



جامعة المنصورة
كلية التربية



القيادة المُمكنة لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين

إعداد

محمد عبدالله سعيد الشهري - زيدان ثابت بخيت الحربي

إشراف

د/ صالح بن علي يعن الله القرني
أستاذ القيادة التربوية المشارك

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٨ - إبريل ٢٠٢٢

القيادة الممكنة لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين

محمد عبدالله سعيد الشهري - زيدان ثابت بجيت الحربي

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة لنمط القيادة الممكنة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي والارتباطي). ولجمع البيانات استخدم الباحثان مقياس أهيرني ورفاقه (Ahearne et al., 2005) للقيادة الممكنة، والمكون من أربعة أبعاد هي: (تعزيز أهمية العمل، المشاركة في صنع القرارات، إظهار الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية). موران (Hoy&Tschannen-moran, 2003). وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية والبالغ عددهم (٨٢٤٩)، واختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الملائمة (عينة الفرصة)، والتي بلغ عدد أفرادها (٤١٧) بنسبة (٥,١%) من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن قادة المدارس يميلون إلى ممارسة القيادة الممكنة بدرجة عالية، وجاءت الأبعاد (تعزيز أهمية العمل، المشاركة في صنع القرارات، إظهار الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) جميعها بدرجة ممارسة عالية لدى قادة المدارس.

كما تبين من النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم لنمط القيادة الممكنة تبعاً لاختلاف متغير (الجنس وتبين من النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم لنمط القيادة الممكنة تبعاً لاختلاف متغير (سنوات الخبرة).

ومما أوصت به الدراسة العمل على تصميم برامج نوعية تستهدف تنمية ممارسات وأساليب القيادة الممكنة وتطبيقاتها المختلفة في البيئة التعليمية لدى قادة المدارس، كما أوصت بإجراء دراسات أخرى للقيادة الممكنة مع متغيرات أخرى مثل التماسك الوظيفي، والتماثل التنظيمي، والانهماك الوظيفي.

المقدمة:

في ظل التغيرات والتطورات التي طرأت على إدارة المنظمات وإدارة الأفراد فيها، سعت المنظمات إلى تعزيز وتنمية العلاقات المتبادلة بين المنظمة وبين الأفراد وبين القادة والموظفين، لبناء مناخ إيجابي تسوده الألفة والثقة والعلاقات الإيجابية التي تنعكس إيجاباً على إنتاجية المنظمة وفعاليتها وضمناً استمرارها، ومما لا شك فيه فإن المنظمات التي تعول على العنصر البشري في تحقيق كفاءة المنظمة واستمرارها لا بد لها أن تسعى في تعزيز ورفع مستوى الثقة في المنظمة والثقة في القادة والثقة المتبادلة بين الأفراد، سعياً منها لتكوين بيئة جاذبة و حافزة على الأداء العالي، فيما يسهم في تحقيق الثقة التنظيمية عموماً والثقة بين الأفراد وقادة المنظمة.

ومع تزايد الاهتمام بدراسة أنماط القيادة الحديثة ومدى فعاليتها ونجاحها مع العاملين ودورها في تعزيز ثقتهم بالقائد، ظهر في أدبيات الإدارة و السلوك التنظيمي في العقدين الأخيرين مفهوم حديث يركز على تمكين العاملين وإعطائهم الصلاحيات والثقة في أدائهم دون تدخل الإدارة، وهو القيادة الممكنة والذي يركز مفهومه في تمكين العاملين لأداء أعمالهم بطريقتهم وإعطائهم الصلاحيات والثقة في أدائهم دون تدخل الإدارة (سفر، 2017)، ويشير أهيرني و آخرون (Ahearne et al., 2005) إلى أن القيادة الممكنة هي سلوكيات القائد والتي تساهم في تعزيز أهمية العمل من خلال المشاركة في صنع القرار وإظهار الثقة في أداء الموظفين (أورد في: مرزوق و آخرون، 2017)، ويعتقد أن أسلوباً بهذه المضامين وهذه الأبعاد وهذه الفلسفة لهو ادعى أن يسهم في تعزيز الثقة بين القائد والموظفين.

وقد جاءت الدراسات الحديثة مبيّنة أهمية القيادة الممكنة والغاية منها، كما أكدت على أن هذا النمط الحديث من القيادة يعزز الاتجاهات الإيجابية في نفوس الموظفين ويعزز الثقة المتبادلة بينهم وبين منظماتهم وقادتهم، حيث أكدت دراسة برسولى والآخرون (2019) أن تحلي المسؤولين في المنظمة بالصفات القيادية التمكينية سيُشعر العاملين في المنظمة بأنهم عناصر هامة في نجاح المنظمة، ويجعل العمل أكثر متعة و حافزية، كما أنه يبني الثقة ويفعل المشاركة بين العاملين، و يبين الطويل (1999) أن مبدأً تشاركية المسؤولية و مبدأً تفويض السلطات و الصلاحيات من أسس الإدارة التربوية السليمة، ذلك لأنها تنمّي الإحساس بالثقة و تحقق الذات و الانتماء (أورد في: محمد العنزي، 2009)، كما يشير مرزوق وآخرون (2017) إلى أن نمط القيادة الممكنة هو نمط قيادي من شأنه تحقيق لامركزية السلطة وإعطاء الموظفين قدر أكبر من المسؤولية دون تدخل مباشر.

وبما أن الدراسات التي تناولت القيادة الممكنة في سياق المنظمات عامة تشير إلى أهميتها في تعزيز العديد من السلوكيات الإيجابية على الصعيدين التنظيمي والفردى، لذا يكون من الأرجح أن أسلوباً قيادياً يحمل في فلسفته ومضامينه إظهار الثقة في قدرات العاملين ويشركهم في اتخاذ القرار ويستمتع لأرائهم ويعمل على تمكينهم، سيسهم في تعزيز مناخ الثقة بشكل عام في المنظمة ويعزز الثقة في قادة المنظمة الذين يتبنون هذا الأسلوب القيادي.

وبناء على ما سبق يتضح لنا أهمية القيادة الممكنة في كونها سلوك يدعم اللامركزية وإزالة القيود، ويعزز الثقة في أداء العاملين وتمكين مشاركتهم، كما اتضح لنا أهمية الثقة في القائد وأنها أحد المتغيرات الحاسمة في الأداء التنظيمي.

مشكلة البحث:

تشير الدراسات والأبحاث إلى أهمية الثقة في قائد المدرسة، وما يترتب على وجودها وتعزيزها من نتائج وعوائد إيجابية على الصعيدين الفردى والتنظيمى في المنظمة، حيث يشير الشتوي (٢٠١٦) إلى أنه متى ما كانت المنظمات قادرة على اكتساب ثقة العاملين فيها فإن ذلك سينعكس عليهم ببذل مزيد من الجهد لإنجاز النتائج المرغوب فيها، كما يشير المسدي (٢٠١١) إلى أن ضعف الثقة بين الأفراد وبين رؤسائهم يترتب عليه ضعف الأداء وقلة الانتماء وتفكك فرق العمل داخل التنظيم وزيادة حدة الصراعات التنظيمية وغيرها من المظاهر السلبية التي تؤدي إلى فشل المنظمة.

و بما أن الأدبيات تشير إلى دور قادة المدارس في بناء و تعزيز ثقة المعلمين فيهم، حيث أشارت دراسة دراركة و المطيري (٢٠١٧) إلى أن القيادة الأخلاقية من الممارسات القيادية التي تسهم في زيادة مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات، إلا أن الدراسات تشير إلى أن قادة المدارس يميلون إلى التسلطة و الانفرادية في اتخاذ القرار و عدم مشاركة المعلمين، حيث كشفت دراسة المساد (٢٠٠٨) عن وجود قصور لدى قادة المدارس فيما يتعلق بقدرتهم على إقناع الآخرين، كما يشير السلمي (٢٠١٢) إلى أن قادة المدارس ليس لديهم اتجاه موجب نحو التغيير و يصرّون على مواجهة مشكلات العمل بالطرق التقليدية، و ينفردون في حل مشكلات العمل بناء على قدراتهم و مهاراتهم و لا يشركون العاملين في وضع الحلول للمشاكل التي تطرأ، و عليه فأن من المرجح أن الممارسات القيادية السابقة لدى قادة المدارس تنحى بعيداً عن الممارسات التي تدعو لها أساليب القيادة الحديثة و على رأسها القيادة الممكنة، و التي تدعو إلى تقاسم السلطة

مع المعلمين و مشاركتهم في اتخاذ القرار و إظهار الثقة في أدائهم و تعزيز المعنى الرسالي لمهنة التعليم في نفوسهم.

و لذا جاءت هذه الدراسة لتتصدى لهذه المسألة، في محاولة للكشف عن ممارسة قادة المدارس للقيادة الممكنة ، ومما يدعم إجراء هذه الدراسة، ما أوصت به دراسة مرزوق وآخرون (٢٠١٧) بدراسة أثر القيادة الممكنة على بعض النتائج التنظيمية الأخرى مثل الثقة التنظيمية والثقة في القائد، و ما أوصت به دراسة الزبيدي (٢٠١٣) من ضرورة رفع مستوى الثقة التنظيمية من قبل القادة الإداريين وبناء الثقة بين المعلمين ومنحهم المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أوصت دراسة المسدي (٢٠١١) بنشر مجموعة من القيم وأخلاق العمل بين العاملين والتي تعكس ثقافة المنظمة وتعمل على خلق مناخ تسوده الثقة التنظيمية المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، والعمل على بناء الثقة والعلاقات بين القائد والمرؤوسين .

ومما يؤكد على أهمية دراسة القيادة الممكنة أن الباحثين لم يقفا على أي دراسة في السياق التعليمي المحلي والعربي ، كما لاحظ الباحثان ندرة الدراسات التي تناولت القيادة الممكنة بشكل عام في السياق السعودي.

وعليه تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في السؤال التالي:

ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة للقيادة الممكنة وما علاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس للدراسة الأسئلة التالية:

١- ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين ؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة، والتي تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين .

٢- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تصوراتهم لممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة، والتي تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).

ثانياً: الدراسات السابقة والتعليق عليها

هدفت دراسة إقيسا و أيوب (Egessa&Ayub,2013) إلى التعرف على تأثير التمكين على أداء العاملين في قطاع التعليم في المدارس الابتدائية، و اتبعت الدراسة منهجاً ارتباطياً استند على استبانة طبقت على عينة عشوائية بلغت ١٦٤ معلماً من المدارس الابتدائية في المنطقة الوسطى كاكاميجا في كينيا، و توصلت الدراسة إلى أن التمكين يؤثر بشكل كبير على أداء المعلمين و على تنفيذ المهام الموكلة إليهم، و أوصت الدراسة على ضرورة تعزيز تمكين العاملين من قبل الإدارة العليا في المنظمة، و ضرورة مشاركة العاملين في صنع القرار و تحديد الأهداف التعليمية.

وأجرى أتيك وسيليك (Atik & Celik، 2020) دراسة للكشف عن العلاقة بين أسلوب القيادة المُمكّنة لمديري المدارس ورضا المعلمين الوظيفي في وجود الثقة والتمكين النفسي كمتغيرين وسيطين، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي للكشف عن طبيعة العلاقة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠١) معلماً يعملون في مدينة دينيزلي التركية تم اختيارهم بشكل عشوائي، كما تم بناء استبانة مكونة من ثلاثة أبعاد (تفويض السلطة - المساءلة - التدريب) لتحقيق أهداف الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن سلوكيات القادة التمكينية لمديري المدارس تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للمعلمين وتصوراتهم عن الثقة والتمكين النفسي، كما وجد أن الثقة و التمكين النفسي لهما تأثيرات وسيطة على العلاقة بين القيادة الممكنة و رضا المعلمين.

و بحثت دراسة المناجعة (٢٠١٨) أثر القيادة بالتمكين على السعادة في العمل من خلال الصقل الوظيفي كمتغير وسيط، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الارتباطي التنبئي لتحقيق ذلك، و تم تطوير استبانة لتحقيق أهداف الدراسة طبقت على (٣٢٥) عضو هيئة تدريس يعملون في الجامعات جنوب الأردن، وأظهرت الدراسة وجود تأثير مباشر للقيادة بالتمكين على السعادة في العمل من خلال الصقل الوظيفي كمتغير وسيط، كما أوصت بضرورة أن تقوم الجامعات بتقديم برامج تدريبية تحسن من سلوكيات تمكين القادة للتعامل مع ظروف العمل المختلفة.

وأجرى بيهر وكيم (Beehr & kim, 2017) دراسة استهدفت الكشف عن تأثير قيادة التمكين على رفاهية الموظفين من خلال الأبعاد التالية (الاستقلالية - المشاركة في اتخاذ القرار - تعزيز مغزى العمل - الثقة في الأداء العالي)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات حيث تم جمع البيانات في ثلاث مراحل مع فاصل زمني مدته شهر، وتم تطبيق الدراسة بعينة نهائية مكونة من ٣٢٥ موظف، وأظهرت الدراسة أن القيادة المُمكنة كانت مرتبطة بشكل إيجابي بسلوكيات صياغة الوظائف للموظفين.

ولمعرفة أثر القيادة المُمكنة على كل من الرفاهية النفسية والارتباط بالعمل أجرى بارك وآخرون (٢٠١٨) دراسة في مدينة سول الكورية، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٨٥) موظف من ثماني شركات كورية عملاقة، واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الممكنة لها تأثير مباشر وغير مباشر على الارتباط بالعمل من خلال رأس المال النفسي للموظفين.

طريقة وإجراءات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة:

للوصل إلى نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها اعتمد الباحثان منهجاً كمياً يجمع بين الأسلوبين المسحي والارتباطي، وذلك لملائتهما للإجابة عن أسئلة الدراسة و تحقيق أهدافها.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة جدة والتابعة للإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة والبالغ عددهم (٨٢٤٩) معلماً ومعلمة، وفقاً للإحصاءات الواردة من إدارة التعليم لعام ١٤٤١ / ١٤٤٢ هـ وبين الجدول التالي توزيع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة جدة وفقاً لمكاتب التعليم:

جدول (٣-١)

توزيع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة جدة وفقاً لمكاتب التعليم

م	مكتب التعليم	عدد المعلمين	النسبة %	عدد المعلمات	النسبة %	الإجمالي	النسبة %
١	الصفاء	٧٠٣	١٨,٢ %	---	---	٧٠٣	٨,٥ %
٢	النسيم	٥٧٦	١٤,٩ %	---	---	٥٧٦	٧ %
٣	الشمال	٦٤٦	١٦,٧ %	١٠١٧	٢٣,٢ %	١٦٦٣	٢٠,٢ %
٤	الجنوب	٦١٦	١٦ %	١١٢٨	٢٥,٧ %	١٧٤٤	٢١,١ %
٥	الوسط	٤٦١	١٢ %	٩٧١	٢٢,١ %	١٤٣٢	١٧,٤ %
٦	الشرق	٨٥٥	٢٢,٢ %	١٢٧٦	٢٩,١ %	٢١٣١	٢٥,٨ %
	المجموع	٣٨٥٧	١٠٠ %	٤٣٩٢	١٠٠ %	٨٢٤٩	١٠٠ %

المصدر: إحصائيات إدارة شؤون المعلمين في إدارة التعليم بجدة للعام الدراسي (١٤٤٠-١٤٤١هـ)

(١٤٤١هـ)

يتضح من الجدول (٣-١) السابق أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة جدة التابعة لمكتب التعليم بشرق جدة بنسبة (٢٥,٨%) ، يليهم معلمي ومعلمات المدارس التابعة لمكتب التعليم بالجنوب بنسبة (٢١,١%)، ثم معلمي ومعلمات المدارس التابعة لمكاتب تعليم (الشمال، الوسط، الصفاء) بنسب بلغت على التوالي (٢٠,٢%)، (١٧,٤%)، (٨,٥%) على الترتيب، وكانت أقل نسبة لمعلمي ومعلمات المدارس التابعة لمكتب تعليم (النسيم) حيث بلغت نسبته (٧%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة بطريقة عينة الفرصة وذلك لما نمر به من ظروف استثنائية تتمثل في جائحة كورونا وايضاً لجغرافية المنطقة الكبيرة ولكثرة أعداد المعلمين، وعدم تواجدهم في المدارس مما يشكل صعوبة في الوصول إليهم لذا رأى الباحثان أن أسلوب العينة المناسب للدراسة هو عينة الفرصة، ويصف دويدري (٢٠٠٠) هذا النوع من العينات بأنه يعطي لعناصر مجتمع الدراسة الأصلي حرية الاختيار في المشاركة في الدراسة، بحيث لا يكون هناك تحديد مسبق لمن تشملهم العينة، بل يتم اختيار العينة من بين أول مجموعة

يقابلهم الباحث. وتم التواصل معهم عن طريق عناوين البريد الإلكتروني الخاصة بالمعلمين والمتوافرة في مكاتب التعليم بغرض تعبئة الاستبانة، وتم تحديد أربعة أسابيع لجمع الاستبانات المرسله، وبلغ عدد الاستبانات المكتملة (٤١٧) استبانة، وكانت جميعها صالحة للتليل، وهي التي تمثل أفراد عينة الدراسة الحالية بنسبة (٥,١%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة ويوضح الجدول التالي عدد الاستبانات الموزعة، والمسترد منها، والاستبانات الصالحة والنسب المئوية لكل منها بالنسبة إلى المجتمع الكلي.

جدول (٣-٢)

الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتليل
من أفراد مجتمع الدراسة

الاستبانات الصالحة		الاستبانات المستردة		الاستبانات الموزعة		مجتمع الدراسة	
النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد
٥,١%	٤١٧	٥,١%	٤١٧	٢٤,٢%	٢٠٠٠	١٠٠%	٨٢٤٩

خصائص أفراد عينة الدراسة :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري (الجنس، سنوات الخبرة)، كما يلي :

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس كما تبينه النتائج بجدول (٣-٣) التالي:

جدول (٣-٣)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير الجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة
١	ذكر	٢٧٥	٦٥,٩%
٢	أنثى	١٤٢	٣٤,١%
	المجموع الكلي	٤١٧	١٠٠%

يتضح من الجدول (٣-٣) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة (الذكور) بنسبة (٦٥,٩%)، بينما بلغت نسبة المعلمات (الإناث) (٣٤,١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة كما تبينه النتائج بجدول (٤-٣) التالي:

جدول (٤-٣)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
١	أقل من ١٠ سنوات	٧٩	١٨,٩%
٢	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٩٥	٤٦,٨%
٣	٢٠ سنة فأكثر	١٤٣	٣٤,٣%
	المجموع الكلي	٤١٧	١٠٠%

يتضح من الجدول (٤-٣) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من المعلمين والمعلمات ممن تتراوح سنوات خبرتهم (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) بنسبة (٤٦,٨%)، يليهم المعلمون والمعلمات ممن تزيد خبرتهم عن (٢٠ سنة فأكثر) بنسبة (٣٤,٣%)، وكانت أقل نسبة للمعلمين والمعلمات الذين تقل سنوات خبرتهم عن (١٠ سنوات) بنسبة (١٨,٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة):

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة؛ لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، ولقدرتها على جمع البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين وفي وقت قصير نسبياً، وقد قام الباحثان بتبني مقاييس محكمة تناسب موضوع الدراسة من خلال مراجعة الأدب النظري وذلك بهدف التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة ومستوى الثقة في القائد لدى المعلمين.

وقد اعتمد الباحثان في بناء المحور الأول من الاستبيان (درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة) على مقياس القيادة الممكنة المصمم من قبل أهيرني (Ahearne et al.,2005) والذي قام على تعريبه وتقنيته في السياق التعليمي العربي القرني (٢٠٢٠).

ولقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين رئيسيين هما :

الجزء الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتمثلت في (الجنس، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: محاور الاستبانة، وتكون من محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الممكنة، ويتكون من (١٢) عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد بيانها كالتالي:

البعد الأول: تعزيز أهمية العمل ، وتكون من (٣) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (١-٣).

البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات ، وتكون من (٣) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (٤-٦).

البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي ، وتكون من (٣) عبارات ، ذات الأرقام المسلسلة من (٧-٩)

البعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية ، وتكون من (٣) عبارات ، ذات الأرقام المسلسلة من (١٠-١٢).

وقد صيغت جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو للمقياس ككل على ارتفاع مستوى ممارسة قادة المدارس للقيادة الممكنة ، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المستجيب على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج تنازلياً (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

- صدق أداة الدراسة:

لقد تم استخدام كلاً من مقياس (القيادة الممكنة) في عدد من الدراسات السابقة، ولذلك اكتفى الباحثان بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة في الدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

أ) صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة) :

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٣-٦)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة)

البعد الرابع الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية		البعد الثالث إظهار الثقة في الأداء العالي		البعد الثاني المشاركة في صنع القرارات		البعد الأول تعزيز أهمية العمل	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٨١٢	١٠	**٠,٩٠١	٧	**٠,٨٨١	٤	**٠,٩٢٥	١
**٠,٨٥٠	١١	**٠,٩١٢	٨	**٠,٨٦٥	٥	**٠,٩٢٧	٢
**٠,٨٥٧	١٢	**٠,٩١٠	٩	**٠,٨١٣	٦	**٠,٩٢٦	٣

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يبين جدول (٣-٦) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول: تعزيز أهمية العمل بين (٠,٩٢٥ - ٠,٩٢٧)، أما بالبعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٨١٣ - ٠,٨٨١)، وللبعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي تراوحت بين (٠,٩٠١ - ٠,٩١٢)، وللبعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية تراوحت بين (٠,٨١٢ - ٠,٨٥٧)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة).

**(ب) الصدق البنائي للمحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة
الممكنة)**

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين
الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمحور ، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (٣-٧)

**معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الأول (درجة ممارسة قادة
المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة)**

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: تعزيز أهمية العمل	**٠,٨٣٤
٢	البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات	**٠,٨٦٢
٣	البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي	**٠,٨٣١
٤	البعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	**٠,٨٧٦

**** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)**

يتبين من جدول (٣-٧) السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة التي يتكون
منها المحور الأول من الاستبانة والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين
(٠,٨٣١ - ٠,٨٧٦)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، مما يدل على
توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدارس
الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة)

نتائج الدراسة ومناقشتها

**إجابة السؤال الأول: " ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة
من وجهة نظر المعلمين؟".**

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد
المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة)،
والتي حددها الباحث في أربعة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي
لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (٤-١) التالي :

جدول (٤-١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة)، مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
٣	إظهار الثقة في الأداء العالي	٤,١٤	٠,٩٤٩	١	عالية
٤	الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	٣,٩٤	٠,٩٧٢	٢	عالية
١	تعزيز أهمية العمل	٣,٧٨	١,١٦٧	٣	عالية
٢	المشاركة في صنع القرارات	٣,٤٤	١,٠٧٠	٤	عالية
	المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة)	٣,٨٣	٠,٨٨٤	---	عالية

يتبين من جدول (٤-١) السابق أن ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة (٣,٨٤)، بانحراف معياري قدره (٠,٨٨٤) وجاءت الانحرافات المعيارية لكلا من البعدين (إظهار الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) بقيم (٠,٩٤٩ - ٠,٩٧٢) على الترتيب، وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس الثانوية حول درجة ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة بهذين البعدين، بينما جاءت الانحرافات المعيارية لكلا من البعدين (تعزيز أهمية العمل، المشاركة في صنع القرارات) بقيم (١,١٦٧ - ١,٠٧٠) على الترتيب، وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات معلمي المدارس الثانوية حول درجة ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة بهذين البعدين

و يفسّر الباحثان حصول ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة على درجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين إلى جهود وزارة التعليم في وضع معايير كفيلة باختيار العناصر البشرية ذات الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية، كما يعزو الباحثان ذلك إلى الاتجاهات الإيجابية نحو التمكين القيادي، و وعي قادة المدارس الثانوية بمضامين القيادة الممكنة وبأهمية تمكين المعلمين وإشراكهم في العملية التربوية مما يقلل العبء الملقى على عاتق القائد التربوي.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة على درجة عالية من وجهة نظر المعلمين مع نتيجة دراسة قورازيس (Gkorezis,2016) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الممكنة لدى قادة المدارس العامة في التعليم الابتدائي والثانوي اليونانية جاءت بدرجة متوسطة.

كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,١٤)، يليه في الترتيب الثاني ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) بمتوسط حسابي (٣,٩٤)، ثم بعد (تعزيز أهمية العمل) بمتوسط حسابي (٣,٧٨)، وفي الترتيب الأخير جاء ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة في بعد (المشاركة في صنع القرارات) بمتوسط حسابي (٣,٤٤)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية).

و يفسر الباحثان وجود بُعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) في الترتيب الأول إلى أن هذا البعد لا يقتضي من قائد المدرسة سوى مهارات اتصال و تواصل و مهارات تعزيز ثقة، بينما يعود وجود بُعد (المشاركة في صنع القرارات) في الترتيب الأخير إلى أن بعض القادة يشاركون المعلمين في القرارات، لكنهم في الجانب الآخر قد يتحفظون على بعضها، وذلك إما لمصلحة تعليمية أو أسباب تتصل بالخلفية المعرفية و التنظيمية للمعلمين.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة بكل بعد على حدة من أبعاد المحور الأول من الاستبانة كما تبينه نتائج الجداول التالية:

البعد الأول: ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (تعزيز أهمية العمل):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة في بعد (تعزيز أهمية العمل)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٢) التالي:

جدول (٤-٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (تعزيز أهمية العمل)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٢	يساعدني قائد المدرسة في فهم تأثير عملي على الفاعلية الكلية للمدرسة.	٣,٨٢	١,١٩٩	١	عالية
٣	يساعدني قائد المدرسة في فهم وظيفتي في إطار الصورة الكبرى للمدرسة.	٣,٧٩	١,٣٠٧	٢	عالية
١	يساعدني قائد المدرسة في فهم كيفية ارتباط أهدافي برسالة المدرسة وأهدافها.	٣,٧٣	١,٢٧٤	٣	عالية
	المجموع الكلي للبعد الأول : تعزيز أهمية العمل	٣,٧٨	١,١٦٧	---	عالية

يتبين من جدول (٤-٢) السابق أن ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة في بعد (تعزيز أهمية العمل) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٧٨) بانحراف معياري بلغت قيمته (١,١٦٧) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (١,١٩٩ - ١,٣٠٧) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات معلمي المدارس الثانوية في حول ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة في هذا البعد. وقد يعزى هذا التباين في وجهات نظر المعلمين إلى أن القادة يتفاوتون في مستوى ممارساتهم لمتطلبات تعزيز أهمية العمل، ويتفاوتون أيضاً في مدى علاقات قائد المدرسة مع معلميه.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة في بعد (تعزيز أهمية العمل) الممارسة: (يساعدني قائد المدرسة في فهم تأثير عملي على الفاعلية الكلية للمدرسة) بمتوسط حسابي (٣,٨٢)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (يساعدني قائد المدرسة في فهم وظيفتي في إطار الصورة الكبرى للمدرسة) بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يساعدني قائد المدرسة في فهم كيفية ارتباط أهدافي برسالة المدرسة وأهدافها) بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يساعدني قائد المدرسة في فهم تأثير عملي على الفاعلية الكلية للمدرسة) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) إلى أن إلى أن قادة المدارس يدركون دور المعلمين وفعاليتهم في تحقيق أهداف المدرسة وذلك من خلال تحفيزهم ودعمهم لتجويد عملهم وإثارة الدافعية لديهم، مما يساعد في تفهمهم لعملهم، وربما أنهم أيضا ينزعون إلى تعزيز وعي المعلمين باللوائح و الأنظمة و الحقوق و الواجبات الوظيفية، الأمر الذي يرفع من درجة وعيهم برسالة المدرسة و سعيهم نحو تحقيق أهدافها و تطلعاتها، بينما جاءت الممارسة: (يساعدني قائد المدرسة في فهم كيفية ارتباط أهدافي برسالة المدرسة وأهدافها) في الترتيب الأخير و لكنها بدرجة عالية، و قد يرجع ذلك إلى وعي قادة المدارس بضرورة إشراك المعلمين في صياغة أهداف المدرسة و خططها، و ضرورة مشاركتهم في المجالس واللجان المختلفة في المدرسة، لما لذلك من تأثيرات إيجابية على ارتباط المعلمين بمدرستهم و سعيهم إلى الإسهام في تحقيق رسالتها وأهدافها.

البعد الثاني: ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (المشاركة في صنع القرارات):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة في بعد (المشاركة في صنع القرارات)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٣) التالي:

جدول (٤-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (المشاركة في صنع القرارات)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٦	يلتمس قائد المدرسة رأيي في القرارات التي تتعلق بي.	٣,٨٧	١,١٦٩	١	عالية
٤	يشركني قائد المدرسة في اتخاذ العديد من القرارات.	٣,٤٨	١,٢٨٨	٢	عالية
٥	غالباً ما يستشيرني قائد المدرسة في القرارات الاستراتيجية.	٢,٩٨	١,٣٠٢	٣	متوسطة
	المجموع الكلي للبعد الثاني : المشاركة في صنع القرارات	٣,٤٤	١,٠٧٠	---	عالية

يتبين من جدول (٤-٣) السابق أن ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة في بعد (المشاركة في صنع القرارات) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٤٤) بانحراف معياري بلغت قيمته (١,٠٧٠) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (١,١٦٩ - ١,٣٠٢) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات معلمي المدارس الثانوية حول ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة في هذا البعد.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة في بعد (المشاركة في صنع القرارات) الممارسة: (يلتمس قائد المدرسة رأيي في القرارات التي تتعلق بي). بمتوسط حسابي (٣,٨٧)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (بشاركني قائد المدرسة في اتخاذ العديد من القرارات) بمتوسط حسابي (٣,٤٨)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (غالباً ما يستشيرني قائد المدرسة في القرارات الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (٢,٩٨) بدرجة ممارسة (متوسطة).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يلتمس قائد المدرسة رأيي في القرارات التي تتعلق بي) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) إلى حرص قادة المدارس على استقصاء آراء المعلمين، وإتاحة الفرصة لهم في مناقشة القرارات التي تتعلق بوظائفهم؛ لذا يضعون ذلك في الاعتبار، ويحاولون إشراك المعلمين في القرارات التي تتعلق بهم أو تؤثر في مصالحهم، وهذا من شأنه أن يجعل بيئة العمل بيئة جاذبة و محفزة للأداء.

بينما جاءت الممارسة: (غالباً ما يستشيرني قائد المدرسة في القرارات الاستراتيجية) في الترتيب الأخير بدرجة ممارسة متوسطة، و قد يرجع ذلك إلى أن قادة المدارس يرون أن طبيعة القرارات الهامة والاستراتيجية قد لا يلمّ المعلمون بجميع جوانبها، وأن هذه القرارات هي من مسؤولية قائد المدرسة، وقد يعود ذلك أيضاً بأن قادة المدارس لا يرغبون في زيادة الأعباء الإدارية على المعلمين، كما أن نقص الخبرة لدى بعض المعلمين في جوانب القرارات الاستراتيجية، يجعل القادة يشركونهم في القرارات التي تتناسب مع خبراتهم و مؤهلاتهم و ميولهم و استعداداتهم، لكن في المقابل قد لا يشركونهم في قرارات استراتيجية أخرى لأسباب تتعلق بخبراتهم في مجال هذه القرارات، خاصة إذا كانت هذه القرارات تدخل في صميم عمل قائد المدرسة و مهامه الوظيفية.

البعد الثالث: ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٤) التالي :

جدول (٤-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٩	يعرب قائد المدرسة عن ثقته في قدرتي على الأداء العالي.	٤,٢٣	١,٠١٥	١	عالية جداً
٧	يؤمن قائد المدرسة بقدرتي على التعامل مع المهام الصعبة.	٤,١٠	١,٠٨٦	٢	عالية
٨	يؤمن قائد المدرسة بقدرتي على التطور ولو حدثت مني بعض الأخطاء.	٤,٠٩	١,٠٣٥	٣	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثالث : إظهار الثقة في الأداء العالي	٤,١٤	٠,٩٤٩	---	عالية

يتبين من جدول (٤-٤) السابق أن ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٤,١٤) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٩٤٩) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (١,٠١٥ - ١,٠٨٦) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات معلمي المدارس الثانوية حول ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة في هذا البعد.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) الممارسة: (يعرب قائد المدرسة عن ثقته في قدرتي على الأداء العالي). بمتوسط حسابي (٤,٢٣)، بدرجة ممارسة (عالية جداً)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة : (يؤمن قائد المدرسة بقدرتي على التعامل مع المهام الصعبة) بمتوسط حسابي

(٤,١٠)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يؤمن قائد المدرسة بقدرتي على التطور ولو حدثت مني بعض الأخطاء) بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يعرب قائد المدرسة عن ثقته في قدرتي على الأداء العالي). على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جداً) إلى الإدراك الكبير والفهم العميق لدى القادة بالإمكانات والمهارات العالية التي يمتلكها المعلمون لديهم، فيسعون من خلال تلك الثقة إلى تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم وإعطاءهم المساحة اللازمة لإظهار هذه المهارات و تلك الإمكانيات بما يؤدي في نهاية الأمر لتحقيق الأهداف التعليمية داخل المدرسة.

بينما جاءت الممارسة: (يؤمن قائد المدرسة بقدرتي على التطور ولو حدثت مني بعض الأخطاء) في الترتيب الأخير و لكن بدرجة ممارسة عالية، وقد يرجع ذلك إلى أن قادة المدارس لديهم وعي وإدراك بقدرات المعلمين لديهم، ومعرفتهم الدقيقة للجهود التي يبذلونها في سبيل تلافي الأخطاء فهم يلمون إماماً عميقاً بكفاءاتهم والمهارات التي يمتلكونها، فيسعون لزيادة تنميتها وتطويرها من خلال حثهم على المشاركة الدائمة في برامج التنمية المهنية والتطوير الذاتي.

البعد الرابع: ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٥) التالي :

جدول (٤-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
١٠	يسمح لي قائد المدرسة أن أؤدي وظيفتي بطريقتي الخاصة.	٤,١٢	١,١٠٨	١	عالية
١٢	يسمح لي قائد المدرسة باتخاذ القرارات المهمة بشكل سريع لتلبية احتياجات المستفيدين.	٣,٨٦	١,١٤٧	٢	عالية
١١	يبسّط قائد المدرسة القواعد واللوائح لرفع كفاعتي في القيام بعملتي.	٣,٨٣	١,٢١٦	٣	عالية
	المجموع الكلي للبعد الرابع : الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	٣,٩٤	٠,٩٧٢	---	عالية

يتبين من جدول (٤-٥) السابق أن ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٩٤) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٩٧٢) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (١,١٠٨ - ١,٢١٦) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات معلمي المدارس الثانوية في مدينة جدة حول ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة في هذا البعد.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) الممارسة: (يسمح لي قائد المدرسة أن أؤدي وظيفتي بطريقتي الخاصة). بمتوسط حسابي (٤,١٢)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (يسمح لي قائد المدرسة باتخاذ القرارات المهمة بشكل سريع لتلبية احتياجات المستفيدين) بمتوسط حسابي (٣,٨٦)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يبسّط قائد المدرسة القواعد واللوائح لرفع كفاعتي في القيام بعملتي) بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يسمح لي قائد المدرسة أن أؤدي وظيفتي بطريقتي الخاصة) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) إلى أن قادة المدارس يمنحون المعلمين حرية التصرف واتخاذ القرارات اللازمة فيما يتصل بأعمال التدريس والأعمال المنوطة بهم وظيفياً لتقتهم بأنهم سوف يؤدونها بالطريقة التي يرونها مناسبة ودون أن يكون في ذلك إخلال بالنظام أو بالأدلة والقواعد الإجرائية المتبعة.

بينما جاءت الممارسة: (ببساطة قائد المدرسة القواعد واللوائح لرفع كفاءتي في القيام بعملتي) في الترتيب الأخير و لكن بدرجة ممارسة عالية، وقد يرجع ذلك إلى أن تبسيط القواعد يوفر قدر أكبر من المرونة في إنجاز المهام، و إعطاء المعلمين الفرصة لبذل أقصى الجهود، كما أن تجاوز الأدوار الوظيفية و الإبداع و الأداء السياقي لا يأتي إلا في ظل تخفيف القيود البيروقراطية و إعطاء المعلمين المساحة و المرونة الكافية لإنجاز المهام.

إجابة السؤال الرابع: " هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حول درجة ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟".

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف الجنس :

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف الجنس ، ويوضح نتائجه الجدول (٤-٩) التالي:.

جدول (٤-٩)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: تعزيز أهمية العمل	ذكر	٢٧٥	٣,٨٨	١,١٢٢	٢,١٨٩	*٠,٠٣٠
	أنثى	١٤٢	٣,٦١	١,٢٣٤		
البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات	ذكر	٢٧٥	٣,٥٦	١,٠٤٧	٣,٠٠١	**٠,٠٠٣
	أنثى	١٤٢	٣,٢٣	١,٠٨٥		
البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي	ذكر	٢٧٥	٤,١٩	٠,٩٠٣	١,٣٦٩	٠,١٧٢
	أنثى	١٤٢	٤,٠٥	١,٠٢٩		
البعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	ذكر	٢٧٥	٤,٠٢	٠,٩٣٨	٢,٣٣٨	*٠,٠٢٠
	أنثى	١٤٢	٣,٧٨	١,٠٢٠		
المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة)	ذكر	٢٧٥	٣,٩١	٠,٨٥١	٢,٧٠٠	**٠,٠٠٧
	أنثى	١٤٢	٣,٦٦	٠,٩٢٧		

* دال إحصائياً عند (٠,٠٥) ** دال إحصائياً عند (٠,٠١)

يتبين من جدول (٤-٩) السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة تعزى إلى اختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة (٢,٧٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١). وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين (الذكور).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة في كل من

الأبعاد (تعزيز أهمية العمل، المشاركة في صنع القرارات، الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) تعزى إلى اختلاف الجنس، حيث تراوحت قيم (ت) لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة بتلك الأبعاد بين (٢,١٨٩ - ٣,٠٠١) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين (الذكور).

- و يُعزى ذلك إلى أن قائدات المدارس يملن إلى تطبيق النظام بصرامة ويملن إلى التفرّد في اتخاذ القرار؛ لاعتقادهن بأن بعض القرارات لا تتحمل التأجيل والمشاركة الواسعة، فيما يميل الذكور إلى المشاركة و بناء العلاقات الإيجابية، و بث روح التعاون و الأخوة بين العاملين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تقديرهم لمدى ممارسة قاداتهم للقيادة الممكنة في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) تعزى إلى اختلاف الجنس، حيث جاءت قيم (ت) لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة بهذا البعد (١,٣٦٩) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

- ويعزو الباحثان ذلك إلى أن كلا القادة من الجنسين يدركون أهمية هذه المهارة في تحقيق أهداف و تطلعات المدرسة، و لذا فإن هذه الممارسة يطبقها قادة و قائدات المدارس على نحو سواء، و ذلك ربما يعود إلى وعيهم بأهمية هذه الممارسة و ما يترتب عليها من عوائد و نتائج إيجابية على صعيد أداء المهام و على صعيد تحقيق أهداف المدرسة و تطلعاتها.

٢- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قاداتهم للقيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة :

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تقديرهم لمدى ممارسة قاداتهم للقيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة ، و يوضح نتائج الجدول (٤-١٠) التالي:.

جدول (٤-١٠)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول : تعزيز أهمية العمل	بين المجموعات	٩,٠٦	٢	٤,٥٣	٣,٣٦٥	*٠,٠٣٦
	داخل المجموعات	٥٥٧,٢٩	٤١٤	١,٣٥		
	الكلية	٥٦٦,٣٥	٤١٦			
البعد الثاني : المشاركة في صنع القرارات	بين المجموعات	٣,٩٧	٢	١,٩٩	١,٧٤٠	٠,١٧٧
	داخل المجموعات	٤٧٢,٣٣	٤١٤	١,١٤		
	الكلية	٤٧٦,٣٠	٤١٦			
البعد الثالث : إظهار الثقة في الأداء العالي	بين المجموعات	٥,٨٤	٢	٢,٩٢	٣,٢٨٠	*٠,٠٣٩
	داخل المجموعات	٣٦٨,٥٩	٤١٤	٠,٨٩		
	الكلية	٣٧٤,٤٣	٤١٦			
البعد الرابع : الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	بين المجموعات	٥,٧٢	٢	٢,٨٦	٣,٠٥٧	*٠,٠٤٨
	داخل المجموعات	٣٨٧,٥٣	٤١٤	٠,٩٤		
	الكلية	٣٩٣,٢٥	٤١٦			
المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة)	بين المجموعات	٥,٨٨	٢	٢,٩٤	٣,٨١٣	*٠,٠٢٣
	داخل المجموعات	٣١٩,٢٢	٤١٤	٠,٧٧		
	الكلية	٣٢٥,١٠	٤١٦			

* دال إحصائياً عند (٠,٠٥)

يتبين من جدول (٤-١٠) السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة في بعد (المشاركة في صنع القرارات) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف)

لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة بهذا البعد (١,٧٤٠) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

و هذا يعني أن قادة المدارس يشركون المعلمين بغض النظر عن مستوى الخبرة، و يسعون إلى استثمار الطاقات و القدرات الكامنة لدى المعلمين ذوي القدرة الطويلة و المعلمين الأقل خبرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة ، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة (٣,٨١١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة في كل من الأبعاد (تعزيز أهمية العمل، إظهار الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث تراوحت قيم (ف) لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الممكنة بتلك الأبعاد بين (٣,٠٥٧ - ٣,٣٦٥) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ولمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة للمجموع الكلي لمدى ممارسة قادة مدارس المدارس الثانوية للقيادة الممكنة وكل من الأبعاد (تعزيز أهمية العمل، إظهار الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) والتي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة فقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية ويوضح نتائجه جدول (٤-١١) التالي:

جدول (١١-٤)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قاداتهم للقيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٢٠ سنة فأكثر
البعد الأول : تعزيز أهمية العمل	أقل من ١٠ سنوات	٧٩	٣,٥٥	---		
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٩٥	٣,٩٣	*٠,٣٨	---	
	٢٠ سنة فأكثر	١٤٣	٣,٧٢			---
البعد الثالث : إظهار الثقة في الأداء العالي	أقل من ١٠ سنوات	٧٩	٣,٩٩	---		
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٩٥	٤,٢٦	*٠,٢٨	---	
	٢٠ سنة فأكثر	١٤٣	٤,٠٦			---
البعد الرابع : الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	أقل من ١٠ سنوات	٧٩	٣,٧٤	---		
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٩٥	٤,٠٥	*٠,٣١	---	
	٢٠ سنة فأكثر	١٤٣	٣,٨٩			---
المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة)	أقل من ١٠ سنوات	٧٩	٣,٦٤	---		
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٩٥	٣,٩٤	*٠,٣١	---	
	٢٠ سنة فأكثر	١٤٣	٣,٧٧			---

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتبين من جدول (١١-٤) السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تقديرهم لمدى ممارسة قاداتهم للقيادة الممكنة تعزى إلى

اختلاف سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين الذين سنوات خبرتهم (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) مقابل المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات) .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة في كل من الأبعاد (تعزيز أهمية العمل، إظهار الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين الذين سنوات خبرتهم (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) مقابل المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات).

ويعزو الباحثان وجود هذه الفروق إلى أن المعلمين الأقل خبرة دائماً ما تكون تطلعاتهم و سقف توقعاتهم عالي جداً تجاه قادة المدارس، فهم بحكم حداثة خبرتهم يطمحون ببيئة مثالية و ممارسات أكثر مثالية من قادة المدارس فيما يتصل بهذه الأبعاد، كما أنهم يطمحون دائماً من قادتهم إلى ممارسات أكثر إيجابية فيما يتصل بحرية التصرف في أعمالهم وتذليل العقبات والصعاب التي يواجهونها في بداية مسيرتهم العملية والتعليمية.

ملخص النتائج والتوصيات

تمهيد :

بعد أن عرض الباحثان في الفصل السابق نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها. يتناول هذا الفصل ملخص نتائج الدراسة الميدانية، وينتهي بتقديم التوصيات والبحوث المقترحة.

أولاً : ملخص النتائج :

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

١ - ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول :

استهدف هذا السؤال التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين ، وكانت أبرز النتائج ما يلي

- أن ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين.
- أن ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (تعزيز أهمية العمل) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين ، وكانت أبرز ممارسات قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (تعزيز أهمية العمل) تتمثل في:
 - يساعدني قائد المدرسة في فهم تأثير عملي على الفاعلية الكلية للمدرسة ، بدرجة ممارسة (عالية)
 - يساعدني قائد المدرسة في فهم وظيفتي في إطار الصورة الكبرى للمدرسة ، بدرجة ممارسة (عالية).
- أن ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (المشاركة في صنع القرارات) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين ، وكانت أبرز ممارسات قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (المشاركة في صنع القرارات) تتمثل في:
 - يشاركني قائد المدرسة في اتخاذ العديد من القرارات ، بدرجة ممارسة (عالية).
 - يؤمن قائد المدرسة بقدرتي على التعامل مع المهام الصعبة ، بدرجة ممارسة (عالية).
 - يسمح لي قائد المدرسة أن أؤدي وظيفتي بطريقتي الخاصة ، بدرجة ممارسة (عالية)

٢- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع :

- استهدف هذا السؤال الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حول درجة ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)، وكانت أبرز النتائج ما يلي
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة تعزى إلى اختلاف الجنس وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين (الذكور).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) تعزى إلى اختلاف الجنس

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة ، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين الذين سنوات خبرتهم (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) مقابل المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات) .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الممكنة في كل من الأبعاد (تعزيز أهمية العمل، إظهار الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة ، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين الذين سنوات خبرتهم (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) مقابل المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات).

ثانياً: التوصيات:

بناءً على أدبيات الدراسة و ما أسفرت عنه نتائجها، إضافة إلى خبرة الباحثين في الميدان التعليمي، يمكن استخلاص عدة توصيات تسهم في تفعيل ممارسات القيادة الممكنة في مدارس التعليم العام بمدينة جدة، وذلك وفقاً لما يلي:

- تصميم برامج نوعية تستهدف تنمية ممارسات و أساليب القيادة الممكنة و تطبيقاتها المختلفة في البيئة التعليمية لدى قادة المدارس، و ذلك لترسيخ ثقافة التمكين القيادي و إعطاء المعلمين المساحة و المرونة الكافيتين لأداء مهامهم بفعالية أكثر.
- إعطاء المعلمين و المعلمات فرصاً أكبر للمشاركة في عملية صنع القرارات، و بخاصة تلك المتعلقة بهم أو التي تؤثر في عملهم من خلال أساليب و ممارسات قيادية ممكنة تستند إلى بناء علاقات إيجابية مع المعلمين يسودها الصدق و الثقة و الاحترام، على النحو الذي يخدم تحقيق الأهداف التعليمية و التنظيمية للمدرسة.
- توجيه قادة المدارس بضرورة التحلي بالعدل و الإنصاف عند اتخاذ القرارات، و توزيع المهام و منح المكافآت للمعلمين؛ لما له من أثر إيجابي على روحهم المعنوية و انتمائهم للعمل.

- حث قائد المدرسة على الاستماع لوجهات نظر المعلمين المختلفة و المعارضة تجاه القرارات التي يتخذها، و اعتبارهم شركاء مهمين يمتلكون المعرفة و الخبرة التي قد تفيد قائد المدرسة.

ثالثا: الدراسات المقترحة:

١- إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الممكنة في المدارس مع متغيرات أخرى، كالاتزام التنظيمي، و التماثل التنظيمي، و الانهماك الوظيفي، و الأداء الوظيفي، و الثقة التنظيمية، و الرضا الوظيفي.

٢- إجراء دراسات عن القيادة الممكنة باستخدام مقاييس مختلفة عن هذه الدراسة.

المراجع العربية

- القرني، صالح علي. (٢٠٢١، قيد النشر). توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة المُمكنة وبعض متغيرات الأداء الفردي للعمل: دراسة ارتباطية تنبؤية في السياق التعليمي. مجلة العلوم التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الغانم، مها محمد عيد سالم. (٢٠١٨). تحسين الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الابتدائية. مجلة كلية التربية بجامعة طنطا، ٧١(٣)، ٦٩٥ - ٧١٥.
- المسدي، عادل عبدالمنعم. (٢٠١١). العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة و المرؤوسين: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الملك سعود، ٢٢(٢)، ٢٠٣ - ٢٣٨.
- الغويري، صفاء أحمد محمود، و العمري، أيمن أحمد. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية: الزرقاء.
- المناجعة، خالد سلامة، و غادي، محمد ياسين. (٢٠١٨). أثر القيادة بالتمكين في السعادة في العمل: دور الصقل الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على الجامعات في جنوب الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة.
- البيشي، سعد بن مبارك محمد الرمثي. (٢٠١٨). دور التمكين القيادي في تحقيق الإبداع الإداري لدى الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ م: نموذج مقترح. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ٢٩(١)، ٣٤٨ - ٣٨٠.

-
- الكواز، عدى غانم محمود، و سالم، محمد مقداد. (٢٠١٤). قيادة التمكين لدى مدرسي التربية الكشفية في كلية و اقسام التربية الرياضية بجامعة الموصل. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، ٢٠(٦٥)، ٢٠٣ - ٢٣٥.
- إبراهيم، منى عمر عقيل. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الزهراني، صالح بن غرم الله بن هندي الكناني، و صائغ، عبدالرحمن بن أحمد بن محمد. (٢٠١٩). القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعة. دراسات عربية في التربية و علم النفس: رابطة التربويين العرب، (١٠٨)، ١٩٦ - ٢١١.
- الطريف، خالد بن حمد. (٢٠١٥). أفضل الممارسات لتتبع مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. المجلة العربية للجودة والتميز، ٢(٤)، ٢١ - ٦٩.
- العساف، صالح بن حمد (٢٠٠٦)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: العبيكان.
- الشتوي، سليمان بن عبدالله. (٢٠١٦). الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، ٣٢(٢)، ٢٨٦-٣٢٣.
- السلمي، سعود سعيد مسفر. (٢٠١٢). رؤية مستقبلية للممارسات السلوكية لمديري المدارس وفق مدخل الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة. دراسات عربية في التربية و علم النفس، ٢٢(١)، ١١ - ٣١.
- المسادة، محمود أحمد. (٢٠٠٨). فاعلية إدارة التغيير في تطويرها العمل المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس و معلمها في مدينة الرياض. مجلة عالم، ٨(٢٤)، ١٦ - ٧٢.
- الحسيني، عزة أحمد، وأحمد، إيمان زغلوب. (٢٠٠٥). الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية. مجلة التربية، ٨(١٧)، ٦١-٩٩.
- المقابلة، محمد قاسم. (٢٠١١). التدريب التربوي. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
-

- السعودي، موسى. (٢٠٠٥). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية. مجلة العلوم الإدارية، ٣٢(١)، ١٠٠-١١٥.
- القرني، علي حسن. (٢٠١٧). مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، ١٢(٣)، ٥١-٣٢٩.
- الرشدي، أحمد عبید، وسلامة، كايد. (٢٠١٥). درجة الثقة التنظيمية في جامعة الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم. مجلة جامعة اليرموك، الأردن.
- الزائدي، احمد بن محمد خلف. (٢٠١٥). سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين. مجلة كلية التربية، ٣٢(٥)، ١٦٨ - ٢٤٢.
- فارس، محمد جودة. (٢٠١٤). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر. مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، ٢٢(٢)، فلسطين.
- السيد، محمود محمد. (٢٠٠١). تمكين الموظفين. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤(٤)، ٣٢٥ - ٣٦١.
- الدراجي، فاروق عمر حمد، و الساعد، رشاد محمد. (٢٠١٨). أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي من خلال التمكين في المؤسسات الدوائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- الابرو، هادي عبد الوهاب، و النور، الحمزة مالك. (٢٠١٧). أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٣(٢)، ٢٠١-٢٣١.
- الأسمر، منى حسن. (٢٠١٧). الثقة التنظيمية بجامعة أم القرى والعوامل المؤثرة فيها دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، ٣٦(٢)، ٣٠٥-٣٤٥.
- المعشر، زياد يوسف، و الطراونه، مجدولين عصري. (٢٠١٢). أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٨(٤)، ٦٢٤-٦٥٢.

العجمي، هادي سالم. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(٤)، ٧٢٨ - ٧٥٠.

بن حمدون، خديجة، و بلعور، سليمان. (٢٠٢٠). درجة الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٥(١)، ٢٦١ - ٢٧٦.

برسولي، فوزية، و نعرورة، بوبكر. (٢٠١٩). القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، ٨(٥)، ٤٣٣ - ٤٦٠.

تيشات، سلوى. (٢٠١٨). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف). مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ١٣، ١١٢ - ١٢٨.

دويدري، رجا و حيد(٢٠٠٠). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية. دمشق : دار الفكر.

سفر، منال. (٢٠١٧). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى. دراسات العلوم التربوية، ٤٤، ٢٩٩ - ٣١٣.

سعد، السيدة محمود إبراهيم. (٢٠١٣). العلاقة بين الثقة التنظيمية و الأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية. مجلة كلية التربية بالزقازيق، ٨١، ٣٩١-٥٠٢.

صادق، محمد فكري فتحي، و أحمد، دينا علي حامد. (٢٠١٩). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمى التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية: دراسة ميدانية مجلة كلية التربية، ٧٣ (١)، ٢٤٤-٣٠٥.

طه، نوره يسري محمود. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير)، جامعة الخليل: فلسطين.

عايض، عبداللطيف مصلح محمد، و القحفة، عبدالكريم صالح حسين. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية في التمكين الإداري: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، ٢٦(٢)، ٢٧ - ٥٢.

عبدالله، محمد حمزة أمين. (٢٠١٧). الثقة التنظيمية و الانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية بجامعة بني سويف. مجلة كلية الآداب، ٣٠ (٢)، ٧٨٥-٨٣٩.

عبد الحميد، جمال. (٢٠١٠). الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري. مجلة أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية القانونية: جامعة حلوان، مصر.

عبابنة، صالح أحمد أمين، وعبابنة، إلهام أحمد أمين. (٢٠١٧). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٨ (٤)، ٥٩٥-٦٢٤.

كريسويل، جون (٢٠١٩). تصميم البحوث الكمية والنوعية والمزجية (ترجمة عبدالمحسن القحطاني). الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.

مرزوق، عبدالعزيز على، الروبي، محمد فاروق محمد، و العباسي، إيناس محمد محمد. (٢٠١٧). أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٣ (٣)، ١ - ٣٣.

محمددين، حشمت عبدالحكم، و جلال، أبوبكر أحمد صديق. (٢٠١٢). الثقة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة والمعلم بجمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية. مجلة التربية، ١٤٩، ٢٧٣ - ٣٥٩.

نوح ، هوازن (٢٠١٤) . الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة ،(رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة أم القرى : مكة المكرمة .

هاشم، صبيحة قاسم، والعابدي، علي رزاق. (٢٠١٠). أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة. مجلة القادسية، ١٢ (١).

المراجع الأجنبية

Atik, S., & Celik, O. T. (2020). An Investigation of the relationship between school principals' empowering leadership style and teachers' job satisfaction: the role of trust and psychological empowerment. *International online journal of educational sciences*, 12(3), 177-193.

-
- Arslan M. Metin. (2009). Perceptions of technical and industrial vocational high school teachers about organizational trust. *JOURNAL OF THEORY and PRACTICE in EDUCATION*, 5(2), 274-288.
- Ahearne, M., Mathieu, J. and Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945-955.
- Arnold, J .A., Arad, S., Rhoades, J .A. & Drasgow, F.(2000). The empowering leadership questionnaire : the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Egessa, R. K. W., & Ayub, S. E. (2013). Influence of empowerment on employee performance: A Case of Primary School Teachers' in Kakamega Central District, Kenya. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 4(9), 117–120.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). Empowering leadership and organizational job embeddedness: the moderating roles of task Interdependence and organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 3–10.
- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *The International Journal of Educational Management*, 30(6), 1030-1044.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Can empowering leaders affect subordinates' well-Being and careers because they encourage subordinates' Job crafting behaviors?. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(2), 184–196.
- Kars , Mehmet . Inandi , Yusuf . (2018) . Relationship between school principals ' leadership behaviours and teachers ' organizational trust . *Eurasian Journal of Educational Research* , 74 , 145-164.
- Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention: *South African Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 29–41.

-
- Yilmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299.
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150-164.