واقع القيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين

إعـــــداد

أ/ فهد بن حمد العامري

أخصائي خدمة مراجعين

وزارة التربية والتعليم – سلطنة عمان

د/ حمد اليحمدي

أستاذ مساعد – الجامعة العربية االمفتوحة

سلطنة عمان

واقع القيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين

أ/ فهد بن حمد العامري و د/ حمد اليحمدي*

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، والكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس– سنوات الخبرة – المؤهل العلمي).واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة معلمي المدارس بمحافظة مسقط للعام الدراسي ٢٠٢٠ /٢٠٢١م إذ بلغ عددهم (١٠٠) معلم ومعلمة، وتم استخدام أداة الاستبانة.

ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة موافقة عينة الدراسة على فقرات مجال القيادة التشاركية متوسطة، درجة موافقة عينة الدراسة على فقرات مجال فاعلية اتخاذ القرار متوسطة، هناك علاقة طردية بين واقع ممارسة القيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرار، وعلاقة طردية بين ممارسة القيادة التشاركية ومتغير الجنس.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية– اتخاذ القرارات.

* أ/ **فهد بن حمد العامري:** أخصائي خدمة مراجعين –وزارة التربية والتعليم – سلطنة عمان.

د/ حمد اليحمدي: أستاذ مساعد – الجامعة العربية االمفتوحة– سلطنة عمان.

المقدمة:

اهتم الكثير من الدارسين والباحثين بموضوع الإدارة المدرسية بسبب تتطبيقها للسياسة التعليمية المرسومة من المنظمة التربوية، والتي تشارك مباشرة وبفاعلية في تحقيق أهداف المجتمع.وعليه فأن هناك ارتباط وثيق بين الإدارة المدرسية القادرة على أداء مهامها كاملة ونجاح العملية التعليمية.فمن الأهمية أن تكون إدارات المدارس مؤهله قادره على تحمل المسؤولية متسلحة بالمهارات القيادية والكفايات المتنوعة للعمل القيادي و التي تستطيع من خلالها الاستثمار لكافة الموارد المادية والبشرية، وممارسة أدوار المشرف والمستشار والمنظم والمحافظ على تماسك الجماعة.(عطوي، ٢٠١٢، ص٤٨)

كما يعتبر مديروا المدارس القادة للعملية التعليمية داخل مدارسهم والمؤثرين على الاخرين وبالتالي هم المسؤولين عن عمليات صنع واتخاذ القرار، حيث أنه كلما كان هناك مشاركة للعاملين بأرائهم وخبراتهم وأفكارهم تمكن القائد الاختيار من بين البدائل وبالتالي سيكون إتخاذ القرار سهلا ومقبولا من المرؤوسين، وتتأثر هذه العمليات بأحد أنماط القيادة الذي يسلكه القائد التربوي وهو القيادة التشاركية.(عياصرة، ٢٠٠٦، ص٤٨)

يعتبر النمط التشاركي في الإدارة المدرسية أفضل وأنجح الأنماط القيادية لأنه قائم على أسس المشاركة وتبادل الأفكار والعصف الذهني، كما أنه يعادل بين الحاجات وأهداف العاملين وتحقيق أهداف المنظمة المدرسية وخلق كفاءات مخلصة ومبتكرة تتميز بالولاء الوظيفي.(أبو الكشك، ٢٠٠٦، ص٨٩)

وبالرجوع الى نتائج الدراسات السابقة الأجنبية والإقليمية والمتعلقة بمدى ممارسة القيادة التشاركية، حيث أوضحت دراسة (wadesango, 2012) بأنه لا يوجد مشاركة للمعلمين في اتخاذ القرار.ودراسة (الدواس، ٢٠١٥) و(القرشي، ٢٠١٣) أبرزت بأن ممارسة القيادة التشاركية كانت بدرجة متوسطة، كما أن دراسة (السفياني، ٢٠١٢) بينت أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية جاءت بدرجة متوسطة.فمن خلال جميع النتائج يتضح أن هناك تدني في درجة تطبيق القيادة التشاركية ومشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات في المدارس، وللأهمية برزت هذه الدراسة التي من خلالها نتعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين وبيان العلاقة بين القيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرارات.

مشكلة الدراسة:

يكمن التحدي البارز في العملية التعليمية غياب التشارك في وضع الأهداف واتخاذ القرارات التي من شأنها تحقق التطوير والتجويد في المنظومة التربوية، على الرغم من جهود وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والمتمثلة في تدريب وتمكين القيادات المدرسية وذلك من خلال الحاقهم بالبرامج التخصصية لمدة عاميين كاملين بهدف اكسابهم المهارات اللازمة والمستجدات القيادية على المستوى العالمي.

كما أن اتخاذ القرار والمتمثل بمشاركة العاملين في المدرسة ينعكس وبشكل كبير على جودة الأداء وزيادة الروح المعنوية والتفاعل والعلاقات الإنسانية والابداع بين المعلمين.

وعلى ضوء خبرة الباحثين بالعمل في مجال التدريس والإشراف لاحظا تدني مستوى مشاركة القيادات المدرسية للمعلمين في أي قرار مدرسي يتخذ، مما يؤثر جليا على أداء العمل وفقد الجوانب الوجدانية والنفسية كالولاء للمؤسسة.

وايمانا بأهمية المشاركة والتشاور وتبادل الأفكار والخبرات داخل إطار المؤسسة وللتغلب على جميع التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسة، فقد أرتيت أنه من الضروري القيام بهذه الدراسة لتعرف واقع القيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية في اتخاذ القرارات لمديري مدارس (١١ –١٢) بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين.

على ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة قادة مدارس (١١–١٢) بمحافظة مسقط لنمط القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟
- ما مستوى فاعلية اتخاذ القرارات لدى قادة مدارس (١١– ١٢) بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات التالية (الجنس– المؤهل العلمي –سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من:

- إلقاء الضوء على أهم موضوعين على المستوى التربوي وهما القيادة التشاركية واتخاذ القرار والذي نسعى من خلالهما إلى تجويد العملية التعليمية بمشاركة المنظومة التربوية بأكملها.
- تساعد نتائج الدراسة في إعطاء تغذية راجعة للمستهدفين، ومنها إلى تطوير البرامج التدريبة المتعلقة بإعداد القادة بالمدارس.

- مساهمة الأدب النظري والدراسات السابقة والنتائج لدراسات وأبحاث أخرى.
- إمكانية وقوف وزارة التربية والتعليم بالسلطنة على نتائج الدراسة وطبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرار ووضع توصيات ومقترحات بتبني هذا النمط القيادي بالمدارس.

مصطلحات الدراسة:

- **مفهوم القيادة:** يرى شقير (٢٠١١)" أن القيادة تتمثل في قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص لا، وتوجيههم وإرشادهم، من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة، في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة والوصول إلى أعلى درجة من الأداء المطلوب "(شقير، ٢٠١١، ص١٤٠)
- **مفهوم القيادة التربوية:** وعرف محمد (٢٠١٣) القيادة التربوية بأنها "القدرة على التأثير في العاملين بالمؤسسة التربوية، وتوجيه سلوكهم، وتحفيزهم، لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة بكفاءة وفعالية "(محمد، ٢٠١٣، ص١٣١)
- **مفهوم القيادة التشاركية:** واتفق كل من عسكر (٢٠١٢، ص٩٠) والصليبي (٢٠١٥، ص١٧٠)على أن القيادة التشاركية اصطلاحا هي "نمط القيادة القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والمعلمين في مجالات: التغيير، التخطيط، التنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتنسيق في العمل، واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف المشتركة بين القائد والمرؤوسين".

ويعرف الباحثان القيادة التشاركية إجرائيا بأنها "أسلوب يتبعه القائد مع العاملين والمبني على العلاقات الإنسانية والتشاور والتفاعل والمشاركة في اتخاذ القرار المحقق للأهداف المشتركة بينهما".

- **مفهوم اتخاذ القرار:** يعرف (القيسى، ٢٠١٠، ص١٢٩) اتخاذ القرار بأنها "مشاركة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجهه وتواجههم ومحاولة الوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم".

ويعرف الباحثان اتخاذ القرار "عملية اختيار بديل أو مقترح أو وجهة نظر مطروحة من العاملين لحل مشكلة معينة بما يحقق أهداف الجميع".

- **مفهوم فعالية اتخاذ القرار:** يرى ياغي، ٢٠٠٢، ص٢٢) بأن فعالية اتخاذ القرار هي "مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق: سهولة تنفيذ القرار، قبول القرار من قبل المعنيين، وزممن اتخاذ القرار".

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تحديد درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط.
- **الحدود البشرية:** تتمثل في معلمين ومعلمات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان التابعة للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط.
- **الحدود المكانية:** المدارس الحكومية التابعة لمدارس التربية و التعليم بسلطنة عُمان التابعة للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تواجه المؤسسات التربوية في معظم دول العالم تحديات كبيرة بفضل التقدم العلمي والتكنولوجي والمتغيرات الجماعية في إتخاذ القرار.في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والإجتماعية، وبهذا فلابد من تلك المؤسسات أن تواكب الواقع وذلك بالتركيز على القيادات وفق الاتجاهات الحديثة والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وتعتبر القيادة التشاركية من أفضل الأنماط القيادية التي تحقق ذلك الهدف، حيث تنطلق من مبدأ الثقة بالجماعة وتحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف المشتركة.وتقوم على فلسفة عرض المدير على المعلمين داخل المدرسة جميع المشكلات والفرضيات والحلول واختيار الأنسب منها في اتخاذ قرار فاعل يهم المنظومة التربوية.(الصليبي، ٢٠١٥، ص١٤٠)

يسعى الباحثان من خلال الإطار النظري الى إلقاء الضوء على بعض ما كتب عن القيادة التشاركية، واتخاذ القرار، والدراسات السابقة لواقع ممارسة القيادة التشاركية في المدارس وعلاقتها بإتخاذ القرار.

وينقسم هذا الإطار الى محورين:

المحور الأول: يتعلق بمفهوم القيادة التشاركية وأهمية تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية ومعوقات تطبيق القيادة التشاركية فيها.

المحور الثاني: يتعلق بمفهوم القرار واتخاذ القرار وأنواع القرارات ومراحل اتخاذ القرار وأهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

المحور الأول- القيادة التشاركية:

- **مفهوم القيادة التشاركية:**

- عرف الصليبي (٢٠١٥) درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بأنها"النمط القيادي القائم على التعاون والمشورة الفعلية بين المدير والمعلمين في المرحلة الثانوية في جميع المجالات: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق في العمل واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، لتحقيق الأهداف المدرسية، وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة، من خلال استخدام استبانة القيادة التشاركية"(ص١١٠)
- ويعرفها (القرشي، ٢٠١٣، ص١٥) بأنها: نمط ينبثق عن النمط الديموقراطي في القيادة، ويقوم على احترام شخصية الفرد، ومشاركته في صنع القرار، وإدارة العمل من خلال تفويض بعض المهام القيادية للعاملين.

ويتضح من خلال التعريفات السابقة أن القيادة التشاركية نمط من أنماط القيادة المبني على مبدأ العلاقات الإنسانية والمشاركة في إتخاذ القرارات بهدف تحقيق الأهداف في بيئة إيجابية.

- **أهمية تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية:**

- الإيمان بالقيم الإنسانية والعلمية وبالحوار مع العاملين بأخذ مقترحاتهم وأرائهم والابتعاد عن التسلطية مما يهدف الى تثبيت المؤسسة التعليمية.(عسكر، ٢٠١٢، ص٥٩)
- رفع الروح المعنوية وتحقيق الذات للمرؤوسين.
- يعتبر حافزا على المشاركة في تطوير المنظومة التربوية
- تساعد على تجويد القرارات، وتجعلها أكثر قربا وقبولا للعاملين في المؤسسات التعليمية.
- تسهم بشكل كبير على تخفيف مهام القائد مما يؤثر على الاستقرار والثبات في المؤسسة التعليمية.

- **أهم معوقات تطبيق القيادة التشاركية داخل المؤسسات التعليمية:**

- تمسك القائد بالسلطة لإعتقاده بأن مشاركة العاملين يؤدي الى فقدان منصبه.(لاحق، ٢٠١٢، ص٦٩)
- كبر حجم المؤسسات وبالتالي سيكون مشاركة العاملين أصعب.(الرفاعي، ٢٠٠٩، ص١٠٢)

- مشاركة العاملين في صنع القرار يستهلك وقت أكثر مما لو قام القائد بصنع القرار واتخاذه وتمريره لهم بنفسه.(عساف، ٢٠٠٥)
- قلة وجود المؤهلين أصحاب الكفاءات في المؤسسات التعليمية لتحمل المسؤولية ومشاركة القيادة.(أبو عيطة، ٢٠١٣، ص٣٨)

ويرى الباحثان بأن لابد من التغلب على العوائق التي تقف أمام تطبيق القيادة التشاركية وذلك بتكثيف الدورات التدريبية والبرامج التخصصية التي ترتكز على القيادة التشاركية وأهمية تطبيقها في مؤسساتنا التعليمية.

المحور الثاني – المتعلق باتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من العمليات المهمة والمواكبة في كل العمليات الإدارية، حيث أعتنى بها علماء الإدارة الحديثة وذلك باتفاقهم بوجود البدائل واختيار أفضلها، مما تواجه تلك العمليات كثير من التحديات في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وسيتم عرض هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

مفهوم القرار:

- هو عبارة عن الخيار الأفضل الذي تم اختياره من بين عدد من البدائل الممكن تنفيذه.
- واتفق عدد من الباحثين على أن القرار عبارة عن اختيار واع لبديل من بين عدة بدائل مطروحة بغية تحقيق أهداف مقصودة.(حسان والعجمي، ٢٠١٠، حسين، ٢٠٠٧، السكارنة، ٢٠١٠، موسى، ٢٠١٠)

مفهوم اتخاذ القرار:

- يعرف المومني والقضاة (٢٠٠٨) اتخاذ القرار بأنه عملية واعية قائمة على افتراضات ملموسة تختار نشاطا سلوكيا من بين بديلين أو أكثر بقصد التحرك نحو وضع مرغوب فيه".
- يعرف ماهر (٢٠٠٤، ص١٣) اتخاذ القرار بأنه "اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثر كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة، ويتم اختيار أفضل البدائل بناءا على المعلومات التي يحصل عليها متخذ القرار من عدة مصادر مما يساعده للوصول لإلى أفضل النتائج".

مراحل اتخاذ القرار:

ذكر أبو النيل، ٢٠٠٥، ص ص ١١٣–١١٤) خمس مراحل يمر بها اتخاذ القرار وهي:

-**تحديد المشكلة:** وتعتبر من المراحل الصعبة والتي يجب أن تركز فيها ومعرفة المشكلة الحقيقية على والهدف المطلوب تحقيقه.

- **جمع البيانات والمعلومات** عن طريق الخبرات والدراسات والأبحاث المتعلقة بالمشكلة.

-**تحديد البدائل الممكنة** وذلك من خلال التحليل موضحا الإيجابيات والسلبيات لكل بديل.

-**المفاضلة بين البدائل واختيار الأنسب** منها وفقا معايير يحددها المدير ومنها:

- موافقة العاملين على الحل وإمكانية تنفيذه.
- مطابقة البديل للهدف المراد تحقيقه.
- ملائمة البديل للإمكانيات والظروف الداخلية والخارجية.

-**متابعة تنفيذ القرار وتقويمه**: سيتم اختيار الوقت المناسب لإعلانه وتطبيقه ومتابعة نتائجه للنظر في درجة فعاليته من حيث تحقيقه للأهداف.

مميزات مشاركة المعلمين في إتخاذ القرار:

- يساعد على ثبات وتقبل القرار المتخذ ويضمن عدم تعديله خلال فترة وجيزة إضافة يخفف من الصدمة التي تنشأ نتيجة إذا ما تم تنفيذه.(السفياني، ٢٠١٢، ص٣٦)
- يتيح للمعلمين المساهمة بالأفكار والمقترحات في المواضيع المتعلقة بهم، مما يدفعهم الى إيجاد التحسينات والتعديلات الممكنة.
- يسهم في تحمل وتقاسم مسؤولية تنفيذ ونتائج اتخاذ القرار.(الشقصي، ٢٠٠٥، ص٥٠)
- اشعار المعلمين بأهميتهم وأنهم جزء من المنظومة التعليمي.
- يعزز قيمة الثقة المتبادلة والتعاون والعلاقات الإنسانية الجيدة مع القائد.(حرز الله، ٢٠٠٧، ص٣٧)

الدراسات السابقة:

يهدف هذا الجزء إلى عرض بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالدراسة الحالية على مستوى المحلي والعالمي، واتبع الباحثان التسلسل لها من الأحدث الى الأقدم.

الدراسات العربية:

دراسة قام بها (سليمان، ٢٠١٧) والتي تهدف إلى: تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية، وضع تصور مقترح لتنمية المهارات لدى إدارات المدارس. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجمتع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة. أداة الدراسة كانت (الاستبانة).

ومن أهم نتائج الدراسة: أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي سنوات الخدمة).

ومن توصيات الدراسة: زيادة إهتمام مديري المدارس بتطبيق نمط القيادة التشاركية لما له من أثر كبير في زيادة فاعلية ونشاط المؤسسة.تدريب المدراء على مهارات القيادة التشاركية من خلال الأنشطة والفعاليات المختلفة.

دراسة قام بها المفرج (٢٠١٢) هدفت إلى تعرف واقع ومعوقات المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المدارس الثانوية. وضع حلول مقترحة لتفعيل المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى المعلمات بالمدارس الثانوية بالرياض.استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. **أداة الدراسة: الاستبانة.**

ومن أهم نتائج الدراسة: جاءت الموافقة على واقع المشاركة في صنع القرارات بدرجة متوسطة. يوجد معوقات للمشاركة في صنع القرارات بدرجة كبيرة.لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة عينة الدراسة حول محاور الدراسة.

ومن توصيات الدراسة: إعادة النظر في تأهيل وإعداد مديرات المدارس بحيث يتضمن مهارات قيادية وخصوصا مهارة صنع القرار.التوعية لمديرات المدارس بمشاركة المعلمات في اتخاذ القرار.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة قام بها (Olga And Georgios, 2013) هدفت الدراسة إلى تعرف مشاركة المعلمين في؟ اتخاذ القرارات في شتى المجالات التربوية، وتأثيرها على المعلمين ومدارسهم.استخدم الباحث: المنهج الوصفي التحليلي. عينة الدراسة: (١٤٣) معلما من مختلف مناطق اليونان. **ومن نتائج الدراسة:** مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات جاءت بدرجة كبيرة.

توصيات الدراسة: لا بد من مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار المتعلق بإدارة المدرسة. لابد من توفير فرص لتحقيق التطوير المهني للمدراء.

- دراسة (OLORUN SOLA AND ABIDOWN,2011) هدفت إلى تعرف مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار وهل إشراكهم يتعلق بصفات شخصية. استخدم الباحثان: منهج المسح الوصفي.مجتمع الدراسة: جميع المعلمين في المدارس الثانوية في ولاية اكيتي.عينة الدراسة: (٢٠٠) معلما.

ومن نتائج الدراسة: مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية ولا يوجد عائق من متغيرات (الجنس، العمر، المؤهلات التربوية).إحساس المعلمين بالقوة وكمورد مهم يتمتع بالخبرة ويمكن الاعتماد والرجوع اليه عند الحاجة.

ومن توصيات الدراسة: زيادة واستمرارية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ينعكس على تطويرهم. عدم الإهمال لجميع المعلمين الغير المؤهلين والاقل خبرة في المشاركة باتخاذ القرار.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- يرى الباحثان أن هناك تشابه في كثير من الدراسات العربية والأجنبية وخاصة في مجتمع الدراسة، ومنهجية الدراسة.
- أغلب الدراسات السابقة ربطت القيادة التشاركية بإتخاذ القرار ودرجة ممارسة ذلك المهارة من وجهة نظر المعلمين وليس العلاقة بين القيادة التشاركية وفعالية اتخاذ القرار.
- أهم ما يميز هذه الدراسة بأنها الأولى على مستوى السلطنة تدرس واقع العلاقة بين القيادة التشاركية وفعالية اتخاذ القرار.

المنهجية والإجراءات:

لتنفيذ هذه الدراسة سيتبع الباحثان المنهج الوصفي، الذي عرفه (عبيدات وعبدالحق وعدس، ٢٠٠٤) المنهج الذي يدرس الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويتم التعبير عناه تعبير كميا وكيفياً، وبين الخصائص، والتعبير الكمي يعطى وصفا دقيقاً لمقدار الظاهرة وحجمها، ويتم ذلك بالخطوات التالية:

١- تحديد مشكلة الدراسة، وبيان الأهمية والأسس العلمية المناسبة لدراستها ووضع الإطار العام لها.

٢- تعرف واقع تطبيق مدراء المدارس للقيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرار من خلل الرجوع إلى الأدب النظري.

مجتمع الدراسة:

ستشمل هذه الدراسة معلمين ومعلمات المدراس (١١-١٢) لمحافظة مسقط للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

عينة الدراسة:

سيطبق الباحثان هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس (١١–١٢) بمحافظة مسقط خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م، كما سيتم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية بحيث يكون العدد (١٠٠) معلم ومعلمة.

منهجية الدراسة:

يتبنى الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تجميع المعلومات والحقائق الواقعية وتفسيرها.

أداة الدراسة:

سيطبق الباحثان في هذه الدراسة أداة الاستبانة وتنقسم إلى قسمين:

– البيانات الأولية تحتوي على ثلاثة متغيرات: (الجنس–المؤهل العلمي–سنوات الخبرة).

– عبارات الأداة وتتوزع الى محورين (واقع القيادة التشاركية –فاعلية اتخاذ القرار).

صدق الأداة:

والتأكد من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمين للحكم على مدى وضوح الصياغة وانتماء العبارات للمجال الذي تقيسه وبعد اخراج الاستبانة في صورتها النهائية يتم أخذ الموافقات الإدارية اللازمة وتوزيعها على عينة الدراسة.

إجراءات الدراسة:

- التطبيق الميداني للمعلمين والمعلمات وسيتم استخراج النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ثم تحليل النتائج وتفسيرها.
- إعداد آلية مقترحة لتنمية مهارات القيادة التشاركية بإدارات المدارس في سلطنة عمان.

صدق وثبات الدراسة:

جدول (١) قيمة ألفا كرو نباخ

أبعاد المقياس	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
البعد الأول	٥	٠.٦٨
البعد الثانى	٧	٠.٧٥
المقياس ككل	١٢	٠.٨٤

يشير الجدول إلى أن قيمة ألفا كرونباخ لثبات الأداة المستخدمة للدراسة، حيث تعد القيمة (٠.٨٤) كثبات المقياس ككل وتعتبر مطمئنة لمدى ثبات الأداة مما يؤدي ذلك الى ثبات النتائج.

نتائج الدراسة:

أولاً– تم استخدام منهج الدراسة الوصفي الارتباطي.

ثانيًا- تكونت عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات بمدارس محافظة مسقط(١١-١٢) وعددهم (٣٣) تم اختيارهم بطريقة عشوائية. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (٢) التكرار والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة:

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٣	%٦٩.٧
	انثى	١٠	%٣٠.٣
المؤهل العلمي	دبلوم	١	%٣
	بكالوريوس	٢٧	%٨١.٨
	ماجستير	٥	%١٥.٢
سنوات الخدمة	أقل من خمس سنوات	٣	%٩.١
	من ٥-١٠سنوات	٣	%٩.١
	من ١٠-١٥سنة	١٠	%٣٠.٣
	من ١٥ فأكثر	١٧	%٥١.٥

ثالثا- يتضح من الجدول أن مشاركة الذكور في تعبيئة الاستبانة أكثر من الإناث قد يرجع ذلك إلى بعض إدارات مدارس الإناث متحيزة باتخاذ القرارات وأيضا الخوف من معرفة إدارة المدرسة بالاستجابات وبالتالي تأخذها بطريقة شخصية وهذه ترجع الى طبيعة الانثى.

رابعا- يسود مؤهل البكالوريوس في فئة المعلمين والمعلمات، وهناك نسبة لا بأس بها من حاملي درجة الماجستير وهذا يدل على رغبة البعض في التطوير وتنمية مهاراتهم.

خامسا- الأغلبية ممن يدرسون في صفوف (١١-١٢) ذوي الخبرة الطويلة في المناهج الدراسية لتمكنهم منها ودور المشرفين في رفع توصيات لصعود الخبرات الى الصفوف الأعلى.

الجدول (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات السؤال الأول:

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفض	منخفض جدا				
1	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة.	18	8	3	1	3	4.121212	1.268798	4	عالية
		54.50%	24.20%	9.10%	3%	9.10%				
2	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع التعليمات وتوزيع المهام والأنشطة.	22	8	3	0	0	4.575758	0.662868	2	عالية
		66.70%	24.20%	9.1	0	0				
3	يشارك مدير المدرسة المعلمين في حل	25	7	1	0	0	4.727273	0.516764	1	عالية
		75.80%	21.20%	3%	0	0				

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفض	منخفض جدا				
	مشكلات المتعلقة بالعمل وسلوكيات الطلاب.									
4	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع جدول أعمال الاجتماعات.	12	15	6	0	0	4.181818	0.726918	3	عالية
		36.40%	45.50%	18.20%	0	0				
5	يتيح مدير المدرسة للمعلمين بتمثيل المدرسة في الاجتماعات والندوات التي تقيمها وزارة التربية والتعليم.	15	9	8	0	1	4.121212	0.992395	5	عالية
		45.50%	27.30%	24.20%	0	3%				

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات السؤال الأول **(واقع ممارسة القيادة التشاركية لمديري مدارس (١١-١٢) بمحافظة مسقط بلغ (٤.٣) ويعني ذلك أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع العبارات السؤال الأول جاءت مرتفعة**، فقد جاءت العبارة رقم (٣) (مشاركة مدير المدرسة في حل مشكلات المتعلقة بالعمل وسلوكيات الطلاب) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (**٤.٧**). ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى أن معظم إدارات المدارس تشارك معلميها في حل أي مشكلة أوسلوك يتعلق بالطالب خاصة. وجاءات العبارة رقم (٢) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (**٤.٥**). بينما جاءت العبارة رقم (٥) (اتاحة مدير المدرسة للمعلمين لتمثيل المدرسة في الاجتماعات والندوات التي تقيمها الوزارة بالمرتبة الخامسة، وهذا يعني أن درجة **موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة عالية**، ويرجع الباحثان هذه النتيجة الى قيام مدراس المدارس بإعطاء الفرصة للمعلمين بتمثل المدرسة لسببين، الأول: تكريما وتحفيزا للمعلم.والثاني: انشغال المدير بمهام أخرى ولا يجد الوقت للمشاركة.

ونلاحظ، اتفاق النتائج هذه الدراسة مع دراسة العجمي (٢٠١٠) التي أجراها في دولة الكويت على المدارس الثانوية والابتدائية وواقع ممارسة مدراء هذه المدارس للقيادة التشاركية، وعد وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

الجدول (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات السؤال الثاني:

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفض	منخفض جدا				
١	يشارك المعلمين عند إتخاذ أي قرار يتعلق بالمدرسة.	17	11	3	0	2	4.242424	1.061553	5	عالية
		51.50%	33.30%	9.10%	0%	6.10%				

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفض	منخفض جدا				
٢	يتخذ مدير المدرسة القرار بسرعة دون أي تردد.	7	17	6	1	2	3.787879	1.0234	6	متوسطة
		21.20%	51.50%	18.20%	3%	6.10%				
٣	يجمع مدير المدرسة معلومات كافية عن أي قرار قبل إتخاذه..	15	16	2	0	0	4.393939	0.609272	4	عالية
		45.50%	48.50%	6%	0	0				
٤	يختار مدير المدرسة الوقت المناسب لإتخاذ القرار.	19	12	2	0	0	4.515152	0.618527	1	عالية
		57.60%	36.40%	6.10%	0	0				
٥	يراعي مدير المدرسة قدرات والمعلومات التي لدى المعلمين لتنفيذ القرار.	17	14	2	0	0	4.454545	0.616994	3	عالية
		51.50%	42.40%	6.10%	0	0%				
٦	يلتزم مدير المدرسة بالقرار الذي يتخذه	18	13	2	0	0	4.484848	0.618527	2	عالية
		54.50%	39.40%	6.10%	0	0%				
٧	يتأثر مدير المدرسة بأراء الأخرين عند صنع القرار.	18	13	2	0	0	3.333333	1.080123	7	متوسطة
		54.50%	39.40%	6.10%	0	0%				

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات السؤال الثاني **(فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس محافظة مسقط (١١-١٢) جاء (٤.١) وهذا المتوسط يعني درجة موافقة عينة الدراسة على جميع عبارات السؤال مرتفعة**.وتتوافق النتيجة هذه مع نتائج دراسة كل من المؤمني والقضاة (٢٠٠٨) و(2013)(Olga and Georgios) التي أظهرت فاعلية في اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس.جاءت العبارة رقم (٤)(اختيار مدير المدرسة الوقت المناسب لاتخاذ القرار) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي **(٤.٥)**، هذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة عالية، مما يدل أن معظم إدارات المدارس من ذوي الخبرات التربوية العالية وخاصة في المجال الإداري ويتمتعن بمستوى

من المهارات والإمكانات القيادية المتميزة. وجاءت العبارة رقم (١) (مشاركة المعلمين عند إتخاذ القرار يتعلق بالمدرسة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي **(٤.٢) ودرجة موافقة عالية**، وهذا يؤكد ممارسة القيادة التشاركية في اتخاذ القرارات.بنما العبارة رقم (٧) (يتأثر مدير المدرسة بآراء الآخرين عند صنع القرار) كان **متوسطها الحسابي (٣.٣) ودرجة الموافقة من قبل العينة (متوسط)**، ونعزى هذه النتيجة الى وجود خبرات من الهيئة التدريسية وقد تكون

علاقات مع إدرات المدرسة من الهيئة التدريسية أيظا يأثرون على المدراء وخاصة عند صنع القرار.

الجدول (٤) استخدم اختبار(T) نظرا لوجود متغيرين مستقليين:

اختبار التباين لعينتين مستقلتين Independent Samples Test								
المتغير	المحور(السؤال)	الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	السؤال الأول (القيادة التشاركية)	ذكور	10	4.58	0.569	1.568	31	0.136
		إناث	23	4.24	0.565			
	السؤال الثاني (فاعلية اتخاذ القرار)	ذكور	10	4.15	0.536	-0.113	31	0.91
		إناث	23	4.18	0.534			

كما يوضح الجدول (٤) استخدام اختبار (T) حيث انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥) **بين أراء عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس في ممارسة القيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرار بمدارس محافظة مسقط**، نستطيع من خلاله نوضح بأنه لا يوجد تباين في الاستجابات بين الذكور والإناث. أي في مدارس الذكور والإناث على السواء.

الجدول (٥)

تم استخدام اختبار التباين المتعدد MANOVA نظرا لوجود أكثر من متغيبرين مستقلين.

اختبار التباين المتعدد MANOVA						
المتغير	المحور(السؤال)	الفئة	العدد	المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل الدراسي	السؤال الأول (القيادة التشاركية)	دبلوم عالي	1	4.2	4.78	0.016
		بكالوريوس	27	4.28		
		ماجستير	5	4.72		
	السؤال الثاني (فاعلية اتخاذ القرار)	دبلوم عالي	1	4.14	1.56	0.227
		بكالوريوس	27	4.14		
		ماجستير	5	4.31		
سنوات الخبرة	السؤال الأول (القيادة التشاركية)	أقل من ٥ سنوات	3	4.06	2.6	0.09
		من٥ إلى ١٠ سنوات	3	4.73		
		من ١٠ إلى ١٥ سنة	27	4.33		
	السؤال الثاني (اتخاذ القرار)	أقل من ٥ سنوات	3	4.33	1.36	0.27
		من٥ إلى ١٠ سنوات	3	4.33		
		من ١٠ إلى ١٥ سنة	27	4.13		

استخدم إختبار (MANOVA) للتباين المتعدد).: حيث يوضح بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **الدلالة α≤٠.٠٥ بين نتائج عينة الدراسة في درجة**

ممارسة القيادة التشاركية فقط يعزى للمؤهل العلمي (الماجستير) بصفة خاصة حيث جاء المتوسط الحسابي(٤.٧٢) بعيدا عن القيمة الحقيقة للمعيار المستخدم وقيمة تباعد كبيرة نوع ما، مما يعزو الباحثان على واقع مشاركة المدراء الى حملة الشهادات العليا أكثر من غيرهم من حملة المؤهلات الأخرى كالدبلوم والبكالوريوس.

وتوضح النتائج في الجدول أعلاه بأن هناك فروق تقترب من الدلالة الإحصائية عند المستوى المتعارف عليه وتباين طفيف **ومتوسط حسابي أعلى للمعلمين التي يتراوح سنوات خبرتهم من (٥-١٠ سنوات)**، وهذا يؤكد أن إدارات المدارس تشارك المعلمين ذوي الخبرات المتوسطة لعدة أسباب **أولها:**العدد الأكبر من هذه الفئة تتواجد في المدارس ولديهم خبرات عمل جيدة كونهم همزة الوصل بين الخبرات القديمة والجديدة. **ثانيا:** الأغلب ليس لدي هذه الفئة من المعلمين مسؤليات داخل المدرسة (كمعلم أول). **ثالثا:** استجابة هذه الفئة والمشاركة في أي رأي أو تكليف بأنشطة تكون أكثر من غيرهم.

التوصيات:

أولاً- توصيات خاصة بالقيادة التشاركية:

- تحفيز المديرين والمعلمين بالالتحاق ببرامج الدراسات العليا والدورات التدريبية في مجال القيادة.
- تزويد مدراء المدارس بنتائج الدراسات النظرية والميدانية التي تؤكد على العلاقة الإيجابية بين القيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرار.
- ضرورة اختيار مديري المدارس وخاصة مدارس (١١-١٢) من ذوي الكفاءات والقدرات القيادية المناسبة.
- العمل على التزام القادة التربويين بنمط القيادة التشاركية وذلك من خلال الممارسات التربوية التالية:
  - التأكيد على عظمة الرسول الكريم (محمد صلى الله عليه وسلم) الذي تمكن من صنع قادة تشاركيين بالمشورة عند اتخاذ القرار، ونقل أصحابه الى قادة عظام غيروا التاريخ.
  - نشر ثقافة القيادة التشاركية لدى القيادات التربوية من خلال الدراسات والمؤتمرات والدورات التدريبية.
  - اتاحة الفرص لتبادل الخبرات القيادية على مستوى الدولة والاقليم والعالمية.

ثانيًا– توصيات خاصة بفاعلية اتخاذ القرار:

- توضيح أهمية اتخاذ القرارات الهامة وفق الطرق العلمية الممنهجة في حل المشكلات ومشاركة كل عناصر العملية التعليمية فيها.
- تنمية وتطوير القدرات الإدارية للمديرين من خلال الدورات والمؤتمرات وتبادل الخبرات والتجارب.
- إعطاء مساحة أوسع من اللامركزية وتفويض الصلاحيات للمديرين.
- تشجيع المديرين والمعلمين والطلبة على الابداع والابتكار والتنافس ورفع الروح المعنوية لكافة العاملين من خلال توفير نظام الحوافز والمكافأت.

المراجع

قاسم، عبدالمريد (٢٠١٧م).دينامية الجماعة بين النظرية والتطبيق.عمان:دار الرسائل الجامعية للنشر والتوزيع.

القيسي، هناء محمود (٢٠١٠م).الادارة التربوية: مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة.عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

المؤمني، خالد والقضاة محمد (٢٠٠٨م).فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن، مجلة العلوم الإنسانية، العدد٣٦.

درويش زينب عواد.(٢٠١٨م).درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات (رسالة ماجستير)، جامعة الأمير سلطان بن عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.

عاشور، عمايرة (٢٠١٨م)، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة اليرموك، الأردن.

الطيبي، سفيان عطية.(٢٠١٣م).الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

العمري منال عبدالله.(٢٠١٧م).واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط، رسالة ماجستير، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد٥.