في وقتنا الحاضر، والتي تؤثر تأثيراً إيجابياً على تماسك المنظمات ونشاط العاملين فيها، فيقوم على فكرة رئيسة هي قدرة القائد على التأثير على الأفراد داخل المنظمات المختلفة، من خلال إشراك القائد العاملين في المؤسسة التعليمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وفي التخطيط لأهداف المؤسسة، ومنح الموظفين الصلاحيات في المهام المختلفة، فالقائد في ظل هذا النمط يعمل ضمن مجموعة متناسقة يسعى من خلالها إلى أن يجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم ودورهم في المؤسسة، ويشعرهم بالراحة والثقة من حيث إقامة العلاقات الإنسانية معهم، ويحفزهم على إتقان العمل والتعاون والانسجام؛ مما يؤدي إلى كسب ود العاملين له، ويتطلب ذلك قدرات خاصة بالقائد في سلوكه الإداري المتميز، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها (محسن، ٢٠١٢؛ الصليبي، ٢٠١٥)، وقد أكد موكينا (Mokoena, 2012) أن القيادة التشاركية تتضمن الجهود التي يبذلها القائد في تسهيل مشاركة المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، ومناقشتهم وطلب آرائهم واقتراحاتهم قبل اتخاذ القرار.

كما أكدت العديد من الدراسات العربية والمحلية والأجنبية كدراسة (عسكر، ٢٠١٢؛ والزعبي، ٢٠١٢)، أن القيادة التشاركية تسهم بشكل كبير في عملية صنع واتخاذ القرارات، مما يعزز الروح المعنوية لديهم، وانتمائهم للمؤسسة، ورفع مستوى أدائهم، وتسهم في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة، وأن نمط القيادة التشاركية يعد أعلى الأنماط القيادية فاعلية من حيث تأثيره في العاملين وجودة الأداء، وهذا ما أكدته دراسة (الصليبي، ٢٠١٥) بضرورة إشراك العاملين في بعض المهام القيادية للعمل على زيادة دافعيتهم الذاتية، ودراسة (أبو عطية، ٢٠١٣) التي أوصت بتدريب العاملين في المدارس على نمط القيادة التشاركية، ودراسة أومبودي (Omboody, 2012) والتي أكدت ضرورة تشجيع المعلمين قليلي الخبرة على المشاركة في صنع القرار المدرسي بالتدريب والمشاركة، وكما أوصت دراسة أولجا وجورجيوس (Olgha and gorgeous, 2013) ودراسة (Moshteah, 2013) بضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة، وقد أكدت دراسة (العرايد، ٢٠١٠) إلى أن ممارسة القيادة التشاركية تسهم في حل مشكلات الإدارة المدرسية. وتولي المملكة العربية السعودية اهتماماً متزايداً لتطوير التعليم بكافة مستوياته وأركانه، تحقيقاً لتوجهات خطط التنمية المختلفة وصولاً لخطة التنمية العاشرة (١٤٣٦/١٤٣٧هـ - ١٤٤٠/١٤٤١هـ)، والتي جاء من ضمن أهدافها تعزيز مسيرة الإصلاح المؤسسي، ورفع كفاءة وإنتاجية أجهزة الدولة وموظفيها، وبما أن جهاز وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية يعد من أضخم الأجهزة الإدارية على مستوى المملكة، وتقع عليه مسؤولية متابعة وتطوير التعليم العالي والعام في كافة المناطق، ومحافظات المملكة كان لا بد من الدراسة والبحث عن أساليب وممارسات إدارية لمديري التعليم والتعرف على درجة ممارستهم القيادة التشاركية التي من أسسها الاستفادة من كافة الطاقات البشرية على مختلف المستويات الإدارية.

مُشكلة الدِّراسة:

القيادة التشاركية توجه دعت إليه وزارة التعليم، "إن انتهاج أسلوب الإدارة المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية داخل الإدارة التعليمية يسهم في ضعف التعرف على حاجات العمل الفعلية، وضعف في توزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات ولا يعكس التوجهات العامة لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تدعو إلى إيجاد نظام فعال يتخذ من الأسلوب اللامركزي منهجا إداريا فعال" (وزارة التعليم، ٢٠٢٠)، وهناك العديد من الدراسات الحديثة والتي أوصت بأهمية استخدام نمط القيادة التشاركية.

كما كشفت دراسة (الفضل، ٢٠١٨) عن واقع تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض وأوصت الدراسة بنشر ثقافة المشاركة التي تهتم بالجوانب الإنسانية، وأكدت على ضرورة استخدام القيادة التشاركية بمكاتب التعليم. كما أوصت بوضع برامج تدريبية لاستخدام نمط القيادة التشاركية.

كما أكدت دراسة (المحمادي، ٢٠١٥) والتي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسات القيادة التشاركية لمديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين، كانت بمجملها عالية. كما تتبين وجود علاقة ارتباطية بين تقدير درجات ممارسة مجالات القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كما يراها المشرفون التربويون وبين درجات تقديرهم لدرجة الروح المعنوية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجات ممارسة القيادة التشاركية والروح المعنوية تُعزى للمؤهل العلمي والخبرة والدورات، وأوصت الدراسة بضرورة تبني تدريب القيادات التربوية من مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين على القيادة التشاركية .

ونظراً إلى تغيير معظم مديري المكاتب في السنوات الست الأخيرة ومن خلال عمل الباحث الميداني وتعامله المباشر مع مديري مكاتب التعليم، وجد أن هناك اختلافاً في أنماط القيادة بين مديري المكاتب الحاليين عن سبقهم، وإيمان الباحث بالدور القيادي لمديري مكاتب التعليم ومدى تأثيرهم على قادة الدارس، وإضافةً لما تم ذكره آنفاً تبلورت لدى الباحث مشكلة البحث والتي تم صياغتها في الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة الطائف للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات التالية : (الخبرة في مجال الإشراف، المؤهل العلمي ، والموقع الجغرافي لمكتب التعليم)؟ أهداف الدراسة:
١. تحديد درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة الطائف للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين.
٢. الكشف عن دلالات الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة الطائف للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات التالية : (الخبرة في مجال الإشراف، المؤهل العلمي ، والموقع الجغرافي لمكتب التعليم). أهمية الدراسة:
أولاً: الأهمية العلمية:
١. أنها تتناول تطبيق نمط يعتبر من الأنماط القيادية الحديثة المؤثرة في أداء وفعالية العاملين.
٢. تسهم هذه الدراسة بإذن الله في إثراء المكتبة العلمية العربية والسعودية.
٣. تسهم في إثراء الأدب النظري للباحثين في مجال القيادة وخاصة التشاركية. ثانياً الأهمية التطبيقية:
١. تنبع أهمية الدراسة من الأهمية الكبيرة لمجتمع الدراسة في مكاتب التعليم.
٢. تعد النتائج التي سوف يتوصل إليها الباحث في هذا المجال مهمة لمديري المكاتب وأصحاب القرار في المؤسسات التعليمية خاصة ولكافة المؤسسات؛ لرفع مستوى أداء القادة.
٣. تنبع أهمية الدراسة من أهمية المؤسسات التعليمية ومكاتب التعليم وتأثيرها في المجتمع.
٤. تسهم في رفع كفاءة المشرفين التربويين وقادة المدارس لتأثرهم المباشر بقيادة مكاتب التعليم.

حدود الدراسة

الحد الموضوعي: تحد الدراسة بحدها الموضوعي في تحديد درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم الداخلية بمدينة الطائف للقيادة التشاركية. (العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة).

الحد البشري: اقتصرت الدراسة الحالية على المشرفين التابعين لمكاتب التعليم بمدينة الطائف.

الحد المكاني: جميع مكاتب التعليم الداخلية في مدينة الطائف، (مكتب الشرق، مكتب الغرب، مكتب الحوية، ومكتب الجنوب).

الحد الزماني: ستنطبق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للعام الدراسي ١٤٤٢ هـ مصطلحات الدراسة:

مكاتب التعليم: إدارة إشرافية فرعية تتبع إدارة التعليم ويسند لها مسؤولية الإشراف إدارياً وفتياً على المدارس التابعة لها في نطاق جغرافي محدد، وتم تعديل مسمى مراكز الإشراف إلى مكاتب التعليم عام ١٤٣٠ هـ.

المراد بمكتب التربية والتعليم هو: "وحدة إدارية تابعة لإدارة التعليم بالمنطقة، تقوم على تطوير الموقف التعليمي بالمدارس التابعة لها وتقويمها، لكي تسهل تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية وبرامجها وخططها الإدارية والمالية والخدمية على أفضل وجه" (وزارة التعليم، ٢٠٢٠).

ويعرف الباحث مكاتب التعليم إجرائياً بأنها: مؤسسة تعليمية تتبع إدارة التعليم بالطائف؛ تقوم بعمل خططها وأهدافها وبرامجها بما يتناسب مع خطة وبرامج إدارة التعليم وبما يضمن تطوير العملية التعليمية، وهي تشرف على جميع المدارس التابعة لها وفق الحدود الجغرافية. القيادة التشاركية: عملية مشاركة المرؤوسين في القيام بالعمليات الإدارية بهدف تنمية الجوانب القيادية لديهم واستثمار طاقاتهم وإتاحة المجال لديهم للإبداع والابتكار (لاحق، ٢٠١٢).

ويعرف الباحث القيادة التشاركية إجرائياً: بأنها النمط القيادي الذي يسوده التعاون المتبادل بين مدير مكتب التعليم والمرؤوسين والقائم على مراعاة العلاقات الإنسانية بكافة جوانبها وعلى المشاركة الفعالة في القيادة وتفويض الصلاحيات للوصول إلى الأهداف المنشودة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول: القيادة التشاركية

• مفهوم القيادة التشاركية:

القيادة التشاركية هي: مشاركة المرؤوسين في انجاز العمل بشكل تعاوني، وذلك بإقامة العلاقات الإنسانية القوية مع جميع الموظفين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، واعطائهم الصلاحيات اللازمة لإنهاء العمل. (أبومسامح، ٢٠١٥).

وكذلك تعرف القيادة التشاركية: بأنها القيادة التي يشرك القائد مرؤوسيه وبشكل فعلي في صنع القرارات الإدارية، ويشاركهم في حل مشكلاتهم العملية، ويرفع الثقة لديهم بمنحهم مزيداً من الصلاحيات التي تمكنهم من إنجاز العمل ويرفع من إنتاجيتهم ليتولد لديهم شعور بالانتماء، وذلك يسهم في اكتشاف قيادات جديدة (المحمادي، ٢٠١٥)

وينظر إلى القيادة التشاركية: مشاركة وتفاعل القائد مع العاملين ومبادلتهم للعمليات الإدارية داخل المؤسسة، وتفويضهم بعض الصلاحيات وفق النظام، والتقاءه بهم لمناقشة المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه العمل، والاستفادة من أفكارهم وآرائهم للوصول إلى أفضل الحلول، مما ينمي الثقة والتعاون فيما بينهم .

ويمكن القول: القيادة التشاركية مهارة القائد في بناء علاقات إنسانية مع جميع العاملين، وقدرته الاستفادة من خبراتهم وأفكارهم عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل وتفويض الصلاحيات اللازمة لإنهاء العمل وإنجاز المهام والمتابعة وتقديم الدعم للوصول إلى جودة الإنتاج.

• أهداف القيادة التشاركية

أهداف القيادة التشاركية كالتالي: (الشمري، ٢٠٢٠)

- إتاحة المجال للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم، والإسهام بمقترحاتهم ومناقشتها.
- المشاركة الفعلية للعاملين في اتخاذ القرارات ، والاستفادة القصوى من خبراتهم.
- الحصول على عطاء جاد وكفاءة إنتاجية ذات جودة عالية من جميع المرؤوسين.
- تراعي السيطرة الذاتية، وذلك من خلال فهم الآخرين لجميع للأهداف المحددة.
- مواجهة النزاعات والمشاركة في حلها، وإشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية.
- بث روح الألفة والإخاء والتعاون بين المرؤوسين مما يساهم في إنجاز العمل بكفاءة.
- إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية، مما يساعد على تنفيذها بكل سهولة.

ويشير أبو مسامح (٢٠١٥) إلى الأهداف التالية:

- الاستفادة من طاقات العاملين وحثهم لتقديم الأفضل وتعويدهم على ذلك.
- تقديم حوافز إيجابية لتشجع العاملين المميزين، وحوافز سلبية للمقصرين.
- اتخاذ القرار الاستراتيجي مع اشراك المرؤوسين فيه للوصول إلى قرار مثالي.
- أهمية القيادة التشاركية:

تعتبر الإدارة التشاركية من أهم أنماط القيادة الحديثة والتي تستخدم من أجل تحقيق التوجه نحو اللامركزية كاستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال وبمشاركة جميع الأطراف، حيث تهدف المؤسسات التعليمية عند التوجه للقيادة التشاركية لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها وتستمر في تطوير أهداف أهدافها لتتكيف مع التحديات التي تواجهها.

وتعتبر القيادة التشاركية من المشاركة التي تؤدي إلى عملية ترشيد اتخاذ القرار وذلك لأنها تساعد في عملية تحسين اتخاذ القرار، والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار المشاركة تؤدي إلى عملية ترشيد اتخاذ القرار وذلك لأنها تساعد في عملية تحسين اتخاذ القرار، والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار المشاركة تؤدي إلى عملية ترشيد اتخاذ القرار، وذلك لأنها تساعد في عملية تحسين اتخاذ القرار، والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار (الشمري ، ٢٠٢٠).

• أبعاد القيادة التشاركية:

تتضح معالم القيادة التشاركية على مجموعة من الأبعاد وهي كالتالي:

أولاً: العلاقات الإنسانية: تعتبر العلاقات الإنسانية لب العمل الإداري فهي جزء من دائرة الاهتمامات بشؤون الأفراد والجماعات، والعلاقات الإنسانية في العملية التربوية تؤدي دوراً هاماً في ترك الدوافع لتحقيق أكبر كفاية، وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة التربوية، فهي تعمل على تخفيف وطأة الآلية المفرطة في العمل والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلًا ومملًا، والقائد في أي تنظيم إداري هو الذي يعمل على استثمار جهود الأفراد، وإثارة دوافعهم للعمل، وتنسيق تلك الجهود وتحفيزها ورفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة،

والروح المعنوية من أهم العوامل التي تساعد على تعاون الجماعة وتحسين أدائها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تعمل على إنجازها (أبو مسامح، ٢٠١٥).

ويحتاج القائد إلى امتلاك فن ممارسة العلاقات الإنسانية، فالطبيعة البشرية تختلف في أفكارها ومهاراتها وميولها وفي مشاعرهم، وكل طبيعة تحتاج إلى أسلوب وفن في التعامل معها يختلف عن الأخرى، لذلك يجب أن يمتلك القائد فن التعامل، وتتميز العلاقات الإنسانية في المؤسسات بمجموعة من الخصائص وهي كالتالي: (الشمري، ٢٠٢٠)

- احترام شخصية العاملين والاهتمام بمشكلاتهم ومناقشة أفكارهم ومقترحاتهم.
- التعامل مع الجميع بكرامة واحترام، وإشعار كل عضو داخل المنظمة بانتسابه لها.
- الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة، خاصة عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- تشجيع النشاطات الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقة صداقة بين العاملين.
- إشراك كل فرد في صنع القرار وهذا يزيد في ثقته بنفسه وشعوره بأهميته وتقوي انتماءه.

- الحاجة إلى مهارات خاصة للتعامل معهم والإحساس بمشاعرهم والتأثير في سلوكهم.
- القدرة على تكوين وتشغيل فرق العمل وإدارة الجماعات، وتوزيع الأعمال والمهام.
- تفعيل دور اللقاءات والندوات بين العاملين لمناقشة الموضوعات التربوية والتعليمية.
- استثمار طاقات العاملين داخل اللجان في المؤسسة، وتوجيه جهودهم نحو الأهداف.
- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء منتمي إليها.
- تكليف العاملين بأدوار جوهرية، وتحديد الأهداف التي تتسم بالوضوح والواقعية.

ثانياً: تفويض السلطة: (الشمالي، ٢٠٢٠)

يقصد بتفويض السلطة "العملية التي ينقل من خلالها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة"، ويعتبر تفويض السلطة عاملاً أساسياً في الإدارة التربوية حيث يصل بإسهامات العاملين بالمؤسسة ونتائجها إلى الحد الأقصى لها، حيث أن عملية التفويض هذه تتضمن فناً حقيقياً. فإذا ما وجد الشخص الواعي الفاهم ووضعت تحت يديه التعليمات المحددة وتفاصيل العمل والمصادر الصحيحة والسلطة الكافية وبعد ذلك شعر بالثقة، وأن تفويض بعض السلطات أو الصلاحيات يخفف كثيراً من العبء الملقى

على كاهله، ويعمل على تسيير شؤون المؤسسة بشكل جيد، ويعطي المدير الوقت الكافي للتركيز على أمور أخرى

وتهدف عملية تفويض السلطة إلى:

- الإصلاح الإداري: وهو الإصلاح الذي يقوم على التخطيط السليم والأسلوب العلمي في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، والقدرة على التقييم، ومتابعة التنفيذ
- التطوير الإداري : تعمل عملية التفويض على توفير الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة والابتكار والتطوير وتخفيف العبء عن القائد.
- التخلص من المركزية: عملية التفويض تعزز ثقة الرؤوسين بأنفسهم وتحفزهم للإنجاز، فالموظف الكفاء والذي توكل إليه مهام جديدة ويسعده إتاحة مثل تلك الفرص له ليثبت جدارته، وليشعر بأنه متمكن من القيام بواجباته على الوجه المطلوب.

ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرار:

وهي "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينهما باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار" (الشمالى، ٢٠٢٠).

ويختلف الناس في أفكارهم ونظرتهم وتقييمهم للأمور فلا يوجد شخص يملك أفكاراً مختلفة. فالإدارة وعملية اتخاذ القرار الإداري تتطلب توفر الحقائق والمعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة التي أساسها يتم اتخاذ القرار، ولكي تؤتي المشاركة في -اتخاذ القرارات- ثمارها المرجوة، فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها: (الوقت المتاح، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء والرؤوسين، وسرية القرارات) (أبوسامح، ٢٠١٥).

• خصائص القيادة التشاركية:

تتميز القيادة التشاركية عن غيرها من أنماط القيادة بمجموعة من الخصائص من خصائص القيادة التشاركية (شمالى، ٢٠٢٠)

- الحرية في إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب.
- يسود جو من المحبة بين جميع أفراد التنظيم.
- يسود الاحترام المتبادل بين القائد والعاملين.
- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي للجميع.
- تعامل القائد مع المرؤوسين بكل حكمة وتأن.
- عمل الفريق مع احترام خصوصية الفرد.

• أساليب القيادة التشاركية:

لكل قيادي أسلوب يتبعه عند مشا ركنه لمرؤوسيه في صنع قراراته التي قد تتجاوز مهماتهم المطالبين بها، سواء باستقبال الأفكار بجدية واهتمام، أو بطلب اقتراحات يجدونها ملائمة، أو توصيات تفيدهم بمهمات لاحقة، وهناك عدة أساليب للمشاركة في القيادة لصنع القرارات ومنها ما يلي : (العرايب، ٢٠١٠)

١. المشاركة بإبداء الرأي: يسمى هذا الأسلوب بسياسة تبادل المعلومات مما يوفر مناخاً مناسباً للتعامل بين الإدارة والمرؤوسين.
٢. المشاركة عن طريق التمثيل في مجلس الإدارة: ولهذا الأسلوب ميزة استقرار العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين، وتنمية قدرات المرؤوسين على إبداء الرأي، وروح التعامل مع الإدارة للصالح المشترك.
٣. المشاركة عن طريق التفاوض: تعقد مفاوضات بين الإدارة وممثلي المرؤوسين لتحدي الموضوعات التي يجب أن يشارك فيها المرؤوسون وحدود هذه المشاركة.
٤. المشاركة بالاقتراحات: بحيث يشجع القائد مرؤوسيه على تقديم الحلول لبعض المشكلات التربوية ويطلب منهم مقترحات، ويقوم بدراساتها ومقابلة من قدمه لمناقشته، ثم يتخذ قراراً بشأنه.

٥. المشاركة عن طريق المجالس المتخصصة: يتم اختيار عدد من المرؤوسين وأصحاب العلاقة في المجلس وتتميز المشاركة بالصيغة الرسمية التي تقرر عضوية المرؤوسين في هذا المجلس.

٦. المشاركة عن طريق اللجان: يقوم القائد بتشكيل لجان من المرؤوسين معه تكون مهمتهم دراسة المشاكل وتحليلها وصنع القرارات المناسبة أو تقديم مقترحات خاصة بها.

٧. المشاركة عن طريق المؤتمرات والندوات العلمية: يقوم القائد بعقد مؤتمر يدعو فيه جميع المرؤوسين لحل مشكلة ما، والهدف منه تبادل الآراء حول تلك المشكلة وتقديم المشورة واقتراح الحلول المناسبة.

• العوامل المؤثرة في نجاح القيادة التشاركية:

القيادة التشاركية هي نمط قيادي فاعل ومتعدد الفوائد وله أهميته في نجاح الإدارة، فإن ذلك يستدعي العمل على الاهتمام بالعوامل التي من شأنها إنجاحه والتخلص من العقبات، حيث إن القيادة التشاركية هي نمط قيادي فاعل ومتعدد الفوائد وله أهميته في نجاح الإدارة، واختيار الوقت والظروف المناسبة لتطبيقه، وفي هذا الصدد يشير، إلى أن القيادة التشاركية تكون أكثر فاعلية في الأحوال التالية (أبو مسامح، ٢٠١٥):

- وجود وقت كافي يسمح بمشاركة الموظفين.
- عندما تكون تكلفة المشاركة أقل من فائدتها.
- لدى الموظفين قدرات علمية وثقافية مميزة
- عدم تأثر مركز الرئيس نتيجة مشاركة الآخرين.
- عدم وجود الحاجة لاتخاذ القرارات بسرعة.
- عندما يشعر العاملون بحاجة قوية للمبادأة.
- وجود نية لإشراك الإدارة الدنيا في القرارات.
- قدرة الموظفين على العمل دون الإشراف المحكم.

نبذة مختصرة عن مكاتب إدارة التعليم بالطائف:

إدارة التعليم بمحافظة الطائف هي من كبريات الإدارات التعليمية، حيث تتكون من أربعة مكاتب داخلية وثمانية مكاتب خارجية للبنين فقط، حيث يبلغ عدد المدارس التابعة لها ١،٧٨٤ مدرسة.

نلاحظ أن هناك تطوراً ملحوظاً في أداء مكاتب التعليم بالطائف، بالإضافة توجه مديري المكاتب بنشر تكريم المشرفين التربويين وقادة المدارس المتميزين في مواقع التواصل الإلكترونية مما يقوي أثر التكريم في نفوسهم، وكذلك توجههم إلى الاستفادة من خبرات بعضهم البعض وذلك من خلال تبادل الزيارات فيما بينهم مما يسهم في تطورهم.

كما نلاحظ تقديم مكاتب التعليم العديد من المبادرات النوعية التي تسهم في رفع الأداء وتطوره، وهذا انعكس على تطور أداء إدارة التعليم بالطائف، فقد حصلت إدارة التعليم بالطائف على العديد من جوائز التميز نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- حصولها على خمس مراكز متقدمة وضمن العشرة الأوائل في فئات جائزة وزارة التعليم للتميز في دورتها الثامنة للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٧ هـ (تعليم الطائف يتألق في سماء التميز"، ١٤٣٩).

- حصولها على المركز الأول لجائزة التعليم فئة التميز الإداري، في دورتها التاسعة ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ، فتحوّلت إلى الإدارة المنجزة، وحققت ٢٠ مركزاً متقدماً في فئات الجائزة الأخرى. (الزهراني، ١٤٤٠)

- حصولها على الوسام الذهبي على مستوى المملكة ومن بين ٤٠ إدارة تعليمية وكان ذلك في مسابقة حوار المقامة في نيوم. (تعليم الطائف يحصد الوسام الذهبي على مستوى المملكة في مسابقة الحوارات الطلابية"، ١٤٤١)

- حصول إدارة الإشراف التربوي بتعليم الطائف على المركز الأول على مستوى إدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتربية (الثبتي، ١٤٣٣).

هذه الإنجازات وغيرها الكثير والتي كانت نتيجة الأداء المتطور لمكاتب التعليم بالطائف. مما يجعلنا نقف عند هذا التطور ونتساءل عن الأسباب.

- الدراسات السابقة:
- دراسة (البارقي، ٢٠٢١) بعنوان: "ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها ببناء ثقافة الجودة في المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة"، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها ببناء ثقافة الجودة من وجهة نظر قادة المدارس، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدي المدارس للقيادة التشاركية جاءت بدرجة كبيرة، وأن درجة توافر ثقافة الجودة كبيرة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية، ودرجة توافر ثقافة الجودة لاختلاف المؤهل أو اختلاف مستوى الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، وأوصت الدراسة بضرورة ممارسة القيادة التشاركية حيث أنها تسهم في جعل الجودة مبدأً أساسياً للعمل، وتساعد في تشجيعهم على الابتكار والتطوير، وتكثيف البرامج التدريبية في مجال ثقافة الجودة مما يعزز تنمية مهاراتهم. في مجال الجودة.
- دراسة (الشمري، ٢٠٢٠) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ومقترحات التحسين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي وتطوير استبانة طبقت على عينة بلغ عددها (٣٦٤) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى أن: درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية جاء بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس- نوع المدرسة) باستثناء متغير سنوات الخدمة جاء لصالح ١٠ سنوات فأكثر.
- وأوصت الدراسة بضرورة تحسين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس هو أن يشارك قادة المدارس الثانوية المعلمين في بعض أعمالهم كحضور الانتظار وجدول المناوبات وقضاء وقت الاستراحة مع المعلمين.
- دراسة (الفضل، ٢٠١٨): بعنوان "واقع تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض. واعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٨٢) (مشرفاً تربوياً فنياً من المشرفين التربويين الفنيين في مكاتب التعليم في مدينة الرياض في (١٢) مكتب تعليم، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٣٧/١٤٣٨هـ). وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم باختلاف متغير المؤهل العلمي. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم باختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين بلغت سنوات الخبرة في الإشراف التربوي لديهم (١٠) سنوات فأكثر.

- دراسة أوساكو (Osako, 2018): "العلاقة بين القيادة التشاركية والتزام الموظفين في المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة سورتو بأوغندا"، 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 لإنجاز المهام المفوضة بنجاح، وزيادة مستوى مشاركة الموظفين في صنع القرار من خلال عقد اجتماعات الموظفين والإدارات بشكل متكرر.

- دراسة (الصليبي، ٢٠١٥) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم، ودراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديراتهم تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتين لهذا الغرض تحتويان على

(٧٥) فقرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٤٨٥٥) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وقد وزع الباحث الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (٤٢٠) معلماً ومعلمة، وقد تم استردادهم جميعاً وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: يمارس مديرو المدارس الثانوية بمحافظات غزة القيادة التشاركية من وجهة نظر معلمهم بنسبة (٧٧.٤٠%) وهي نسبة كبيرة حسب المحك المستخدم، ومستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم بنسبة (٨٠.٨%)، وهي نسبة كبيرة حسب المحك المستخدم..

- دراسة (أبو مسامح، ٢٠١٥) بعنوان: "درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١١٤) نائب مدير ورئيس قسم، واستخدم الباحث استبانتين: الأولى عن إدارة الجودة الشاملة وتكونت من (٤٠) فقرة موزعة على أربع مجالات، هي: (التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر وتدريب العاملين، تحفيز العاملين، رضا المستفيد)، والثانية عن القيادة التشاركية، وتكونت من (٤٠) فقرة موزعة على أربع مجالات، هي: (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية).

- دراسة أولجا وجرجيوس (Olga and Georgios, 2013):، هدفت الدراسة التعرف إلى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في مختلف المجالات، وتأثيرها على المعلمين وعلى مدارسهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٤٣) معلماً من معلمي المدارس في مختلف مناطق اليونان، حيث تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج منها: أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة عالية جداً، ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة، وتوفير فرص لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين.

- دراسة (عسكر، ٢٠١٢) بعنوان: "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين" هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي ٢٠١١ - ٢٠١٢، والبالغ عددهم (٩٩٠٠) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (٧٢٧) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- جاءت العلاقات الإنسانية في أعلى مراتب القيادة التشاركية بوزن نسبي (٧٧.٦ %) يلي ذلك مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية تعزى للجنس (ذكور- إناث)، وعدم وجود فروق في المجالات (العلاقات الإنسانية، ومشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات القيادة التشاركية، والدرجة الكلية للاستبيان، وذلك في مجال العلاقات الإنسانية لصالح مجموعتي محافظتي خان يونس ورفح، وفي مجال مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية لصالح مجموعة محافظة رفح.

دراسة (العرايب، ٢٠١٠) بعنوان: "دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك من خلال معرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتحديد تأثير متغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) على ممارسة القيادة التشاركية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي ٢٠١٠م - ٢٠١١م،

والبالغ عددهم (١٣٤) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة لتحقيق الغرض من الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها:

- حصول مجال المشكلات المتعلقة بالطلبة على المرتبة الأولى من بين المجالات بوزن نسبي قدره (٧٥.٧٣ %)، وحصل مجال ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الثانوية على وزن نسبي قدره (٧٤.٢٨ %)، وحلّ مجال المشكلات المتعلقة بالأمور المالية بالمرتبة الثالثة، يليه مجال المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكافة المتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الوقوف على الدراسات التي استعان بها الباحث، سيتم الوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بينها من حيث العناصر (المنهج المستخدم-الأداة-مجتمع وعينة الدراسة) على النحو التالي:

أولاً: من حيث منهج الدراسة حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي فتشابهت مع كل من: دراسة (Osako., 2018)، ودراسة (أبو مسامح، ٢٠١٥) ودراسة (الصليبي، ٢٠١٥)، ودراسة (Olga and Georgios, 2013)، ودراسة (عسكر، ٢٠١٢)، ودراسة (العراييد، ٢٠١٠).

ثانياً: من حيث أداة الدراسة استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة في الحصول على المعلومات وتشابهت مع جميع الدراسات السابقة دراسة (Osako., 2018)، ودراسة (أبو مسامح، ٢٠١٥) ودراسة (Olga and Georgios, 2013)، ودراسة (العراييد، ٢٠١٠) على مديري المدارس.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث القيادة التشاركية .
- اختيار منهج البحث وبناء أداة الدراسة
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات.

رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باهتمامها بالدراسات التي اهتمت بالمداخل الفكرية الإدارية الحديثة..
منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج البحث: المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من أكثر المناهج البحثية ملائمة للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي، حيث يعتمد هذا المنهج كما ذكر (عبيدات، وعبد الحق وعدس، ٢٠١٤: ٢٢) على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.

مجتمع الدراسة: تم أخذ آراء المشرفين التربويين بمكاتب التعليم في مدينة الطائف عددهم (١٥٩) مشرفاً تربوياً.

عينة الدراسة: نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة ستطبق الدراسة على كامل مجتمع الدراسة أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أجل دعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي وللإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الخطوات التالية:

- الاطلاع على الدراسات المتعلقة بأبعاد القيادة التشاركية (العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة).
- صياغة الفقرات التي تتضمنها الاستبانة. وإعداد الاستبانة بصورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين (وقد تم العمل بتوجيهاتهم).
- تجهيز الاستبانة بصورتها النهائية.
- وصف عينة الدراسة

جدول (٤ - ١) توزيع عينة الدراسة تبعاً لموقع المكتب

موقع المكتب	عدد المشرفين	عدد المستجيبين	النسبة إلى إجمالي العدد
شرق الطائف	٥٠	٤٥	%٣٤.٣٥
غرب الطائف	٤٦	٣٦	%٢٧.٤٨
الحوية	٤٢	٣٤	%٢٥.٩٥
جنوب الطائف	٢١	١٦	%١٢.٢١
المجموع	١٥٩	١٣١	%١٠٠

يتضح من الجدول (٤ - ١) أن عدد مجتمع الدراسة هو (١٥٩) حيث تم إرسال استبانة الدراسة إلى جميع مشرفي مكاتب التعليم، وبلغ عدد الاستجابات (١٣١) استجابة، حيث بلغ عدد المستجيبين في مكاتب التعليم الداخلية بالطائف (الشرق، الغرب، الحوية، والجنوب): (%٣٤.٣٥) و(%٢٧.٤٨) و(%٢٥.٩٥) و(%١٢.٢١) على التوالي ويعزى اختلاف النسب إلى اختلاف العدد في كل مكتب.

جدول (٤ - ٢) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النوع	التكرار	النسبة المئوية
دراسات عليا	٥٤	%٤٢.٢٢
بكالوريوس	٧٧	%٥٨.٧٨
المجموع	١٣١	%١٠٠

يتضح من الجدول (٤ - ٢) أن عدد عينة الدراسة (١٣١) حيث بلغ عدد الحاصلين على دراسات عليا هو (٥٤) بنسبة (%٤٢.٢٢) وبلغ عدد الحاصلين على بكالوريوس (٧٧) بنسبة (%٥٨.٧٨) أي بنسبة زيادة تقدر بـ (%١٧.٥٦) وسبب الزيادة في عدد الحاصلين على البكالوريوس هو أنه متطلب أساسي ولا يمكن أن يكون مؤهل أحد أفراد مجتمع الدراسة حاصل على مؤهل أقل من بكالوريوس، ولأن الدراسات العليا يحصل عليها أفراد مجتمع الدراسة أثناء العمل.

جدول (٤ - ٣) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أكثر من ١٠ سنوات	٧٣	%٥٥.٧٣
10 سنوات فأقل	٥٨	%٤٤.٢٧
المجموع	١٣١	%١٠٠

يتضح من الجدول (٤ - ٣) يتضح أن عدد عينة الدراسة (١٣١) اشتملت على عدد (٧٣) ممن تزيد خبرتهم في مجال الإشراف عن عشر سنوات وبنسبة (%٥٥.٧٣) ، ومن كانت خبرتهم ١٠ سنوات فأقل بلغ عددهم (٥٨) وبنسبة (%٤٤.٢٧) وبذلك يكون عدد

الذين خبرتهم في الإشراف أكثر من ١٠ سنوات يزيد بمقدار (١١.٤٦%) ويعزى ذلك إلى قلة الترشيح للمجال الإشرافي في السنوات العشر السابقة.

• صدق وثبات أداة الدراسة

• حساب الصدق (الاتساق الداخلي)

جدول (٤ - ٤) قيم معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

المرتبة	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم الإنسانية للعلاقات	يستمتع للمشرفين التربويين باهتمام.	**٠.٦٩٩	يتواصل مع المشرفين في المناسبات الخاصة.	**٠.٤٩٩
	يحرص أن يتوفر بالمكتب جو تسوده الألفة والمحبة.	**٠.٦٨٧	يستعمل كلمات المدح والثناء للتحفيز.	**٠.٧٣٢
	يراعي الظروف الخاصة للمشرفين ما لا يخل بالعمل.	**٠.٥٨٠	يوطد العلاقة بين المشرفين وقادة المدارس والمعلمين.	**٠.٥١٨
	يساعد المشرفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل.	**٠.٧٥٤	ينمي في نفوس المشرفين قيم الفخر والاعتزاز بإنجازاتهم.	**٠.٧٧٧
	يراعي العدالة في توزيع المهام واللجان على المشرفين.	**٠.٧٤٢	يسهم في إيجاد بيئة تعاونية مناسبة لإنجاز العمل.	**٠.٨٧٢
	يتصرف بحكمة مع المشرفين في المواقف المختلفة.	**٠.٦٥٧	يناقش أخطاء المشرفين بشكل فردي.	**٠.٨٨١
	يتعامل بوضوح وشفافية في كل ما يخص العمل.	**٠.٧٧٦	يدعم المشرفين للوصول الى التميز والإبداع في العمل	**٠.٨٦٠
	درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم المشاركة في اتخاذ القرارات	يهتم بجميع الأفكار التي تطرح من قبل المشرفين.	**٠.٦٤٥	يشجع المشرفين على العمل بروح الفريق الواحد.
يحرص على عقد لقاءات تشاورية بشكل دوري.		**٠.٨٠٢	يشارك المشرفين في وضع الخطة التشغيلية للمكتب.	**٠.٦٩١
يحث منسقي الأقسام على مشاركة زملائهم في حل مشاكلهم.		**٠.٧٥٤	يكون فريق لتحديد اللجان وتوزيع المهام على المشرفين.	**٠.٨٥٠
يُنشئ قنوات اتصال إلكترونية خاصة بالعمل.		**٠.٥٢٦	يستشير المشرفين في حل المشكلات التي تواجهه في العمل.	**٠.٧٣٥
يناقش المشرفين في القرارات التي يتخذها بصورة جماعية.		**٠.٧١٢	يحدد مع المشرفين الإجراءات التصحيحية.	**٠.٦٥٩
يشارك في تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين.		**٠.٧٥٨		
درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم تفويض الصلاحيات	يفوض بعض الصلاحيات الإدارية للمشرفين.	**٠.٨٢٢	يعطي الوقت الكافي للمفوض لإنهاء العمل المفوض به.	**٠.٧٢٥
	يختار المهام المفوضة بما يتناسب مع خبرات وتجارب المشرفين	**٠.٧٩٦	يفوض المشرفين بالمشاركة في الاجتماعات واللقاءات.	**٠.٦١٣
	يبتعد عن المركزية في اتخاذ القرارات ومتابعة الأعمال.	**٠.٨٦٣	يتيح الفرصة للمفوضين لتطوير والإبداع في إنجاز ما فوضوا به.	**٠.٦٢٤
	يمنح المفوضين سلطات كافية لإنجاز ما فوضوا به.	**٠.٨٨٩	يتفهم قبول أو رفض المشرفين للتفويض.	**٠.٧٣٩
	يزود المفوض بالبيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز ما فوض به.	**٠.٩١٦	يدعم المفوضين في تنفيذ أعمالهم ومواصلة العطاء.	**٠.٧١٢
	يتابع أداء وإنجاز المفوضين لما فوضوا به.	**٠.٨٥٥		

يتضح من الجدول (٤ - ٤) أن قيم معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه تراوحت بين (٠.٤٩٩) (٠.٩١٦)؛ وهي قيم عالية تؤكد صدق الأداة في جمع بيانات الدراسة.

جدول (٤ - ٥) قيم معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

معامل الارتباط	البعد
**٠.٩١٩	درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم للعلاقات الإنسانية
**٠.٩٢٤	درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم المشاركة في اتخاذ القرارات
**٠.٩٢٥	درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم تفويض الصلاحيات

بلغت قيمة معامل الارتباط بين درجة كل بعد والأداة ككل (٠.٩١٩) (**٠.٩٢٤) و (٠.٩٢٥) (**٠.٩٢٥)، وهي قيم عالية تؤكد صدق الأداة في جمع بيانات الدراسة - حساب ثبات الأداة

جدول (٤ - ٦) قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات الفاكرونباخ	عدد العبارات	الأبعاد
٠.٩٢٤	١٤	درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم للعلاقات الإنسانية
٠.٨٩٩	١١	درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم المشاركة في اتخاذ القرارات
٠.٩٣٢	١١	درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم تفويض الصلاحيات
٠.٩٦٤	٣٦	مجموع الأبعاد

يتضح من الجدول (٤ - ٦) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيان بلغت (٠.٩٢٤) و (٠.٨٩٩) و (٠.٩٣٢)، بينما بلغ الثبات الكلي للاستبيان (٠.٩٦٤)؛ مما يدل على تمتع أداة الدراسة بثبات عالٍ يؤكد صلاحيتها لجمع بيانات الدراسة.

نتائج الدراسة وتفسيرها :

جدول (٤-٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبعاد الدراسة الرئيسية

م	رقم البعد	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	ممارسة مديري مكاتب التعليم للعلاقات الإنسانية	٤.٦٣٤٧	٠.٤٨١٦٦	عالية جداً
٢	٣	ممارسة مديري مكاتب التعليم تفويض الصلاحيات	٤.٤٨٧٢	٠.٥٨٠٣٦	عالية جداً
3	2	ممارسة مديري مكاتب التعليم المشاركة في اتخاذ القرارات	٤.٤٦٧٧	٠.٥٢٩١٤	عالية جداً
		المتوسط العام	٤.٥٣٨٦	٠.٤٨٨٤٣	عالية جداً

يتضح من الجدول (٤-٧) أن المتوسط العام لدرجة ممارسة مديري مكاتب التعليم للقيادة التشاركية بلغ (٤.٥٤) بانحراف معياري (٠.٤٩) بدرجة عالية جداً. وإن المتوسط لاستجابة أفراد العينة في بعد العلاقات الإنسانية حصل على أعلى متوسط وهو (٤.٦٣) بانحراف معياري بلغ (٠.٤٨) بدرجة عالية جداً وجاء ثانياً بعد تفويض الصلاحيات حيث بلغ المتوسط (٤.٤٨) بانحراف معياري (٠.٥٨) بدرجة عالية جداً، وجاء أخيراً بعد المشاركة في اتخاذ القرار حيث بلغ المتوسط (٤.٤٧) بانحراف معياري (٠.٥٣) بدرجة عالية جداً.

نلاحظ أن جميع متوسطات أبعاد القيادة التشاركية تتراوح بين (٤.٦٣ و ٤.٤٧) وهي تقع في فئة درجة عالية جداً للمقياس الخماسي، وهذا يشير إلى أن القيادة التشاركية مطبقة بدرجة عالية جداً وهذا يتوافق مع ما كان يطمح إليه الباحث.

ويُعزى الباحث ذلك إلى أن مديري مكاتب التعليم في مدينة الطائف هم من فئة الشباب، وحيث أنهم كانوا منذ أمد قريب مشرفين تربويين، فهم بذلك يعلمون مدى وعي هذه الفئة وما تملكه من خبرات ومهارات يمكن الاستفادة منها، كما أن القيادة التشاركية توجه دعت إليه وزارة التعليم، "إن انتهاج أسلوب الإدارة المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية داخل الإدارة التعليمية يسهم في ضعف التعرف على حاجات العمل الفعلية، وضعف في توزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات ولا يعكس التوجهات العامة لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تدعو إلى إيجاد نظام فعال يتخذ من الأسلوب اللامركزي منهاجاً إدارياً فعالاً" (وزارة التعليم، ٢٠٢٠)، وكذلك كثير من الدراسات الحديثة والتي أوصت بأهمية استخدام نمط القيادة التشاركية، كم أن المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية وتحترم القدرات الفردية وتوفر بيئة عمل محفزة للتميز والإبداع، وتشعرهم بالثقة من خلال تفويض السلطات، فإن القادة أيضاً بحاجة

إلى مرؤوسين يتحمسون لتحمل المسؤولية والنضج والتطلع إلى تحقيق الأفضل وليس إلى مرؤوسين ينفذون الأوامر فقط، وهنا تتضح أهمية القيادة على اعتبارها عملية تفاعل وتعاون وتفهم بين القائد ومرؤوسيه،

واتفقت الدراسة مع دراسة (أبو مسامح، ٢٠١٥) في ترتيب الأبعاد حيث جاء فيها العلاقات الإنسانية أولاً وبعدها تفويض الصلاحيات ومن ثم المشاركة في اتخاذ القرار، واختلفت مع دراسة (الشمري، ٢٠٢٠) في كونها جاءت بدرجة متوسطة واختلفت معها أيضاً في الترتيب حيث جاءت المشاركة أولاً ثم العلاقات ثم التفويض، واتفقت مع دراسة (العسكر، ٢٠١٢) في الترتيب واختلفت في الدرجة حيث حصلت جميع الأبعاد في دراسة العسكر على درجة متوسطة،

وجاء بعد القيادة التشاركية بدرجة عالية في دراسة (البارقي، ٢٠٢١)، دراسة (osak, 2018)، دراسة (أبو مسامح، ٢٠١٥)، ودراسة (المحمادي، ٢٠١٥)، واختلفت الدراسة مع دراسة (الفضل، ٢٠١٨) التي جاءت درجة القيادة التشاركية ضعيفة ، دراسة (الشمري، ٢٠٢٠) ودراسة (العسكر، ٢٠١٢) جاءت بدرجة متوسطة.

جدول (٤ - ٨) استجابة أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمدينة الطائف للقيادة التشاركية المتعلقة ببعد العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة.

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	يحرص أن يتوفر بالمكتب جو تسوده الألفة والمحبة.	٤٠.٨٣٩٧	٠.٤٤٤٠٥	عالية جداً
٢	٣	يراعي الظروف الخاصة للمشرفين ما لا يخل بالعمل.	٤٠.٧٨٦٣	٠.٤٦٤٢٢	عالية جداً
٣	٩	يستعمل كلمات المدح والثناء للتحفيز.	٤٠.٧٥٥٧	٠.٤٦٤٢٢	عالية جداً
٤	١	يستمتع للمشرفين التربويين باهتمام.	٤٠.٧٢٥٢	٠.٥٦٩١٢	عالية جداً
٥	٦	يتصرف بحكمة مع المشرفين في المواقف المختلفة.	٤٠.٧١٧٦	٠.٥٤٤٥٥	عالية جداً
٦	١١	ينمي في نفوس المشرفين قيم الفخر والاعتزاز بإنجازاتهم.	٤٠.٦٩٤٧	٠.٥٣٩١٣	عالية جداً
٧	١٢	يسهم في إيجاد بيئة تعاونية مناسبة لإنجاز العمل.	٤٠.٦٤١٢	٠.٦٤٥٣٢	عالية جداً
٨	٤	يساعد المشرفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل.	٤٠.٦٣٣٦	٠.٦٤٦٩٦	عالية جداً
٩	٨	يتواصل مع المشرفين في المناسبات الخاصة.	٤٠.٦٢٦٠	٠.٨١٦٥٢	عالية جداً
١٠	١٤	يدعم المشرفين للوصول الى التميز والابداع في العمل	٤٠.٦١٨٣	٠.٦٧٣٢٠	عالية جداً
١١	٧	يتعامل بوضوح وشفافية في كل ما يخص العمل.	٤٠.٥٩٥٤	٠.٦٢٩٧٦	عالية جداً
١٢	١٣	يناقش أخطاء المشرفين بشكل فردي.	٤٠.٥٠٣٨	٠.٧٤٨٠٦	عالية جداً
١٣	١٠	يوطد العلاقة بين المشرفين وقادة المدارس والمعلمين.	٤٠.٣٨٩٣	٠.٧٧٠٣٤	عالية جداً
١٤	٥	يراعي العدالة في توزيع المهام واللجان على المشرفين.	٤٠.٣٥٨٨	٠.٧٧٥٢٨	عالية جداً
		المتوسط العام	٠.٦٣٤٧	٠.٤٨١٦٦	عالية جداً

يتضح من الجدول (٤-٨) أن المتوسط العام للقيادة التشاركية المتعلقة ببعد العلاقات الإنسانية جاء بدرجة عالية جداً حيث بلغ المتوسط (٤.٦٣) بانحراف معياري (٠.٤٨). كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (٤.٨٤ و٤.٣٦)، حيث جاءت العبارتين

رقم ٢ و ٣ والتي تنص على "يحرص أن يتوفر بالمكتب جو تسوده الألفة والمحبة" و "يراعي الظروف الخاصة للمشرفين ما لا يخل بالعمل". في الترتيب الأول والثاني على التوالي بمتوسطي حسابي (٤.٨٤) و (٤.٧٩) وانحرافي معياري (٠.٤٤) و (٠.٤٦)، وبدرجة عالية جداً، واتفقت مع دراسة (العسكر، ٢٠١٢) والتي كانت فيها عبارة العمل في جو تسوده الألفة في المرتبة الأولى وفي دراسة (الشمراي، ٢٠٢٠) جاءت عبارة يتفهم الظروف الطارئة التي تواجه المعلمين، المرتبة الأولى مما يدل على أهميتها.

بينما جاءت العبارتين (١٠ و ٥) والتي تنصا على " يوطد العلاقة بين المشرفين وقادة المدارس والمعلمين" و "يراعي العدالة في توزيع المهام واللجان على المشرفين" بالترتيب الأخير بمتوسطي حسابي (٤.٣٨) و (٤.٣٨) وانحرافي معياري (٠.٧٧) و (٠.٧٨) على الترتيب وهي درجة عالية جداً أيضاً. ولكن لها دلالة على أن هذان العنصران فيهما قصور ويعزي الباحث هذا إلى أن توزيع المهام يعتمد في الأغلب على التمكن والقدرة على تنفيذ المهمة مما يجعل العدالة في هذا البند صعبة لاختلاف القدرات. وكونها حصلت على درجة عالية جداً فهذا يثبت تطبيقها وتحتاج الى مراجعة للتأكد من أن تطبيقها أعتمد المقدره والكفاءة. ونلاحظ ارتفاع المتوسط لجميع البنود حيث وقعت جميعها في فئة عالية جداً، ويعزى الباحث ذلك إلى قوة ارتباط العبارات ببعد العلاقات الإنسانية بحيث أن تطبيق العلاقات الإنسانية يستوجب تطبيق جميع العبارات، وكذلك إلى الاهتمام الكبير من مديري مكاتب التعليم بالجوانب الإنسانية، ويتجلى ذلك بشكل كبير في الحرص على توفير جو يسوده الألفة والإخاء والذي يستدعي بالضرورة مراعاة الظروف الخاصة ولأن النفس جُبلت على حب المدح والثناء فقد حرص مدرء المكاتب على ذلك للتحفيز المستمر وتنمية الاعتزاز بالإنجاز، كما أولى مديري المكاتب الاستماع للآراء والتعامل بشفافية ووضوح وتقديم الدعم المستمر أهمية في عملهم، كما امتاز مديري المكاتب بالحكمة في التصرف بالمواقف المختلفة، كما حرصوا على تقوية العلاقة مع المشرفين والقادة والطلاب التي تستوجب العدالة في التعامل.

وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص، فالقائد التشاوري على سبيل المثال يخلق جوا إنسانيا في العمل حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم

واتجاهاتهم نحو العمل ونحو قائدهم وهذا يساعد القائد على فهم العاملين معه وحسن قيادتهم. (رافدة، ٢٠٠٨).

جدول (٤ - ٩) استجابة أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمدينة الطائف للقيادة التشاركية المتعلقة ببعث المشاركة في اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة.

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤	يُنشئ قنوات اتصال إلكترونية خاصة بالعمل.	٤.٨٣٢	٠.٣٩٥	عالية جداً
٢	٧	يُشجع المشرفين على العمل بروح الفريق الواحد.	٤.٦٨٧	٠.٦٢١	عالية جداً
٣	٩	يكون فريق لتحديد اللجان وتوزيع المهام على المشرفين.	٤.٥٤٩	٠.٦٣٥	عالية جداً
٤	٢	يحرص على عقد لقاءات تشاورية بشكل دوري.	٤.٤٨٠	٠.٦٤٨	عالية جداً
٥	٣	يحث منسقي الأقسام على مشاركة زملائهم في حل مشاكلهم.	٤.٤٨٠	٠.٧١٦	عالية جداً
٦	١١	يحدد مع المشرفين الإجراءات التصحيحية.	٤.٤٥٠	٠.٧٢٥	عالية جداً
٧	١	يهتم بجميع الأفكار التي تُطرح من قبل المشرفين.	٤.٤٤٢	٠.٦٩٢	عالية جداً
٨	١٠	يستشير المشرفين في حل المشكلات التي تواجهه في العمل.	٤.٣٥١	٠.٨٣١	عالية جداً
٩	٨	يُشرك المشرفين في وضع الخطة التشغيلية للمكتب.	٤.٣٥١	٠.٨٦٧	عالية جداً
١٠	٥	يناقش المشرفين في القرارات التي يتخذها بصورة جماعية.	٤.٣٠٥	٠.٨٢١	عالية جداً
١١	٦	يُشارك في تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين.	٤.٢١٣	٠.٩١٩	عالية جداً
		المتوسط العام	٤.٤٦٧	٠.٥٢٩	عالية جداً

يتضح من الجدول (٤-٩) أن المتوسط العام للقيادة التشاركية المتعلقة ببعث المشاركة في اتخاذ القرارات جاء بدرجة عالية جداً حيث بلغ المتوسط (٤.٤٦) بانحراف معياري (٠.٥٣) . كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (٤.٨٣ و ٤.٢١)، حيث جاءت العبارة رقم ٤ والتي تنص على " يُنشئ قنوات اتصال إلكترونية خاصة بالعمل " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (٤.٨٣) وانحراف معياري (٠.٤٠) وبدرجة عالية جداً، ويليهما رقم

(٧) والتي تنص على " يُشجع المشرفين على العمل بروح الفريق الواحد " بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٨) وبنحرف معياري وبدرجة عالية جداً، (٠.٦٢)، بينما جاءت العبارتين (٦٥) ونصهما " يناقش المشرفين في القرارات التي يتخذها بصورة جماعية." و " يُشارك في تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين " بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٤.٣١ و ٤.٢) وانحرافي معياري (٠.٨٢ و ٠.٩٢) على الترتيب وهي درجة عالية جداً أيضاً .

مما يعني أن ممارسة بعد اتخاذ القرارات لدى مديري مكاتب التعليم كان بدرجة عالية جداً، ويتضح ذلك جلياً في حرصهم على توفير قنوات اتصال فاعلة وتشجيع المشرفين على العمل بروح الفريق الواحد وعقد لقاءات تشاورية والمشاركة في تحديد الإجراءات التصحيحية، وفي وضع الخطط الاستراتيجية ومناقشتهم في اتخاذ القرارات بصورة جماعية وتحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك لإدراك مديري المكاتب للخبرة التي يتمتع بها المشرفون التربويون والتي يمكن الاستفادة منها، واتفقت الدراسة مع دراسة (الشمري، ٢٠٢٠) واختلفت مع دراسة (الفضل، ٢٠١٨) والتي جاءت بدرجة متوسطة .

جدول (٤ - ١٠) استجابة أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمدينة الطائف للقيادة التشاركية المتعلقة ببعث تفويض الصلاحيات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة.

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٦	يتابع أداء وإنجاز المفوضين لما فوضوا به .	٤.٦٠٣١	٠.٥٧٧٥٢	عالية جداً
٢	١١	يدعم المفوضين في تنفيذ أعمالهم ومواصلة العطاء.	٤.٥٩٥٤	٠.٦٤١٨٦	عالية جداً
٣	٧	يعطي الوقت الكافي للمفوض لإنهاء العمل المفوض به.	٤.٥٨٧٨	٠.٦٣٠٨٨	عالية جداً
٤	٩	يتيح الفرصة للمفوضين التطوير والإبداع في إنجاز ما فوضوا به.	٤.٥٨٧٨	٠.٦٤٢٩٥	عالية جداً
٥	٨	يفوض المشرفين بالمشاركة في الاجتماعات واللقاءات.	٤.٥٨٠٢	٠.٥٨١١٧	عالية جداً
٦	٥	يزود المفوض بالبيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز ما فوض به.	٤.٤٩٦٢	٠.٧٢٧٢١	عالية جداً
٧	٢	يختار المهام المفوضة بما يتناسب مع خبرات وتجارب المشرفين	٤.٤٧٣٣	٠.٦٨٣٠٧	عالية جداً
٨	٤	يمنح المفوضين سلطات كافية لإنجاز ما فوضوا به.	٤.٤٣٥١	٠.٧٢٤٣٠	عالية جداً
٩	١٠	يتفهم قبول أو رفض المشرفين للتفويض.	٤.٣٨١٧	٠.٧٥٩١٣	عالية جداً
١٠	٣	يبتعد عن المركزية في اتخاذ القرارات ومتابعة الأعمال.	٤.٣٦٦٤	٠.٨٣٣٩٥	عالية جداً
١١	١	يفوض بعض الصلاحيات الإدارية للمشرفين.	٤.٢٥١٩	٠.٩٤٧٤١	عالية جداً
المتوسط العام		درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لبعث تفويض الصلاحيات	٤.٤٨٧٢	٠.٥٨٠٣٦	عالية جداً

يتضح من الجدول (٤-١٠) أن المتوسط العام للقيادة التشاركية المتعلقة ببعث تفويض

الصلاحيات جاء بدرجة عالية جداً حيث بلغ المتوسط العام (٤.٤٨) بانحراف معياري (

٠.٥٨) . كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (٤.٦٠ و ٤.٢٥) .

حيث جاءت العبارة رقم ٦ والتي تنص على " يتابع أداء وإنجاز المفوضين لما فوضوا

به " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٠) وانحراف معياري (٠.٥٨) وبدرجة عالية

جداً، ويليهما رقم (٧) والتي تنص على " يدعم المفوضين في تنفيذ أعمالهم ومواصلة العطاء"

بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٠) وبانحراف معياري (٠.٦٤) وبدرجة عالية جداً، بينما جاءت

العبارتين (٥١٠ و ٥) والتي تنص على " يناقش المشرفين في القرارات التي يتخذها بصورة جماعية." و " يُشارك في تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين " بالترتيب الأخير بمتوسطي حسابي (٤.٣١ و ٤.٢) وانحراف معياري (٠.٨٢ و ٠.٩٢) على الترتيب وهي درجة عالية جداً أيضاً .

فيحرص مديرو مكاتب التعليم على جودة الأداء وسرعة الإنجاز لذلك هم حريصون على متابعة الأداء والإنجاز، مع تقديم الدعم اللازم عند الحاجة، مع تقديرهم للمدة الزمنية المناسبة لإنهاء الأعمال المفوضة وإعطاء حرية للإبداع والتطوير، كما أنهم حريصون على تزويد المفوضين بالمعلومات والبيانات ذات الصلة، وبيتعدون عن المركزية بتفويض المشرفين بعض الصلاحيات الإدارية، ويمثل العنصر البشري أهم الركائز في أي مؤسسة، ولكن يوجد فروقا فردية فالأفراد لا يتشابهون في القدرات والمهارات مما يتطلب وجود قيادة محنكة لتوجيه هؤلاء والاستفادة من قدراتهم ومواهبهم وخبراتهم"، واتفقت الدراسة في حصول بعد تفويض الصلاحيات على درجة عالية جداً مع دراسة (الشمري، ٢٠٢٠) التي حصلت على درجة عالية واختلفت مع دراسة (اللوغان، ٢٠٢١) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

جدول (٤ - ١١) متوسط الاستجابات لحملة الدراسات العليا و البكالوريوس

Group Statistics					
	المؤهل لعلمي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTAL	دراسات عليا	٥٤	٤.٥٧٠٠	٠.٥٠٨٨٥	٠.٠٦٩٢٥
	بكالوريوس	٧٧	٤.٥١٦٦	٠.٤٧٥٧٢	٠.٠٥٤٢١

يتضح من الجدول (٤ - ١١) أن متوسط الاستجابات لحملة الدراسات العليا بلغ ٤.٥٧ وبلغ متوسط استجابات حملة البكالوريوس بلغ (٤.٥٢) أي أن متوسط الدراسات العليا أكبر من متوسط البكالوريوس ، وهذا يعني وجود فروق ضاهية بين استجابات حملة البكالوريوس وحملة الدراسات العليا في درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم للقيادة التشاركية وللتأكد من وجود فروق نستخدم اختبار T لعينتين مستقلتين:

جدول (٤-١٢) اختبار T لتجديد الفروق لاستجابة حملة (بكالوريوس - دراسات عليا).

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)
TOTAL	Equal variances assumed	٠.٤٦١	٠.٤٩٨	٠.٦١٤	١٢٩	٠.٥٤٠
	Equal variances not assumed			٠.٦٠٧	١٠٩.٢٥ ٨	٠.٥٤٥

نلاحظ من الجدول (٤ - ١٢) أن قيمة (ت) لممارسة مديري مكاتب التعليم للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين بلغت (٠.٦١٤) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥)، حيث إن مستوى الدلالة (٠.٥٤٠) أكبر من (٠.٠٠٥)، ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.005$) حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم للقيادة التشاركية تعزى للمؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معرفة أبعاد القيادة التشاركية لا يحتاج إلى دراسات عليا ويمكن بالخبرة والتدريب عطفاً إلى أن المشرفين يملكون من الخبرة ما يكفي لمعرفة ما يكفي عن القيادة بشكل عام وعن القيادة التشاركية بشكل خاص، ويتفق مع الدراسة كل من دراسة (البارق، ٢٠٢٠) ودراسة (أبوسامح، ٢٠١٥) ودراسة (المحمادي، ٢٠١٥) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل.

واختلفت مع دراسة (الفضل، ٢٠١٥) حيث وجد فروق في استجابة مجتمع الدراسة حول ممارسة القيادة التشاركية يعزى لمتغير المؤهل لصالح الدراسات العليا.

جدول (٤ - ١٣) متوسط الاستجابات حسب سنوات الخدمة في الإشراف

Group Statistics					
	سنوات الخبرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTAL	أكثر من ١٠ سنوات	٧٣	٤.٦١٣٨	٠.٤٠٠٧٨	٠.٠٤٦٩١
	١٠ سنوات فأقل	٥٨	٤.٤٤٤٠	٠.٥٦٩٩٥	٠.٠٧٤٨٤

نلاحظ من الجدول (٤ - ١٣) متوسط الاستجابات لمن خبرتهم في الإشراف أكثر من (١٠) سنوات بلغ (٤.٦١) وبلغ متوسط استجابات لمن خبرتهم في الإشراف (١٠)

سنوات فأقل بلغ (٤.٤٤) ، أي أن متوسط من خبرتهم في الإشراف أكثر من (١٠) سنوات أكبر من متوسط من خبرتهم في الإشراف (١٠) سنوات فأقل ، وهذا يعني وجود فروق ظاهرية بين الاستجابات في درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم للقيادة التشاركية وللتأكد من وجود فروق نستخدم اختبار T لعينتين مستقلتين.

جدول (٤-١٤) اختبار T لتجديد الفروق لاستجابة حسب عدد سنوات الخدمة .

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
TOTAL	Equal variances assumed	٠.٦٢٨	٠.٠٠٤	١.٩٩٩	١٢٩	٠.٠٤٨
	Equal variances not assumed			١.٩٢٣	٩٨.٥٤٣	٠.٠٥٧

بلغت قيمة (ت) لممارسة مديري مكاتب التعليم للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين (١.٩٢٣) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) حيث أن مستوى الدلالة (٠.٠٥٧) أكبر من (٠.٠٠٥) ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم للقيادة التشاركية تعزى للخبرة، ويعزي الباحث ذلك كون المشرف التربوي لا يتم اختياره كمشرف إلا ولديه خبره مسبقه في مجال القيادة.

ويتفق مع الدراسة كل من دراسة(البارقي،٢٠٢١) ودراسة (أبومسامح،٢٠١٥) ودراسة (المحمادي،٢٠١٥) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة. واختلفت مع دراسة(الفضل،٢٠١٥) حيث وجد فروق في استجابة مجتمع الدراسة حول ممارسة القيادة التشاركية يعزى لمتغير خبرة في الإشراف تعزى لصالح الدراسات فئة أكثر من ١٠ سنوات.

جدول (٤ - ١٥) متوسطات استجابات العينة حسب الموقع الجغرافي

	N	Mean	Std. Deviation
شرق الطائف	٤٥	٤.٩٦٠٧	٠.٢٨٦٦٤
غرب الطائف	٣٦	٤.٥٤٣٢	٠.٦٥١٠٨
الحوية	٣٤	٤.٥٠٥٧	٠.٦٥١٠٨
جنوب الطائف	١٦	٤.١٧٠١	٠.٤٨٧٧٠
Total	١٣١	٤.٥٣٨٦	٠.٤٨٨٤٣

نلاحظ من الجدول (٤ - ١٥) أن متوسط الاستجابات حسب الموقع الجغرافي لمكاتب التعليم الشرق والغرب والحيوية والجنوب بلغت (٤.٦٩) و(٤.٥٤) و(٤.٥١) و(٤.١٧) على الترتيب مما يعني وجود فروق ضاهية ولتحديد ذلك نستخدم اختبار الأنوفا.

جدول (٤ - ١٦) اختبار ANOVA لاستجابات العينة حسب الموقع الجغرافي

ANOVA
TOTAL

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	٣.٢٥١	٣	١.٠٨٤	٤.٩٥٨	٠.٠٠٣
Within Groups	٢٧.٧٦٢	١٢٧	٢١٩		
Total	٣١.٠١٣	١٣٠			

نلاحظ من الجدول (٤ - ١٦) أن قيمة (ف) لممارسة مديري مكاتب التعليم للقيادة التشاركية بلغت (٤.٩٥٨) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٠٥) حيث أن مستوى الدلالة : (٠.٠٠٣) أصغر من (٠.٠٠٥)

وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.005$) ولتحديد هذه الفروق نقوم بإجراء الاختبار البعدي.

جدول (٤ - ١٧) الاختبار البعدي (شيفيه) لتحديد الفروق في الاستجابات حسب الموقع الجغرافي

(I)الموقع_الجغرافي	(J)الموقع_الجغرافي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
شرق الطائف	غرب الطائف	٠.١٤٧٥٣	٠.١٠٤٥٥	٠.٥٧٦
	الحيوية	٠.١٨٥٠٢	٠.١٠٦٢٤	٠.٣٩٠
	جنوب الطائف	*٠.٥٢٠٦٠	٠.١٣٦٠٩	٠.٠٠٣
غرب الطائف	الحيوية	٠.٠٣٧٤٩	٠.١١١٨١	٠.٩٩٠
	جنوب الطائف	٠.٣٧٣٠٧	٠.١٤٠٤٨	٠.٠٧٥
الحيوية	جنوب الطائف	٠.٣٣٥٥٨	٠.١٤١٧٥	٠.١٣٨

نلاحظ من الجدول (٤ - ١٧) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) تعزى للموقع الجغرافي للمكتب بين مكتب الشرق ومكتب الجنوب لصالح مكتب الشرق ويعزي الباحث ذلك إلى خبرة مدير مكتب التعليم شرق الطائف وذلك لإشراف المكتب على عدد كبير من المدارس مقارنة بعدد المدارس التي يشرف عليها مكتب التعليم جنوب الطاب للمدارس التي تتبع مكتب التعليم شرق الطائف عدد المدارس.

كأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) بين مكتب (الشرق والغرب - الشرق والحوية - الغرب والحوية - الغرب والجنوب - الحوية والجنوب) ويعزي الباحث ذلك إلى أن مدراء مكاتب التعليم بالطائف من الفئة الشابة والطموحة والمتطورة ولذلك فهم يحرصون على ممارسة القيادة التشاركية كونها أفضل نمط حديث، على الرغم من وجود عدة أنماط قيادية في لمؤسسات التربوية قد تتشابه في بعض خصائصها وقد تتباين، إلا أن النمط التشاوري والتشاركي يبقى أفضل أنماط القيادة على الإطلاق، فهو يحترم إنسانية العاملين ويغرس الثقة في نفوسهم، ويتيح لهم الفرصة للاشتراك في المناقشات وفي اتخاذ القرارات، وفي تقديم المقترحات والمبادرات دون محاباة لفئة معينة منهم على حساب الأخرى، وأكدت دراسة (عسكر، ٢٠١٢) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى للموقع الجغرافي لصالح محافظتي خان يونس ورفح. وأكد (العرايب، ٢٠١٠) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التشاركية تعزى للمنطقة التعليمية.

ملخص النتائج

أظهرت نتائج درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمدينة الطائف للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين:

١. أن درجة ممارسات القيادة التشاركية لمديري مكاتب التعليم بالطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين، كانت بمجملها عالية جداً، حيث بلغ المتوسط العام (٤.٥٤) وبانحراف معياري بلغ (٠.٤٩). وجاء بعد "العلاقات الإنسانية" بالرتبة الأولى حيث بلغ متوسطه (٤.٦٣) بانحراف معياري (٠.٤٨) بدرجة عالية جداً ثم تبعه معيار "تفويض الصلاحيات" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٩) بانحراف معياري (٠.٥٨) بدرجة عالية جداً، ثم تبعه بالرتبة الثالثة مجال "المشاركة في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (٤.٤٧) بانحراف معياري (٠.٥٣) بدرجة عالية جداً.

٢. البعد الأول "العلاقات الإنسانية": تم التعبير عن ممارسات هذا البعد بـ (١٤) عبارة ، وقد جاءت الاستجابات لكل عبارة بدرجة عالية جداً. حيث جاءت في الرتبة الأولى العبارة "يحرص أن يتوفر بالمكتب جو تسوده الألفة والمحبة" بمتوسط (٤.٨٤) وانحراف معياري (٠.٤٤) وفي الرتبة الثانية جاءت العبارة "يراعي الظروف الخاصة للمشرفين" بمتوسط (٤.٧٩) وانحراف معياري (٠.٤٦) بدرجة عالية جداً. وجاءت في الرتبة (١٣) العبارة "يوطد العلاقة بين المشرفين وقادة المدارس والمعلمين" بمتوسط حسابي (٤.٣٩) وانحراف معياري (٠.٧٧) وتلاها بالرتبة (١٤) العبارة "يراعي العدالة في توزيع المهام واللجان على المشرفين"، بمتوسط حسابي (٤.٣٦) وانحراف معياري (٠.٧٨).

٣. البعد الثاني "المشاركة في اتخاذ القرارات": تم التعبير عن ممارسات هذا البعد بـ (١١) عبارة ، وقد جاءت الاستجابات لكل عبارة بدرجة عالية جداً. حيث جاءت في الرتبة الأولى العبارة " يُنشئ قنوات اتصال إلكترونية خاصة بالعمل " بمتوسط (٤.٨٣) وانحراف معياري (٠.٤٠) وتلاها في الرتبة الثانية العبارة "يُشجع المشرفين على العمل بروح الفريق الواحد" بمتوسط (٤.٦٩) وانحراف معياري (٠.٦٢) بدرجة عالية جداً. وجاءت في الرتبة (١٠) العبارة "يناقش المشرفين في القرارات التي يتخذها بصورة جماعية" بمتوسط حسابي (٤.٢) وانحراف معياري (٠.٩٢) وتلاها بالرتبة (١١) العبارة "يُشارك في تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين"، بمتوسط حسابي (٤.٣٦) وانحراف معياري (٠.٧٨)

٤. البعد الثالث "تفويض الصلاحيات": تم التعبير عن ممارسات هذا البعد بـ (١١) عبارة ، وقد جاءت الاستجابات لكل عبارة بدرجة عالية جداً. حيث جاءت في الرتبة الأولى العبارة "يتابع أداء وإنجاز المفوضين لما فوضوا به" بمتوسط (٤.٦٠) وانحراف معياري (٠.٥٨) وتلاها في الرتبة الثانية العبارة "دعم المفوضين في تنفيذ أعمالهم ومواصلة العطاء" بمتوسط (٤.٥٩) وانحراف معياري (٠.٦٤) بدرجة عالية جداً، وجاءت في الرتبة (١٠) العبارة "يبتعد عن المركزية في اتخاذ القرارات ومتابعة الأعمال" بمتوسط حسابي (٤.٣٧) وانحراف معياري (٠.٨٣) وتلاها بالرتبة (١١) العبارة " يفوض بعض الصلاحيات الإدارية للمشرفين" بمتوسط حسابي (٤.٢٥) وانحراف معياري (٠.٩٤)

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة مديري مكاتب التعليم بمدينة الطائف تعزى للمتغيرين (المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة)

٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة مديري مكاتب التعليم بمدينة الطائف تعزى للمتغير الموقع الجغرافي بالنسبة لمكتب (الشرق و الغرب - الشرق و الحوية - الغرب و الحوية - الجنوب و الحوية - الجنوب و الغرب و الحوية - الجنوب و الحوية)

٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة مديري مكاتب التعليم بمدينة الطائف تعزى للمتغير الموقع الجغرافي لمكتب الشرق والجنوب تعزى لمكتب الشرق حيث بلغ الفرق (٠.٥٢) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٣) في الاختبار البعدي (شيفيه).

التوصيات:

١. استمرار مديري مكاتب التعليم في ممارسة القيادة التشاركية.
٢. عدم الاكتفاء بماء لديهم من معرفة حول القيادة التشاركية حتى وإن أظهرت الدراسة درجة عالية من التطبيق.
٣. الاطلاع على شروط تفويض السلطة، فلا يتم تفويضها إلا لمن لديهم المقدرة والمهارة الفعلية.
٤. بسبب المسؤوليات الكبيرة لمديري مكتب التعليم فإن هناك صلاحيات لا يمكن تفويضها للغير أياً كان.
٥. عند تطبيق دراسة أخرى ممارسة القيادة التشاركية في منطقة أخرى أو على عينة مختلفة، لا يكفي بدراسة ممارسة الأبعاد يجب أن يضيف دراسة سمات القائد التشاركي حتى يمكن التحديد إلى أي مدى ممارسة القيادة التشاركية فعلاً.
٦. أن يقوم مديري المكاتب بتدريب المشرفين وقادة المدارس على القيادة التشاركية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو مسامح، أحمد عبد الكريم (٢٠١٥): درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

البارقي، إدريس حسن عبدالله(٢٠٢١): "ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها ببناء ثقافة الجودة في المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة"، مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ٩٤، ص ٢٢٩-٢٧٤.

تعليم الطائف يتألق في سماء التميز.(٢٠١٨، فبراير ١٠). صحيفة الميدان التعليمي. تم الاسترجاع من موقع <https://almaydanedu.net/692128>

النبيتي، فهد.(٢٠١٩). تعليم الطائف يحصد الوسام الذهبي على مستوى المملكة في مسابقة الحوارات الطلابية.. صحيفة رؤية وطن. تم الاسترجاع من موقع

[\[https://royatwatan.com/28366\]](https://royatwatan.com/28366)

الزعيبي، محمد (٢٠١٢): أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الشمري، خالد بن أحمد (٢٠٢٠): درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ومقترحات التحسين، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ٤١(٤)، ٦٠-١٥.

الصليبي، عائد (٢٠١٥): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.

العراييد، نبيل أحمد (٢٠١٠): القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين.

عسكر، عبد العزيز محمد (٢٠١٢): القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الفضل، عبد العزيز ناصر (٢٠١٨): واقع تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ١٤(٣)، ص ١٥٤-١٩٢.

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

محسن، عبد العزيز (٢٠١٢): أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
 المحمادي، خالد محمد (١٤٣٦): درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Mokoena, S. (2012). Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?, Journal of Social Sciences, 30(1) ، ٥٣-٤٣.
- Moshteeah. P .Alan.(2013).Teacher participation in school Decision making and jop satisfaction as correlates of organizational commitment in senior school in pateswana. Andrews university. USA.
- Olga Sarafidou Georgios ,Chatziioannidis.(2013)." Teacher participation In Decision Making And Its Impact On School And Teacher" international Journal of Educational Management .VOI(27),issue(1),pp170-183.
- Olgha and gorgeous،(2013) ،teacher's participation in marling and it impact on teachers. international journal of educational
- Omboody،(2012). "Influence of teachers participation in decision making jop performance in publican private secondary school in government area of eddo state Nigeria a.Vol,13,122,143.
- Osako, F (2018). Participatory Leadership and Employee Commitment in Government Secondary Schools In Sortie District, Thesis, Uganda Management Institute. management ،vol.21،no 2,358-368,Issn 1138 – 741.