# " ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى "

أ/عبد الرحمن بن فهد بن عثمان الباز  د/عبدالرحمن بن عبد الوهاب البابطين

• **المستخلص** :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى من وجهة نظر المعلمين ، وكذلك معرفة درجة الصعوبات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في ممارسة أسلوب الشورى. ولتحقيق هدف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ، كما قام الباحث بتصميم استبانة ، طبقت على معلمي المرحلة الثانوية البالغ عددهم (١٣٢) معلما بمكتب السويدي في مدينة الرياض. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: جاءت درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى من وجهة نظر المعلمين في المجال الإداري بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور المجال الإداري (٣.١٥) ، وفي المجال الفني بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور المجال الفني (٣.٠٠). كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن أبرز الصعوبات التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض في ممارسة أسلوب الشورى هي: الثقافة السائدة في المدارس لا تعزز أسلوب الشورى. ضعف برامج تأهيل قادة المدارس وتطويرهم. قلة رغبة المعلم في تقديم المشورة للقائد. انحصار دور المعلم داخل الصف. ضعف عملية التعزيز المعنوي للمعلم.لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين آراء معلمي المرحلة الثانوية حول ممارسة قادة المدارس الثانوية لأسلوب الشورى في محاور الدراسة الثلاثة (الإداري ، الفني الصعوبات) باختلاف متغيرات الدراسة: المؤهل الدراسي ، عدد سنوات الخدمة ، الدورات التدريبية في مجال الإدارة.

**الكلمات المفتاحية : قادة المدارس الثانوية ، أسلوب الشوري .**

## *The practice of Secondary School Leaders in Riyadh for Consultation Style*

***Abdulrahman bin Fahd bin Othman Al-Baz***

***Dr. Abdulrahman bin Abdul Wahhab Al Babtain***

***Abstract***

*The study aimed at identifying the practice of secondary school Leaders in Riyadh for Consultation style , as well as identifying the degree of the difficulties facing secondary school principals in practicing Consultation style To achieve the goal of this study, the researcher used the descriptive method. Also the researcher designed a questionnaire . The questionnaire was applied on the secondary school teachers The sample contained 132Teacher in the Sweady area ,Riyadh. The most important findings of the study include:The degree of practice for the secondary school principals for the Consultation style in Riyadh from the point of view of the teachers in the administrative field was moderate where the mean of the administrative field axis rated(3,15). The degree of practice for the secondary school principals for the Consultation style in Riyadh from the point of view of the teachers in the technical field was moderate where the mean of the technical field axis rated(3,00). The results of the study found that the difficulties facing the secondary school principals for practicing the Consultation style*

*in Riyadh from the point of view of teachers were moderate where the mean of the difficulties axis rated(2,70). The study found out that there were no statistically significant differences at the 0.05 level among the views of secondary school teachers about the practice of secondary school principals for the Consultation style in the three study axes (administrative - technical - difficulties) depending on the variables of the study: Academic Qualifications, number of service years, training courses in the field of management . According to the results of the study ,the researcher put a number of recommendations and proposals.*

***Key Words: Secondary School Leaders, Consultation Style.***

- **المقدمة** :

**يعود تقدم المؤسسات ونجاحها إلى جودة الإدارة الموجودة فيها ، فالإدارة هي المسئولة عن تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات لبلوغ الهدف الأسمى وتحقيق النجاح ، وتعد الإدارة المدرسة من أهم الركائز التي يعول عليها في نجاح العملية التعليمية بما يحقق الآمال المرجوة والنجاحات المنتظرة.**

**وإن نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق هذه الأهداف التربوية يعتمد على قدرة وكفاءة القيادات المدرسية ؛ فكلما كانت الإدارة المدرسية على درجة عالية من الكفاءة ، كانت درجة نجاحها كبيرة (محمد ، ٢٠١٥م).**

**ومن أبرز ما تهدف إليه الإدارة المدرسية هو تنظيم الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيماً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين ، وسرعة انجاز الأعمال وتنسيقها والقضاء على الاحتكاك الذي قد يحدث بين أفرادها (رمضان ٢٠١٤م).**

**وقد كان أسلوب الإدارة المدرسية قديماً ، يقتصر على تسيير الإدارة المدرسية بالأسلوب التقليدي القديم ، وكانت مفاهيم هذا الأسلوب هو المحافظة على نظام المدرسة ، حيث تنصب جميع جهود الإدارة في جانب معين مع اهمال الجوانب الأخرى ، أما في العصر الحديث فقد أتسع مفهوم الإدارة المدرسية ليشمل الجانبين الإداري والفني (الحقيل ، ٢٠١٣م).**

**وقائد المدرسة بصفته الموجه لعمل الإدارة المدرسية والذي يعد من أهم ركائزها فإن أهم ما يميز قائد المدرسة الناجح عن غيره ، هو وجود أكبر قدر من الكفايات الفنية الإدارية (كالسمات الشخصية للقائد والقيادة والقدرة على جمع المعلومات وتحليل المشكلات واتخاذ القرار والتخطيط والنمو المهني والتطوير والقدرة على التقويم والاتصال والعلاقات الإنسانية وغيرها من الكفايات الأساسية التي تؤهله لهذا المنصب) (وزارة التربية والتعليم ، ١٤٣٦هـ).**

**وتعد قدرة قائد المدرسة على الجمع بين الجانبين الإداري والفني ، واختياره الأسلوب القيادي المناسب لإدارة المدرسة ، من أهم سبل وطرق النجاح التي يتحقق بها أهداف العملية التربوية.**

حيث يعتبر الأسلوب القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات الأثر الكبير على مستوى إبداع العاملين فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل، وإشعاره بمدى أهمية الدور الذي يقوم به في العملية الادارية، وإعطائه الفرص في النمو والطموح ومدى أهمية بناء علاقات بين الادارة والأفراد العاملين بها، وركيزتها الاحترام والتقدير، فجميعها تشكل عوامل محفزة تدفع الشخص وتقوده نحو الرغبة في مزيد من البذل والعطاء ومن ثم الابداع (عبدالرحيم ، ٢٠٠٩م).

ويعد الأسلوب الشوري من أهم هذه الأساليب ، فتكوين المشاركة في العمل في غاية الأهمية إن كانت بين قائد المدرسة والمعلم ، لأن المعلم يمثل حجر الأساس ، وعصب العملية التربوية والتعليمية وعنصراً مهماً فيها لأنه يقوم بترجمة وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة (البابطين ، ١٤٢٩هـ).

فالإدارة و عمليةٍ اتخاذ القرار لم تعد عملية فردية يستأثر بها القادة وحدهم وإنما أصبح مألوفا أن يلجأ قادة المدارس إلى المختصين وأصحاب الشأن يسألونهم الرأي والمشورة ويطلبون منهم ما هو ضروري من المعلومات والبيانات وتبادل الرأي معهم قبل أن يصدروا قراراتهم (حرزالله ، ٢٠٠٧م).

انطلاقاً من قوله تعالى واصفاً عباده المؤمنين: {وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ} (الشورى آية٣٨) وكذلك أمره عز وجل لرسوله ـ صلى الله عليه وسلم ـ : {وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ} (آل عمران آية١٥٩) فقد كان رسول الله ـ صلى الله عليه وسلم ـ يستشر أصحابه رضوان الله عليهم في بعض قراراته فكان يقول لهم (أشيروا علي أيها الناس...) (صحيح مسلم ٢٧٧٠).

كما وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد (الأشهب ، ٢٠١٥م).

فالقائد الذي يعتمد في انجاز أعمال الإدارة المدرسية وقرارته على الأسلوب الشوري من شأنه أن يجعل عمله بعيداً عن الفردية والاستئثار بالقرار المدرسي.

- **مشكلة الدراسة** :

يعتبر قائد المدرسة الركيزة الأولى والأساسية في إنجاز أعمال الإدارة المدرسة وتصريف شؤونها ، ويشاركه في ذلك بقية الكادر التعليمي من المعلمين والوكلاء لإنجازها كلٌ حسب دوره والمهام المنوطة به.

ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به قائد المدرسة ، وماله من دور كبير في تحقيق فاعلية الإدارة المدرسة ونجاحها وتحقيق أهدافها المطلوبة ، فلا بد أن يكون هناك ادارة مدرسية واعية وحكيمة ، لا تقوم بالدور الروتيني فقط وإنما تقوم بدور قيادي ضمن أسلوب أو أساليب قيادية تربوية فاعلة (علقم ، ٢٠١٣م).

ولما يمثله أسلوب الشورى لقائد المدرسة الثانوية من مزايا ومكتسبات ، حيث أنه يساعد على تحسين الأداء ، وجعل الأداء المدرسي في إنجاز الأعمال المدرسية والقرار المتخذ أكثر ثباتًا وقبولاً لدى المعلمين ، فيعملون بحماس شديد ورغبة صادقة ، كما يؤدي أسلوب الشورى إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القائد والمعلمين ، بما يزيد منسوبي المدرسة من إحساسهم بالمسئولية في إنجاز الأعمال وتفهمهم لأهداف العمل ، كما يساهم أسلوب الشورى إلى تخفيف أثر الخطأ الصادر من قائد المدرسة.

وإن الناظر في ممارسة قادة المدارس لأسلوب الشورى ، قد يجد قصوراً يستدعي منا البحث عن درجة هذا القصور وأسبابه وحلولاً عاجلة له.

لهذا أشارت نتائج عدد من الدراسات العلمية كدراسة العمري (١٤٢١هـ) ودراسة حرز الله (١٤٢٨هـ) ، ودراسة السلامة (١٤٣١هـ) ، ودراسة السفياني (١٤٣٣) ودارسة محمد (٢٠١٣م) إلى وجود قصور في المشاركة في اتخاذ القرار المدرسي.

وقد أوصت دراسة القثمي (١٤١٨هـ) على ضرورة الأخذ بآراء المعلمين والمعلمات وإعطائهم الفرصة للمبادأة والإبداع في الموضوعات المراد اتخاذ قرار بشأنها كما أن واقع مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية في المدارس ضعيف في كثير من الأحيان إن لم يكن معدومً.

كما أوصت دارسة البابطين (١٤٢٩هـ) بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بوضع الأسلوب الشوري كأحد المعايير في اختيار قادة المدارس في التعليم العام.

ومن خلال خبرة الباحث وعمله بالميدان التربوي ، وعمله كمعلم لاحظ الباحث أن هناك قصورا في ممارسة قادة المدارس لأسلوب الشورى ، ولما يمثله أسلوب الشورى في إنجاز أعمال القائد من دور هام في تحقيق أهداف المدرسة ورفع مستوى العمل فيها ، فإن معرفة درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى يصبح موضوعا جديرا بالدراسة والبحث.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي : **ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى؟**

- **أهداف الدراسة**:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- أن تعرف درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى في المجال الإداري من وجهة نظر المعلمين.
- أن تعرف درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى في المجال الفني من وجهة نظر المعلمين.
- أن تعرف الصعوبات التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض في ممارسة أسلوب الشورى من وجهة نظر المعلمين.

- أن تعرف درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة في ممارسة قادة المدارس الثانوية لأسلوب الشورى باختلاف متغير المؤهل الدراسي.
- أن تعرف درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة في ممارسة قادة المدارس الثانوية لأسلوب الشورى باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة.
- أن تعرف درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة في ممارسة قادة المدارس الثانوية لأسلوب الشورى باختلاف عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس.
- التوصل إلى توصيات يمكن أن تسهم في رفع ممارسة الأسلوب الشوري في أداء قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لمهامهم.

- **أسئلة الدراسة** :

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى في المجال الإداري من وجهة نظر المعلمين؟
- ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى في المجال الفني من وجهة نظر المعلمين؟
- ما الصعوبات التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض في ممارسة أسلوب الشورى من وجهة نظر المعلمين؟
- ما درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة في ممارسة قادة المدارس الثانوية لأسلوب الشورى باختلاف متغير المؤهل الدراسي؟
- ما درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة في ممارسة قادة المدارس الثانوية لأسلوب الشورى باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة؟
- ما درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة في ممارسة قادة المدارس الثانوية لأسلوب الشورى باختلاف عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس؟

- **أهمية الدراسة** :

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في موضوعها الذي يناقش قضية هامة في مجال الإدارة المدرسية من خلال أخذ قادة المدارس بأسلوب الشورى ، والذي سيؤثر على أدائه الإداري والفني.
- كون الشورى منهجٌ شرعي وهديٌ نبوي أتى التأكيد عليه في القران الكريم والسنة المطهرة كأسلوب لحياة الفرد المسلم.
- قد تفيد هذه الدراسة متخذي القرار في المؤسسات التربوية بمعرفة درجة ممارسة قادة المدارس في المرحلة الثانوية لأسلوب الشورى.
- قد تسهم هذه الدراسة في توعية قادة المدارس بأهمية ممارسة أسلوب الشورى في الإدارة المدرسية.
- قد تسهم هذه الدراسة في تقديم مقترحات تزيد من فاعلية الإدارة المدرسية عن طريق ممارسة قادة المدارس لأسلوب الشورى.

- قد تساعد هذه الدراسة في معرفة الصعوبات التي تواجه قادة المدارس في الأخذ بالشورى في الإدارة المدرسية.

- **حدود الدراسة** :

- **الحدود الموضوعية :** اقتصرت هذه الدراسة على التَعرف عن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى في المجالات (الإدارية الفنية) إضافة للصعوبات التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض في ممارسة أسلوب الشورى.
- **الحدود المكانية** :اقتصرت هذه الدراسة على معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في غرب مدينة الرياض (مكتب السويدي).
- **الحدود الزمانية :** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٦ـ ١٤٣٧هـ.

- **مصطلحات الدراسة** :

- **الإدارة المدرسية**:

الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) من إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية (بدر ، ٢٠١٥م) ويُقصد بالإدارة المدرسية في هذه الدراسة: جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها القائد التربوي والفريق العاملين في المدرسة لإنجاز أعمالها الإدارية والفنية في المدارس الثانوية بمكتب السويدي بمدينة الرياض ، باستخدام أسلوب الشورى ، بغية تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

- **قائد المدرسة**:

الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة وهو المسؤول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها وبلوغ غاياتها ، أو أنه التأثير المتبادل بين القائد ومن يقوده من أجل توجيه نشاط معين للوصول إلى تحقيق أهداف ذات فائدة مشتركة (الحقيل ، ٢٠١٣م).

ويُقصد بقائد المدرسة في هذه الدراسة: بأنه المؤثر والموجه الإداري والتربوي المسؤول عن ادارة العملية التربوية في المدارس الثانوية بمكتب السويدي بمدينة الرياض ، باستخدام الأساليب الإدارية المختلفة ، لتحقيق للأهداف التعليمية والتربوية المنشودة.

- **أسلوب الشورى**:

هو تغليب الآراء ووجهات النظر في قضية من القضايا ، أو موضوع من الموضوعات ، واختيارها من أصحاب الشأن والخبرة ، وصولاً للصواب و أفضل الآراء من أجل تحقيق أحسن النتائج (الشمراني ، ٢٠٠٥م).

ويُقصد بأسلوب الشورى في هذه الدراسة: بأنه مشاركة قائد المدرسة للمعلمين في المدرسة ، في ابداء رأيهم في المجالات (الفنية ، الإدارية) في المدارس

الثانوية بمكتب السويدي بمدينة الرياض ، من أجل الوصول للقرار والرأي الأمثل و تحقيق أهداف الإدارة المدرسية.

- **الإطار النظري والدراسات السابقة**:

- **أولاً: قائد المدرسة**:

يعد قائد المدرسة المسؤول الأول في المدرسة والمشرف على جميع شؤونها ، فهو القائد التربوي المنوط به مهمة العمل على تحقيق الأهداف التربوية ، والتأكد من سير العملية التعليمية واستمرارها ، وهو أيضا المسؤول الأول عن توجيه كل العناصر البشرية في مجتمع المدرسة ورعايتها ومتابعتها في الجانبين الفني والإداري ، فقائد المدرسة يقوم بوظائف ومهام عدة أهمها الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية وهي "التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقويم" إضافة إلى مهام أخرى سيأتي الحديث عنها ، كما تتأثر المدرسة إلى حدٍ كبير وفقاً لشخصية القائد وتوجهاته وميوله ، لذا يجب أن يولى قائد المدرسة اهتماما بالغاً ، من حيث تحديد ما يلزمه من مهام أو كفايات أو أساليب أو مهارات أو خصائص أو سمات ، وغيرها من الموضوعات المتعلقة بعمل قائد المدرسة.

- **تعريف قائد المدرسة**:

هو الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة وهو المسؤول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها وبلوغ غاياتها ، أو أنه التأثير المتبادل بين القائد ومن يقوده من أجل توجيه نشاط معين للوصول إلى تحقيق أهداف ذات فائدة مشتركة (الحقيل ، ١٤٣٥هـ).

ويعرف قائد المدرسة بتعرف موجز ، بأنه هو قائد العملية التعليمية كلها في المدرسة (الدعيلج ، ١٤٣٦هـ).

أو هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها ، ويتم اختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية (ربيع ، ٢٠٠٨م).

ومن كل ما سبق يمكن القول بأنه المؤثر والموجه الإداري والتربوي المسؤول عن ادارة العملية التربوية ، باستخدام الأساليب الإدارية المختلفة ، لتحقيق للأهداف التعليمية والتربوية المنشودة.

- **صفات قائد المدرسة**:

إن المركز الذي يتولاه قائد المدرسة له من الأهمية ما يجعله مركزاً صعباً يُفترض على من يتولاه أن تتوفر لديه من الكفايات والصفات التي تجعل منه قادراً على القيام بمهام هذا المركز ومتطلباته.

إذ ينبغي عند اختيار وانتقاء قائد المدرسة أن يكون من الصفوة القادرة على القيادة وحسن التدبير والتأثير في الناس (عثمان ١٤٣٥هـ).

حيث يمثل قائد المدرسة رأس العمل التربوي بالمدرسة فهو رجل الإدارة وممثل السلطة ، وما يمكن أن يكون عليه من روح قيادية وسلوك قيادي في عمله يتطلب مجموعة من الصفات (خليل ، ٢٠١٠م).

وقد كان يتم اختيار قائد المدرسة في السابق وفي جميع مراحل التعليم العام في المملكة العربية السعودي على أساس الأقدمية في المحل الأول من بين المعلمين الذين اثبتوا نجاحهم كمعلمين ، وقد يمارس القائدون الجدد عملهم دون تدريبهم وتبصيرهم بمهام وظائفهم ، كما أن اختيارهم بهذه الصورة يجعل ادارتهم للمدرسة متعثر متخبطة لأن طريقة الاختيار تمت بطريقة غير صحيحة (الحقيل ١٤٣٥هـ).

فقائد المدرسة يجب أن يتحلى بعدد من الصفات المهنية و الشخصية التي تجعل منه قادراً على القيام بعمله على أكمل وجه ، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى قسمين هما (الحقيل ، ١٤٣٥هـ : ٢٥ ـ ٢٧) (عثمان ١٤٣٥هـ :١١٢ـ ١١٦) (عطوي ٢٠١٥م: ٦٠ ــ ٦١) (رمضان ، ٢٠١٤م: ١٩ــ ٢٠) (الدهمشي ، ٢٠١٢م : ١٠٦ ــ ١٠٩) (اسماعيل ٢٠٠٩ :٦٦ ـ٦٧):

- **الصفات المهنية:** وهي التي تتصل بالمجال الوظيفي في أي عمل تربوي يقتضي القيام به ، فلابد من توفر صفات معينة تؤهل صاحبها لممارسة عمله بنجاح ومنها:
  - ✓ الإيمان بمهنة التعلم والاعتزاز بها وأيضاً الإيمان بالعمل المدرسي والتقاليد المدرسية.
  - ✓ الإدراك الكامل بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها ، وصلتها بالمراحل الأخرى ، ومدى ارتباطها والبيئة المحلية و المجتمع.
  - ✓ الإلمام الكافي بوسائل تحقيق الأهداف ، وتنفيذ المناهج ، والاتجاهات التربوية الحديثة والمعاصرة.
  - ✓ الإحاطة بعلوم التربية وطرق التدريس وعلم النفس ، ومعرفة خصائص نمو التلاميذ وخصائص المرحلة.
  - ✓ القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة وتعاون مثمر.
  - ✓ القدرة على تنسيق الجهود ، وإتاحة الفرصة للتجديد والابتكار.
  - ✓ المشورة وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ، والقدرة على الإنصات لكافة وجهات النظر.
  - ✓ القدرة على معرفة اتجاهات المعلمين والعاملين في المدرسة.
  - ✓ التفاعل مع المجتمع لمحيط بالمدرسة ، والتعرف على حاجاته ومشكلاته ومحاولة الإسهام في حلها.

- ✓ الإلمام بالنواحي المالية والإدارية ، خاصة ما يتصل منها بعمله ، كذلك الإلمام بالأنظمة والقوانين التربوية.

- الصفات الشخصية: وهي التي تتصل بالتكوين العام لمن يمارس مهنة القيادة فكرياً ووجدانياً واجتماعياً ، وتتمثل هذه الصفات الشخصية في الآتي:
  - ✓ الإخلاص والأمانة والنزاهة.
  - ✓ الثقافة الجيدة وسعة الاطلاع.
  - ✓ الاتصاف بالخلق الطيب والقدوة الحسنة في تصرفاته وأقواله وأفعاله.
  - ✓ القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.
  - ✓ احترام الآخرين والثقة بهم وبقدرتهم على العمل.
  - ✓ القدرة على تكوين العلاقات وكسب الثقة.
  - ✓ القدرة على تحمل المسؤولية وحسن التصرف.
  - ✓ الاستعداد للبذل والتضحية من أجل الآخرين.
  - ✓ سعة الأفق والقدرة على حسن التصرف.
  - ✓ الاتزان الشخصي والانفعالي والقدرة على ضبط النفس.

ومن أهم الصفات اللازمة لنجاح مدير المدرسة كما أوردها العديد من علماء التربية ما يلي (الحقيل ، ١٤٣٥هـ :٢٧ ــ ٢٨) (عطوي ٢٠١٥م: ٦٠ ــ ٦١) (الدهمشي ، ٢٠١٢م : ١٠٩ـ١١٠) :

- المشورة والبحث الدائم عن آراء الآخرين.
- التودد وتشجيع تكوين العلاقات مع الآخرين.
- الصبر والتأني في معالجة المشكلات المتعلقة بالمدرسة.
- احترام المبادئ ووضع المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة.
- الحزم والجدية وعدم التهاون مع المسيئين.
- التعرف على الأخطاء والعمل على تفادي تكرارها.
- المقدرة على الإنابة وتفويض السلطة.
- المرونة في تسيير أعمال المدرسة وعدم التصلب.
- الثناء على المتميز وتعزيزه وتحفيزه.
- العمل على التجديد والتطوير والابتكار المستمر.

أما أهم الصفات التي تجلب الفشل وتجعل عمل المدير أقل فعالية فهي (الدهمشي ، ٢٠١٢م: ١١٠):

- الانفراد بالرأي وتجاهل وجهات نظر الآخرين.
- النفور ممن يعملون معه والميل إلى الوحدة.
- الميل إلى تجاهل وجود مشكلة بل وانكارها أحياناً.
- التضارب في الآراء وعدم الثبات في السلوك.
- التأثر بالمشاعر الخاصة والأحاسيس الذاتية.

- تكرار الأخطاء وتجاهلها وعدم الاستفادة منها.
- عدم المسؤولية والابتعاد عن المواقف التي تتطلب تدخله.
- الإبقاء على الأوضاع الراهنة إهمال كل ما هو جديد وحديث.
- التأثر بالأحداث العادية وإحساس العاملين معه بعدم الاستقرار في عملهم.
- الغموض وعدم الوضوح في التعامل.

- **مهام قائد المدرسة**:

إن أي مسؤولية تلقى على عاتق أي شخص يترتب عليها بلا شك مهامٍ ووجبات يستلزم عليه أداؤها ، وهذه الوجبات تختلف من شخص إلى آخر نظرا لمركزه أو المنصب الذي يتبؤه ، وحيث أن قائد المدرسة وكما سبق ذكره أنه المسؤول الأول في المدرسة ، فإنه يقع على عاتقه الكثير من المهام والواجبات التي تتطلب منه الجهد والوقت الكثير ، إلا أن اطلاعه المسبق ومعرفته لهذه المهام والواجبات تختصر له الكثير من الجهد والوقت ، سيما إذا ما كانت مدرجة ضمن الخطط والأهداف المنشودة.

حيث أن إحاطة قائد المدرسة بمهام وواجبات وظيفته يسهم بفاعلية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (عطوي ، ١٤٣٦هـ :١٧٣).

وبالنظر إلى مهام وواجبات قائد المدرسة يمكن تقسيمها إلى قسمين مهام فنية ومهام إدارية (أسعد ١٤٣٦هـ : ١٤٥ ـ ١٤٨) (الدعيلج ، ١٤٣٦هـ: ١٩٦ ـ ٢٢١) (عطوي ، ١٤٣٦هـ : ١٧٣ ــ ١٨٠) (العرنوسي وآخرون ، ١٤٣٤هـ : ١٤٨ ــ ١٥٢) (عثمان ١٤٣٥هـ : ١٢٦ ـ ١٣٤) (الدهمشي ٢٠١٢م :١١١ ـ ١١٣) :

- **أولاً: المهام الفنية** :

وتمثل هذه المهام الفنية لمدير المدرسة أهمية كبرى في نجاح إدارته للمدرسة حيث تتركز هذه الواجبات حول العمل على كل ما من شأنه أن يساعد في تحسين العملية التربوية والتحسين من مستواها ، ومن أبرز واجبات مدير المدرسة الفنية ما يلي:

- معرفة وتحديد أهداف المرحلة التعليمية والعمل على تحقيقها.
- العمل على تحسين العملية التعليمية والتربوية في المدرسة والعمل على تطويرها.
- وضع الخطط الإدارية والخطط التربوية وخطط النشاط للمدرسة والعمل عليها ومتابعة تنفيذها.
- التعرف على مستوى المعلمين في المدرسة وإمكاناتهم التربوية والتعليمية والعمل عل تنميتها وتطويرها.
- توزيع المواد الدراسة على المعلمين حسب تخصصاتهم وقدارتهم.
- دراسة خطط المواد التدريسية التي يعدها المعلمون ومتابعة تنفيذها ومساعدته في حل المشاكلات الأكاديمية التي تواجههم.

- الزيارات الاستطلاعية للفصول بهدف متابعة أعمال المعلمين وتوجيههم لاستخدام كل إمكانياتهم الشخصية والإمكانات المدرسية بشكل أفضل.
- التعاون مع المشرفين التربويين في المدرسة من أجل معالجة جوانب الضعف في العملية التربوية.
- التنسيق عقد الاجتماعات الدورية مع المعلمين لتقديم لمناقشة كافة التعليمات والتوجيهات والأهداف والخطط المدرسية.
- التعرف على الحاجات المهنية للمعلمين والعمل على تقديمها ، من خلال فرص التدريب والتنمية الذاتية للمعلم.

- **ثانياً: المهام الإدارية** :

وتشغل هذه المهام الإدارية في الغالب جزءً كبيراً من وقت مدير المدرسة إلا أنه يجب ألا يطغى جانب على الآخر ، تشمل الواجبات الإدارة المجالات التالية:

- **شؤون الطلاب**:
  - قبول الطلاب المستجدين والمحولين وتوزيعهم على الفصول.
  - تسجيل تأخر الطلاب غيابهم ورصد مستواهم ودرجاتهم.
  - تحرير وطباعة التقارير الشهرية وتوزيعها على الطلاب.
  - تأديب الطلاب وفق القواعد التنظيمات التي وضعتها الوزارة.
  - التعرف على حاجات الطلاب ومشاكلهم الدراسة والاجتماعية بالتعاون مع المعلمين والمرشدين الاجتماعيين في المدرسة والعمل على حلها.
  - بناء جسور للتواصل مع أولياء أمور الطلاب واطلاعهم المستمر على مستويات أبنائهم.
  - تعزيز القيم والأخلاق الإسلامية وتنمية الانتماء الوطني في نفوسهم.

- **التنظيم المدرسي**:
  - إعداد الخطط السنوية وتحديد التشكيلات المدرسية وفق ما تحدده الإدارات التعليمية.
  - وتحديد المسؤوليات التعليمية والإدارية وتوزيع المهام على المعلمين والعاملين في المدرسة.
  - بث روح التعاون والانسجام بين المعلمين والعاملين في المدرسة ، وتنمية روح العمل الجماعي والمشاركة في تحمل المسؤولية.
  - تشكيل المجالس المدرسية المختلفة وتوجيهها لوضع الخطط لأعمالها والإشراف عليها ومتابعة أعمالها.
  - الاطلاع على التعليمات والتوجيهات الصادرة من الوزارة وإدارات التعليم وتوجيه المعلمين والطلاب وفقها.
  - إصدار التعليمات والتنظيمات الخاصة بالمدرسة والعمل بها ، بعد اطلاع الطلاب والمعلمين عليها.

- **شؤون العاملين**:
  - ضبط الحضور والانصراف ، توجيههم وإثبات ذلك في ملفاتهم.

- تقديم التوصيات الخاصة بنقل العاملين في المدرسة و ترقياتهم.
- الموافقة على الإجازات العارضة وملاحظة بدايتها ونهايتها.
- الإشراف على أعمال العاملين في المدرسة والتأكد من أدائها على أكمل وجه.
- إعداد الجدول الدراسي وتوزيع مهام الإشراف اليومي ومتابعتها.
- التوجيه والتحفيز المستمر لكافة العاملين في المدرسة.
- كتابة التقارير عنهم ودرجات تقييمهم ، ورفعها لمكاتب الإشراف وإدارات التعليم.

- **شؤون الحسابات**:
- وضع الخطة المالية السنوية للمدرسة والالتزام بها.
- الإشراف على الحسابات المدرسية ومراجعتها واعتمادها.
- تكوين اللجان الخاصة بالعهد واللوازم المدرسية.
- تكوين اللجان الخاصة بالمشتريات والمناقصات المدرسية.
- تكوين لجان الجرد السنوي والمتابعة.

- **المباني المدرسية والشؤون الأمنية**:
- المحافظة على سلامة المبنى المدرسي وسلامته.
- التنسيق مع إدارة التعليم والأجهزة المختصة في حال الرغبة في إنشاء المزيد من الملاحق والأبنية.
- التأكد من توفير أجهزة الإطفاء والصيانة المستمرة لها.
- وضع خطط لعمليات الإطفاء والإخلاء السريع.
- التدرب على عمليات الإخلاء والطوارئ بشكل دوري.
- الإشراف على المبنى المدرسي وصيانته والعمل على المحافظة عليه وكافة مرافقه.
- المحافظة على المظهر العام للمدرسة من حيث النظافة والجمال.
- عمل التقارير عن كل ما يشكل خطرا على المدرسة ورفعها للجهات المختصة.

هذا وإن على عاتق قائد المدرسة الكثير من الواجبات والمهام الأخرى الملقاة على عاتقه ، ونظرا لكثرتها وتعددها فإن قائد المدرسة وبلا شك لا يستطيع بنفسه القيام بها كلها ، لذا فإن مهارة وقدرة قائد المدرسة تنحصر في مدى قدرته على الإنابة والتفويض وتوزيع المهام والواجبات على من حوله من العاملين في المدرسة من الإداريين و المعلمين ، كلٌ حسب تخصصه ومجاله ، حيث أن العمل في المدرسة لا يمكن أن يتكلل بالنجاح ، إلا إذا ساد جوٌ من التعاون والتكاتف وتوحيد الجهود بين القائد العاملين معه وبين المدرسة و أولياء الأمور والبيئة المحيطة.

وكل هذا يقع في المقام الأول تحت مسؤولية قائد المدرسة ، إذ أن من واجبه العمل على تحقيق هذا الجو من المناخ في المدرسة ، بحيث يكون الجو السائد

في المدرسة يتسم بالألفة والمحبة التي تؤدي بدورها إلى التعاون المثمر والمشاركة الفاعلة ، كما يجب عليه أيضاً أن يمد حبال الوصل بين المدرسة و أولياء الأمور والبيئة المحيطة.

ومن أهم السبل المؤدية إلى ذلك ، قيام القائد بالمشورة ومشاركة من حوله من المعلمين و أولياء أمور ومجتمع محيط ، فإن مشورتهم و اشراكهم فيما يتخذ من قرارات من شأنه جعل من حوله على إطلاع بالواقع ، مما يشكل عاملاً محفزً يدفعهم إلى مزيد من البذل والعطاء ، إحساس بالمسئولية في إنجاز الواجبات ، وتفهمً أكبر لأهداف ومتطلبات العمل.

- **خصائص القيادة المدرسية**:

تعسى القيادة المدرسية إلى توحيد الجهود واستغلال الطاقات والتأثير الإيجابي على الأفراد ، لتقود دفة العمل وتوجهه التوجيه الصحيح صوب الأهداف والطموحات.

حيث تتميز القيادة المدرسية بكونها عملية إدارية ديناميكية دائمة الحركة والتطور ، فهي تتناول الأنشطة التي يتم بمقتضاها تسيير وإدارة شؤون المدرسة بدءً من التخطيط وانتهاءً بتقويم النتائج (البنا ، ١٤٣٤هـ: ٣٦٦).

فالقيادة المدرسة أحد أهم ركائز النجاح التي يقوم عليها عمل الإدارة المدرسة ويكن تلخيص أهم خصائصها فيما يلي (الدعيلج ١٤٣٦هـ: ٧٢ .٧٣) (البنا ، ١٤٣٤هـ: ٣٦٦ ـ ٣٦٧):

- **الاستمرارية**: فالقيادة المدرسية عبارة عن سلسة من الأنشطة المتشابكة والمستمرة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العلمية التربوية ، والقيادة المدرسية مستمرة لأن الأهداف التربوية متغيرة ومتجددة.
- **التكامل**: حيث أن الإدارة المدرسية تهتم بكل ما يتصل بالنظام التربوي من رسم سياسات وتخطيط برامج واتخاذ قرارات إلى التنفيذ المتابعة والتقويم والتطوير ، فهي تعنى بكلٍ ما يتصل بالتلاميذ والمعلمين وكل من يعمل في المدرسة ، كما تهتم أيضاً بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي.
- **الترابط**: فالقيادة المدرسية عبارة عن مجموعة من العمليات المتداخلة والمترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري ومن أهمٍ هذه العمليات التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، والتوجيه والتقويم إضافتاً إلى التحسين والتطوير المستمر ، وكل هذا العمل إنما هو عمل إنساني جماعي تعاوني تربوي منظم وهادف.

- **أركان القيادة المدرسية**:

يجب أن تتوافر القيادة لكل جماعة من الجماعات ، وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط (عطوي ، ١٤٣٦هـ: ١١١).

وتعتمد عملية القيادة المدرسية على الأركان التالية (عطوي ، ١٤٣٦هـ: ١١١) (العرنوسي وآخرون ، ١٤٣٤هـ: ١٠١ ـ ١٠٢) (الدهمشي ، ٢٠١٢: ١٣٨ ـ ١٣٩):

- جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم هنا (الأفراد العاملون فيالمدرسة).
- شخص يوجه هذه المجموعة ويتعاون معها لتحقيق الهدف وهو هنا (مدير المدرسة) سواء كان هذا الشخص من اختيارهم أو تم تعيينه من سلطه خارجية ، المهم أن يستطيع التفاعل مع المجموعة ، ويتعاون معها على تحقيق الأهداف.
- ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد (الموقف) ، كحجم الجماعة ، تجانس الجماعة ، استقرار الجماعة واستقلالها ووعيها.
- اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.
- مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.

- **أنماط القيادة المدرسية**:

تختلف وتعدد أنماط القيادة المدرسية لعدة عوامل مختلفة ، فالقائد وشخصيته أحد أهم هذه العوامل كذلك المجتمع وفلسفته ، كما تلعب السياسة العامة في البلد وكذلك الظروف الاقتصادية دوراً في تحديد نمط الإدارة المدرسية وطريقة عملها.

كما أن المفاهيم المتعددة للإدارة أوجدت أساليب متعددة وأنماط قيادية مختلفة ، فبعض القادة يؤمنون بفلسفة قيادية تقوم على أساس الانفراد بالسلطة وإصدار الأوامر ، بينما يتمتع بعض القادة بوعي قيادي وإيمان واضح بضرورة مشاركة واستشارة العاملين معه ، بينما هناك نمط آخر من القادة يعطي الحرية الكاملة للمعلمين والعاملين الحرية الكاملة في تسيير المدرسة وفق ما يرونه (عطوي ، ٢٠١٥ : ٣٢).

وإن اتباع قائد المدرسة أي نمط من هذه الأنماط القيادية في الإدارة المدرسية يتحدد بعدة عوامل مختلفة منها:

- شخصية القائد: من حيث خلفيته الثقافية ومؤهلاته وقدراته ، كما تؤثر القيم والمعتقدات التي يؤمن بها ، أيضاً ثقته بالعاملين معه وميله القيادي.
- عوامل في المرؤوسين: فعلى قائد المدرسة أن يراعي عدداً من القوى المؤثرة في سلوك العاملين معه ، كشخصية المرؤوسين والتي تشمل قيمهم وخلفياتهم الثقافية ، كذلك توقعات المرؤوسين حيث تختلف باختلاف المرؤوسين ، كذلك عامل الخبرة وعامل العمر وكذلك عامل الجنس.
- عوامل الموقف: من حيث نوعية المؤسسة ومعتقداتها وقيمها وفلسفتها كذلك فعالية العاملين وقدرتهم على مواجهة الموقف ، أيضاً طبيعة المشكلة نفسه وطبيعتها (عثمان ، ١٤٣٥هـ :١٧٦ ـ ١٧٨).
- سياسة الدولة: حيث تشكل سياسة الدولة عاملاً آخر في انتقاء النمط القيادي ، من حيث وجود النظام المركزي أو اللامركزي ، ومن حيث فرض

الرقابة من السلطات العليا أو تفويض السلطة ، ومن حيث الأهداف والميزانية وغيرها.

- المجتمع الخارجي: حيث أن العادات والتقاليد قد تفرض سلطتها على القائد لتختار النمط الملائم إلى ثقافة المجتمع ، ومستوى المعيشة والأمور المرفوضة والسياسات المقبولة لدى المجتمع وكل هذه الأمور مجتمعة تتدخل وتؤثر في تحديد النمط القيادي لقائد المدرسة (الحريري ، ١٤٢٨ :٤٤ ـ ٤٦).

و يمكن تصنيف أنماط الإدارة المدرسية وفق ما يلي (محمد ، عامر ، ٢٠٠٨: ٩٣ ـ ٩٤) (الدهمشي ، ٢٠١٢م :٢٠ ـ ٢٣) (عزازي ، ٢٠١٣م :٢٦ ـ ٣٠) (السامرائي ، ٢٠١٣م :٤١ ـ ٨٤) (عثمان ، ١٤٣٥هـ :١٦٤ ـ ١٧٦) (أسعد ، ١٤٣٦هـ :١٩ ـ ٢٧) (عطوي ، ٢٠١٥م :٣٢ ـ ٤٠):

- **أولاً: القيادة الأوتوقراطية** :

ويسميها البعض بالقيادة الدكتاتورية أو القيادة التسلطية ، يعتبر القائد الأوتوقراطي أن السلطة الإدارية مفوضة إليه من سلطة أعلى منه مستوى ، وأن المسؤولية الضمنية قد منحت له وحده ولم تفوض لغيره ، ولهذا تتمركز السلطة في يد قائد المدرسة باعتباره قمة هذا الجهاز الإداري دون أي مشاركة من قبل المدرسين والفنين والإداريين والطلاب وأولياء أمور الطلاب أو المجتمع المحلي فالقائد هنا يظهر الود والاحترام الترحيب لمن يتفق سلوكه ورأيه معه، ويظهر الجفوة وعدم الرضا لكل من خالفه الرأي والسياسة.

ومن أبرز سمات وخصائص هذا النمط ما يلي:

- الشدة والصرامة والإحساس بتملك السلطة والانفراد بالبت في الأمور وإصدار القرارات.
- عدم إعطاء الحرية في العمل للمرؤوسين والتدخل في عملهم.
- كثرة إصدار التعليمات والأوامر الغامضة.
- الالتزام بحرفية الإجراءات وعدم الخروج عنها ، ولو كانت هذه الإجراءات تعارض المصلحة العامة للعمل.
- اتخاذ الاجتماعات المدرسية مجالاً للتحدث عن النفس ، وإصدار الأوامر والقرارات دون اتاحة الفرصة للمناقشة وتبادل وجهات النظر.
- انعدام الثقة والتعاون والعلاقات الإنسانية بين قائد المدرسة والعاملين في المدرسة.
- العزلة والانغلاق عن المحيط فالعلاقات جافة بين المدرسة وأولياء الأمور والبيئة المحيطة.

ومع هذا فإن هذا النمط قد يؤدي إلى احكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج ، إلا أنه يترك آثار سلبية كبيرة على شخصية الأفراد ، لأنه يهدم شخصية العاملين ويعوق بناءها وتقدمها ، لأن العاملين مكلفين بتنفيذ

التعليمات دون المشاركة فيها ، كما يظل تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد أو القائد ، فإذا ما غاب القائد انفرط عقد الجماعة واضطرب النظام وارتبك العمل ، ويؤدي أيضا إلى انعدام العمل الإنساني في المدرسة وهذا لا يليق مع التربية ، فهذا النمط السلطوي يعتبر مرفوضا إلا في الحالات الضرورية والقصوى ولظروف محددة ولفترة مؤقته.

- **ثانياً : القيادة الفوضوية :**

وتسمى أيضا بالقيادة المتساهلة أو السائبة أو الترسلية ، وفيها تُفهم الديموقراطية على أنها مطلقة ، وتُحَقق للعاملين في المدرسة دون ضوابط أوحدود ، وبذلك تنعدم السيطرة والرقابة على أعضاء المدرسة والعاملين فيها حيث يتصرف كل عضو من هؤلاء الأعضاء حسب طريقته التي يختارها ، مما يجعل المدرسة في حالة من التسيب ويسود القلق بدرجه كبيرة في محيط العمل حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال.

ومن أبرز سمات وخصائص هذا النمط ما يلي:

- الإيمان بمبدأ الحرية المفرطة ، حيث لا توجد قيود وضوابط ومحاذير في العمل ، بل إن القائد أو القائد ترك مسؤولياته ، وأعطى الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم دون أي تدخل أو توجيه.
- عدم وجود نظام أو سياسة واضحة ومرسومه يسير عليها العاملون في العمل حيث يعمل كل فر حسب وجهة نظره وما يراه مناسبا.
- يعتقد القائد في هذا النمط من الإدارة أن تنمية قدرات العالمين وزيادة إمكانياتهم في العمل ، تتحقق بإعطائهم الحرية الكاملة في العمل وممارسة السلطة ، مما يؤدي إلى الفردية و الازدواجية في العمل والمهام.
- عدم الأخذ بعناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتنسيق بين العاملين وتوجيه لهم أو متابعه تقويم لأعمالهم ، فيؤدي ذلك إلى الفوضى والاضطراب والخلل الإداري في المدرسة.
- تتسم الاجتماعات المدرسية بالارتجال والتخبط وعدم التخطيط المسبق كما تكثر المشاركات والمناقشات مع ضعف الفاعلية المرجوة ، فالقرارات غير ملزمة.
- انعدام الدور القيادي والسيطرة على المرؤوسين سواء كان ذلك بطريقة مباشر أو غير مباشرة ، إذ يتجنب إصدار القرار أو تعريف المعلمين بوجهة نظره رغبتاً في عدم تقييد حريتهم.
- لا يوجد ضبط للحضور والانصراف ، ويرى القائد أن المدرسة تسير نفسها وأن الفوضى جزء ضروري من الحرية.

فهذا النمط من القيادة المدرسية يفسر الديموقراطية على أنها إعطاء المعلمين الحرية ، وترك البرنامج الدراسي يسير بحسب ما يراه المعلمون ، فهو

نمط لا يأخذ بعناصر الإدارة ومقوماتها وقواعدها وخصائصها ، فهو يعوق عمل المدرسة في تحقيق أهدافها وغاياتها ، ولهذا يعتبر هذا النمط من أقل الأنماط انتاجاً ، وعلى أي مدرسة أن تتجنب وتبتعد عن استخدامه.

- **ثالثاً : القيادة الديمقراطية :**

ويسميها البعض بالقيادة التعاونية ، فهذا النمط من القيادة المدرسية والذي يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه ، ففي هذا النمط يستجيب فيه قائد المدرسة للقوى والعوامل الثقافية التي تكمن وراء النظام التعليمي ، كما يؤمن بأن الإنسان قيمة في ذاته له قدراته واستعداداته وميوله كما يقوم النمط الديموقراطي على الحوار والمشاركة في عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتنفيذ والمتابعة والتقويم ، كما تتوافر لهذا النمط قيادة واعية ومدكة لمقومات النجاح ، ومن أبرز خصائص وسمات هذا النمط ما يلي:

- الاهتمام بقيمة الفرد والعمل على اشباع الحاجات الإنسانية لدى العاملين فيشعر المعلم والتلميذ والعاملين باحترام شخصيته ومراعات ميوله وحجاته.
- معرفة حاجات وميول وقدرات واستعدادات العاملين في المدرسة ، واستثمار طاقاتهم بأكبر قدر ممكن ، وتوظيفها لما يخدم تحقيق الأهداف التعليمية والاستفادة من خبرات العاملين.
- المشاركة الفاعلة في تحديد السياسات والبرامج حيث تعطي الإدارة المدرسة لجميع العاملين من معلمين وطلاب وإداريين الحق في المشاركة في تحديد السياسات والبرامج بدلاً من الانفراد بها.
- إعطاء الحرية للفرد في إطار حرية الآخرين وحقوقهم ، كما أن لهم حرية الاختيار والإقناع والاقتناع.
- استخدام السلطة بطريقة قانونية ومشروعة ، فالإدارة المدرسية تستند في ممارستها للسلطة على ما يخوله لها النظام ، لا ما تمليه الرغبات الشخصية.
- تتم الاجتماعات المدرسة بأسلوب مخطط ومعد يشارك فيه كل العاملين وتؤخذ القرارات حسب الأغلبية ولو كانت مخلفة لرأي قائد المدرسة.
- تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة ، حيث يعمل المعلمون كمجموعات متناسقة متعاونة.

وبعد عرض أنماط الإدارة المدرسية وعرض سمات وخصائص الإدارة الأوتوقراطية والإدارة الفوضوية والإدارة الديموقراطية ، فإن نمط الإدارة الديموقراطية قد يكون أفضلها وأنسبها ، لما سبق ذكره من سمات وخصائص نمط الإدارة الديموقراطية ، وأيضاً لانتشار فلسفة وثقافة الديموقراطية ولما تحققه من أهداف سبق ذكرها ، إلا أن النمط الديموقراطي وكغيره من الأنماط فيه العديد من العيوب التي سيأتي ذكها لاحقاً .

- **الأسلوب الشوري (القيادة الشورية):**

تربط عددا من الدراسات والمراجع بين أسلوب القيادة الديموقراطية وأسلوب القيادة الشورية على أنهما أسلوب واحد ، إلا أن الشورى أسلوب آخر مختلف يتلافى العديد من العيوب الحاصلة في أسلوب الإدارة الديموقراطية.

فالشورى أسلوب قيادي يختلف عن بقية الأساليب الأخرى بأنه سماوي ، فهو أمر من الله وهو يعلم ما يصلح لعباده ، ومنزه عن العيوب ، وليس من وضع البشر الذين يسنون الكثير من الأنظمة والقوانين التي لا تصل إلى الكمال لاشتمالها على العيوب التي تجعلها غير صالحه لكل مكان وزمان (الزهراني ، ١٤٢٩هـ: ٢٦).

قال تعالى :{وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورى بَيْنَهُمْ} (الشورى آية٣٨) فوصف الله تعالى عبَاده المؤمنين بأن أمرهم شورى بينهم كما أمر عز وجل رسوله ﷺ بالشورى بقوله:{فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ} (آل عمران آية١٥٩) فقد كان رسول الله ﷺ يستشر أصحابه رضوَان الله عليهمَ في بعض قراراته فكان يقول لهم (أشيروا علي أيها الناس...) (صحيح مسلم ٢٧٧٠).

فالشورى مبدأ أساسي من مبادئ القيادة في الإسلام ، وخصيصة عظيمة أكد عليها عند تولي شؤون المجتمع المسلم ، ومنها المؤسسات التربوية ، لأنها تتعامل مع المعلمين والطلاب والمجتمع ، ونجاح المؤسسة التعليمية وتحقيق أهداف التربية من منظور اسلامي يعتمد على ممارسة الشورى مع من لهم صله بالعمل التعليمي (الدعيلج ، ١٤٣٦هـ: ٣٨).

كما أن هذا الأسلوب القيادي يجعل العاملين أكثر إقبالاً وانتماء، وولاء لعملهم ، حيث يشعر العاملين بأنهم فريق واحد يعمل الجميع من أجل هدف واحد، ويتم مناقشة أمورهم التي تخصهم دون التفرد بقرار دون مشورتهم، وهذا بالتأكيد يجعلهم على درجة كبيرة من الروح المعنوية العالية، كما يجعلهم أكثر فاعلية وإنتاجا (الزهراني ، ١٤٢٩هـ: ٢٦).

ومن أبرز خصائص وسمات هذا الأسلوب وإضافة لما سبق ذكره في أسلوب القيادة الديموقراطية (البنا ، ١٤٣٤هـ:٣٩١):

- أن نظام الشورى في الإسلام صدر بأمر إلهي.
- الشورى في الإسلام لم تكن استجابة لطلب من الناس وإمنا جاء ابتداء من رب العالمين.
- أن الشورى تهدف إلى منع تسلط الأكثرية على الأقلية أو العكس.

- **الشورى** :

- **الشورى لغةً**:

مأخوذة من مادة (ش و ر) التي تدل على أخذ شيء من شيء ، ومن هذا الباب شاورت فلانا في أمري. قال: وهو مشتق من شور العسل ، فكأن المستشير يأخذ الرأي من غيره (الرازي ، ١٤٢٠هـ : ٢٢٦ ـ ٢٢٧)

وقال بعض أهل اللغة: من هذا الباب شاورت فلاناً في أمري ، والمشورة والشورى: اسم من أشار علي بكذا ، بمعنى استخرج الرأي ، ومنه أهل المشورة ومجلس الشورى ، وهي مصدر بمعنى التشاور ، تقول: شاوره في الأمر واستشاره بمعنى وفلانٌ خيرٌ شيرٌ أي يصلح للمشاورة ، وجمعه شوراء قيل والمشُورة أصلها مَشْوَرَة ثم نقلت إلى مَشُورة لخفتها (الحميد وآخرون ، ١٤١٨هـ: ٢٤٢٦).

فالتشاور والمشاورة والمشورة ، استخراج الرأي بمراجعة البعض إلى البعض ومنه قولهم: شرت العسل إذا اخذته من موضعه واستخرجته منه ، والشورى الأمر الذي يتشاور فيه (الأصفهاني ، ١٤١٢هـ :٤٧٠).

والاستشارة بمعنى المراجعة ليرى المستشير ليرى رأي المستشار ، يقول شاروته في كذا واستشرته: راجعته لأرى رأيه فيه فأشار علي بكذا (الفيومي ، ١٩٨٧م).

وفي معجم ألفاظ القرآن الكريم: الشورى اسم من المشاورة، وتشاور أي: استخرج ما عنده من رأي (الغامدي ، ١٤٢٢: ٢٨).

ومن خلال النظر في المعاني اللغوية نلحظ ما يأتي:

- أن الشورى تكون بين طرفين ، بغض النظر عن العدد الذي يمثله كل طرف.
- أن الأطراف تجتمع حول أمر معروض للنقاش للتفكير فيه ، وإبداء الآراء ووجهات النظر المختلفة ، في سبيل الوصول إلى أجود الآراء وأفضل ما في العقول.
- أن ثمة علاقة بين استخراج العسل من الخلية ، واستخراج الرأي من العقول فالعسل أفضل ما في الخلية والرأي المستخرج أفضل ما في العقول.
- في الشورى استخراج الرأي بمراجعة البعض إلى البعض ، أي أن الأفكار والآراء لا تجتمع وتتلاقح وتتكامل وتتناسق إلا عن طريق الشورى ، فالتفكير الجماعي والعقول المفكرة المجتمعة تنتج الرأي الجيد والصائب (الخالدي ، ١٩٨٩م :٥١).

- **الشورى اصطلاحاً**:

للشورى تعاريف كثيرة عند الباحثين والعلماء قديماً وحديثاً نختار بعضاً منها:

أنها: استنباط المرء الرأي من غيره فيما يعرض له من مشكلات الأمور، ويكون ذلك في الأمور الجزئية التي يتردد المرء فيها بين فعلها وتركها (الفيومي ١٩٨٧م).

وعرفها زكريا الخطيب بأنها: النظر في الأمور من أرباب الاختصاص والتخصص لاستجلاء المصلحة المقصودة شرعاً وإقرارها (الغامدي ، ١٤٢٢: ٢٨).

أو أنها استطلاع أراء المرؤوسين أو بعضهم حول أمر من الأمور الإدارية التي لم يرد فيها نص تشريعي ، أو كيفية تطبيق هذا النص بغية الوصول إلى الرأي الموافق للصواب (القوزي ، ١٤١٥ :٩).

أو هي تغليب الآراء ووجهات النظر في قضية من القضايا ، أو موضوع من الموضوعات ، واختيارها من أصحاب الشأن والخبرة ، وصولاً للصواب و أفضل الآراء من أجل تحقيق أحسن النتائج (الشمراني ، ٢٠٠٥م).

كما تعرف بأنها أخذ رأي من لديه خبرة ودراية وحكمة ، والتي تستمد من القرآن والسنة قبل اتخاذ القرار في موقف ما ، من أجل الوحدة والتلاحم وسير العمل والتي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة (البيشي ، ١٤٣٥هـ: ٢٣).

أو هي عملية استطلاع قادة المدارس الثانوية لآراء معلميهم من ذوي الخبرة الإدارية في أحد الموضوعات المتعلقة بالعمل المدرسي ، قبل اتخاذ القرار النهائي بشأنه ، والمرتكز على القيم والأخلاق الإسلامية المستمدة من القرآن والسنة النبوية المطهرة من أجل الوصول إلى أفضل الآراء في تحقيق أهداف العملية التعليمية المنشودة (البابطين ، ١٤٢٩هـ: ١٧).

- **الشورى في القرآن الكريم**:

وردت الشورى في القران الكريم في حالتين ، إما صراحتاً بلفظ الشورى أو بمعناها في سياق الآيات وسنعرض له جميعاً فيما يلي:

قوله تعالى في سورة الشورى {وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ(٣٨)} .

ذكر النقاش: أن هذا الآية نزلت في الأنصار وكانوا يتشاورون في الأمر بينهم فمدحهم الله على ذلك ، وذلك دليل على اتفاق الكلمة ، وترك الاستبداد بالرأي ، والرجوع إلى الرأي عند نزول الحادثة ، وقيل: إن الأنصار تشاوروا فيما بينهم حين دعاهم النبي إلى الإيمان، ثم أجابوا إلى الإيمان ، وعن الحسن البصري قال: ما تشاور قوم إلا هدوا إلى ارشد أمورهم (السمعاني ، ١٤١٨هـ: ٨٢/٥).

قوله تعالى في آل عمران {فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (١٥٩)} .

في هذه الآية الكريمة أمرٌ لرسول الله ﷺ بأن يشاور من حوله من أصحابه رضوان الله عليهم ، فإذا كان رسول الله ﷺ وهو الذي لا ينطق عن الهوى ، أفضل الناس ورأياً وأكملهم علماً مأموراً بالمشورة فكيف بحال من سواه.

ورسول الله معصوم عن الخطأ ، ومعصوم من الناس ، ولكن الله أمره بالشورى لتكون سنة المسلمين من بعده ، حتى يعالجوا شؤونهم في جو من الوفاق والوئام لا اختلاف بعده ولا اصطدام ، ولا فرقة من ورائه ولا انقسام (المكي ، ١٤٠٥هـ: ٢٨٠/١).

قال الرازي (١٤٢٠هـ: ٤٠٩/٩) في تفسير هذه الآية: الفائدة في أنه تعالى أمر الرسول بمشاورتهم وجوه:

- **الأول:** أن مشاورة الرسول صلى الله عليه وسلم إياهم توجب علو شأنهم ورفعة درجتهم ، وذلك يقتضي شدة محبتهم له وخلوصهم في طاعته.
- **الثاني:** أنه عليه السلام وإن كان أكمل الناس عقلا إلا أن علوم الخلق متناهية ، فلا يبعد أن يخطر ببال إنسان من وجوه المصالح ما لا يخطر بباله لا سيما فيما يفعل من أمور الدنيا فإنه عليه السلام قال: «أنتم أعرف بأمور دنياكم وأنا أعرف بأمور دينكم».
- **الثالث:** قال الحسن وسفيان بن عيينة إنما أمر بذلك ليقتدي به غيره في المشاورة ويصير سنة في أمته.
- **الرابع:** أنه عليه السلام شاورهم في واقعة أحد فأشاروا عليه بالخروج ، وكان ميله إلى أن يخرج ، فلما خرج وقع ما وقع ، فلو ترك مشاورتهم بعد ذلك لكان ذلك يدل على أنه بقي في قلبه منهم بسبب مشاورتهم بقية أثر ، فأمره الله تعالى بعد تلك الواقعة بأن يشاورهم ليدل على أنه لم يبق في قلبه أثر من تلك الواقعة.
- **الخامس:** وشاورهم في الأمر، لا لتستفيد منهم رأيا وعلما ، لكن لكي تعلم مقادير عقولهم وأفهامهم ومقادير حبهم لك وإخلاصهم في طاعتك فحينئذ يتميز عندك الفاضل من المفضول فبين لهم على قدر منازلهم.
- **السادس:** وشاورهم في الأمر لا لأنك محتاج إليهم ، ولكن لأجل أنك إذا شاورتهم في الأمر اجتهد كل واحد منهم في استخراج الوجه الأصلح في تلك الواقعة ، فتصير الأرواح متطابقة متوافقة على تحصيل أصلح الوجوه فيها.
- **السابع:** لما أمر الله محمدا عليه السلام بمشاورتهم دل ذلك على أن لهم عند الله قدرا وقيمة.

قوله تعالى في سورة البقرة {فَإِنْ أَرَادَا فِصَالًا عَنْ تَرَاضٍ مِنْهُمَا وَتَشَاوُرٍ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْهِمَا (٢٣٣)} وقوله تعالى في سورة الطلاق {فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَآتُوهُنَّ أُجُورَهُنَّ وَأْتَمِرُوا بَيْنَكُمْ بِمَعْرُوفٍ وَإِنْ تَعَاسَرْتُمْ فَسَتُرْضِعُ لَهُ أُخْرَى(٦)} .

الآيتين السابقتين وردتا في موضع إرضاع الصبي ، وقد دلت على وجوب التشاور في فطامه من يرضعه ومقدار أجر الرضاع.

قال ابن كثير (١٤٢٠هـ: ٦٣٥/١) في تفسير هذه الآية: فإن اتفقا والدا الطفل على فطامه قبل الحولين ، ورأيا في ذلك مصلحة له ، وتشاورا في ذلك وأجمعا عليه ، فلا جناح عليهما في ذلك ، ويؤخذ منه أن انفراد أحدهما بذلك دون الآخر لا يكفي ، ولا يجوز لواحد منهما أن يستبد بذلك من غير مشاورة الآخر.

فشرع عز وجل بهاته الآيات المشاورة في مراتب المصالح كلها: وهي مصالح العائلة ومصالح القبيلة أو البلد ، ومصالح الأمة ، فالشورى من قواعد الشريعة وعزائم الأحكام ، وهي مسبار العقل وسبب الصواب (ابن عاشور ، ١٤١٨هـ: ١٤٨/٤).

قوله تعالى في سورة النمل {قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ(٣٢)}

وهذه الآية في قصة بلقيس ملكة سبأ لما أرسل إليها نبي الله سليمان عليه السلام الكتاب فجمعت القوم وقرأته عليهم ثم طلبت منهم إبداء الرأي والمشورة.

قال الحسيني (١٤١٢هـ: ١٠/ ٤٠) في تفسير هذه الآية: ولما جاءها كتاب نبي الله سليمان عليه السلام قالت يا أيها الملأ أفتوني في أمري أي: أشيروا علي وبينوا لي الصواب في هذا الأمر و أجيبوني بما يقتضيه الحزم وعبرت عن المشورة بالفتوى ، لكون ذلك حلا لما أشكل من الأمر عليها ، فجمعت أشراف قومها وكانوا ثلاث مائة واثني عشر، لكل واحد منهم أتباع كثيرة وقالت لهم: يا أيها الملأ أفتوني ، ثم زادت في التأدب، واستجلاب خواطرهم ليمحضوها النصح ، ويشيروا عليها بالصواب ؛ فقالت: (ما كنت قاطعة أمرا حتى تشهدون) أي: عادتي وشأني معكم ، أني ما كنت مبرمة وقاضية وفاصلة أمرا من الأمور حتى تحضروا عندي وتشيروا عليَّ.

فهذه الآية تدل على التزام الشورى في الشؤون العامة ، وعدم الاستبداد بالبت فيها وتصريفها ، ودعوة أهل الحل ، والعقد للنظر فيها ، وعرض ما جد من الأحداث على أنظارهم دون تحفظ ولا اختزال (المكي ١٤٠٥هـ: ٤/ ٤٢٦).

قوله تعالى {إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِذَا كَانُوا مَعَهُ عَلَى أَمْرٍ جَامِعٍ لَمْ يَذْهَبُوا حَتَّى يَسْتَأْذِنُوهُ إِنَّ الَّذِينَ يَسْتَأْذِنُونَكَ (٦٢)}

قال ابن كثير (١٤٢٠هـ: ٦/ ٨٨) في تفسير هذه الآية: هذا أدب أرشد الله عباده المؤمنين إليه ، فكما أمرهم بالاستئذان عند الدخول ، كذلك أمرهم بالاستئذان عند الانصراف لا سيما إذا كانوا في أمر جامع مع الرسول صلوات الله وسلامه عليه من صلاة جمعة أو عيد أو جماعة أو اجتماع في مشورة ونحو ذلك ، أمرهم الله تعالى أن لا يتفرقوا عنه والحالة هذه إلا بعد استئذانه ومشاورته وإن من يفعل ذلك فإنه من المؤمنين الكاملين.

قوله تعالى في سورة يوسف {فَلَمَّا ذَهَبُوا بِهِ وَأَجْمَعُوا أَنْ يَجْعَلُوهُ فِي غَيَابَتِ الْجُبِّ وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِ لَتُنَبِّئَنَّهُمْ بِأَمْرِهِمْ هَذَا وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ (١٥)}

فإخوة يوسف عليه السلام تشاورا مع بعضهم فيما يفعلون بيوسف فأجمعوا وعزموا بعد التشاور أن يجعلوه في غيابة الجب ، وفي قصة يوسف مع اخوته عدة مواضع تدل على اجتماعهم وتشاورهم.

وهي مثال عملي على مزاولة الشورى ، وهي منهج قد ألفوه ، فقد تشاورا عندما أرادوا التخلص من يوسف وتشاوروا عندما وقعوا في مشكلة السرقة (العمر ١٤٣٠هـ: ٢٩).

وكذلك قوله تعالى في نفس السورة حكايةً عن عزيز مصر {يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ (٤٣)}

فبعد أن رأى العزيز الرؤيا جمع ملأه وقصة عليهم الرؤية ليأخذ تعبيرهم فيها أو رأيهم ، ولم يعبرها أحدهم ، إلا أنه بسبب مشورته أرشد لمن يعبرها وهو يوسف عليه السلام وكانت بفضل الله سببا في نجاتهم من سنين عجاف قادمة.

قوله تعالى في سورة الصافات {فَلَمَّا بَلَغَ مَعَهُ السَّعْيَ قَالَ يَا بُنَيَّ إِنِّي أَرَى فِي الْمَنَامِ أَنِّي أَذْبَحُكَ فَانْظُرْ مَاذَا تَرَى قَالَ يَا أَبَتِ افْعَلْ مَا تُؤْمَرُ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّابِرِينَ (١٠٢)}

فإبراهيم الخليل شاور ابن اسماعيل في ذبحه لما رأى الرؤيا ، ولم يكن الخليل مترددا في ذبح ابنه ولكن كان ذلك من باب تطيب خاطره وتصبيره.

قال الطبري (١٤٢٢هـ: ٥٨٣/١٩) لم يكن ذلك منه مشاورة لابنه في طاعة الله، ولكنه كان منه ليعلم ما عند ابنه من العَزْم ، هل هو من الصبر على أمر الله على مثل الذي هو عليه ، فيسر بذلك أم لا وهو في الأحوال كلها ماض لأمر الله.

والحكمة في مشاورة الابن في هذا الباب أن يطلع ابنه على هذه الواقعة ليظهر له صبره في طاعة الله فتكون فيه قرة عين لإبراهيم حيث يراه قد بلغ في الحلم إلى هذا الحد العظيم ، وفي الصبر على أشد المكاره إلى هذه الدرجة العالمية ويحصل للابن الثواب العظيم في الآخرة والثناء الحسن في الدنيا (الرازي ، ١٤٢٠: ٣٥٠/٢٦).

- **الشورى في السنة النبوية**:

شواهد الشورى في سنة الرسول ﷺ وفي هديه كثير ، فقد كان رسول الله ﷺ يستشير أصحابه رضوان الله عليهم في كافة الأمور التي تعرض له في ادارته لأمته وشؤون حكمه ، فمنذ كان في مكة وإلى أن قدم للمدينة وحتى أن قبض صلوات الله وسلامه عليه. قال أبو هريرة رضي الله عنه: "ما رأيت أحدا أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم" (رواه الترمذي ، رقم الحديث: ١٧١٤). ومن شواهد شورى رسول الله ﷺ ما يلي:

مشاورته ﷺ لخديجة رضي الله عنها في عدة مواضع ، منها أنه لما خيف رسول الله ﷺ مما حدث له وفي الغار ، وكما تروي عائشة رضي الله عنها أنه رجع رسول الله صلى الله عليه وسلم من الغار ترجف بوادره! حتى دخل على خديجة بنت خويلد، فقال: «زمّلوني، زمّلوني» فزمّلوه ، حتى ذهب عنه الروع ، ثم قال لخديجة: «أي خديجة، ما لي؟» وأخبرها الخبر، ثم قال: «لقد خشيت على نفسي» ، قالت له خديجة: كلا ، أبشر فو الله لا يخزيك الله أبدا ، إنك لتصل الرحم وتصدق الحديث، وتحمل الكلّ، وتكسب المعدوم، وتقري الضيف، وتعين

على نوائب الحقّ ، ثم ذهبت به لورقة بن نوفل واخبرته الخبر ، وكانت معه حتى هدأت نفسه واطمأنت روحه (الغزالي ، ١٤٢٧: ٩٠ ـ ٩٢).

استشارته ﷺ لأصحابه في معركة بدر بدايتاً بمشورته لهم بالخروج لمنع عير قريش لما جاءه خبر مقدمها ، حيث استشار عدداً من المهاجرين ، وأشاروا عليه ﷺ أن يمضي لما أراه الله ، إلا أنه أراد أن يأخذ رأي الأنصار ، فجمع رسول الله ﷺ أصحابه من المهاجرين والأنصار وقال: "أشيروا علي أيها الناس" ، وبعد انتهاء المعركة توجه أيضاً لأصحابه وطلب رأيهم ومشورتهم فيما يفعل بالأسرى من قريش ، فرسول الله ﷺ إذا لم ينزل عليه الوحي لا يستبد برأيه ولا يفرضه على من حوله ، بل يتجه إليهم بالمشورة (الصوياني ، ١٤٢٤هـ: ١٢٦/٢) (الصوياني ، ١٤٣٢هـ: ٢٠٦).

كما شاور رسول الله ﷺ صحابته قبل معركة أحد ، هل يقاتلون داخل المدينة أم يخرجون خارجها ، وقال: أشيروا على ، وقد أخذ رسول الله ﷺ برأي الفتيان الذي لم يشهدوا بدراً وكانوا يتشوقون للجهاد ، حيث أشاروا بالخروج وأيدهم في ذلك بعض كبار الصحابة ، كحمزة وسعد بن عبادة وغيرهم ، وعندما لبس رسول الله ﷺ لامته ودعه ، خشوا أنهم قد استكرهوا رسول الله ﷺ فعاودوه الرأي إلا أنه أبى وقال: وما ينبغي لنبي إذا لبس لأمته أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين أعدائه ، فخرج رسول الله ﷺ في ألف من أصحابه واستعمل على المدينة ابن أم مكتوم (الحلبي ، ١٤٢٧هـ: ٢٩٨/٢ ـ ٢٩٩).

وفي حادثة الإفك استشار رسول الله ﷺ علي بن ابي طالب و أسامة بن زيد رضوان الله عليهم في أمر عائشة رضي الله عنها ، فأما أسامة فأثنا خيراً وقال: أهلك ولا تعلم منهم إلا خيراً ، وأما علي فقال: إن النساء لكثير وسل الجارية تصدقك ، فدعا رسول الله بريرة يسألها عن عائشة (أبي زهرة ، ١٤٢٥هـ: ٧٣١/٢ ـ٧٣٤).

كما بعث رسول الله ﷺ في غزوة الخندق إلى سعد بن معاذ وسعد بن عبادة يستشيرهما في إتمام عقد الصلح بينه وبين عيينة بن حصن ، بحيث يأخذ ثلث ثمار المدينة على إلا يقاتل مع الأحزاب ، إلا أنهما رضي الله عنهما لم يريا ذلك فأخذ رسول الله ﷺ برأيهما وألغى كتابه مع عيينة بن حصن (المباركفوري ، ١٤٢٧هـ: ٢٥١).

وفي الحديبية لما خرج رسول الله ﷺ محرماً قاصداً مكة للعمرة ، وعلم أن قريشاً قد جمعوا له وعزموا على صده ومنعه من دخول مكة ، جمع الناس وقال: "أشيروا أيها الناس على ، أترون أن نميل على عيالهم وذراري الذين يصدونا عن البيت ، أم ترون أن نؤم البيت فمن صدنا قاتلناه". فأشار أبو بكر بالرأي الثاني فقال رسول الله ﷺ: "فامضوا على اسم الله تعالى" (البوطي ، ١٤٢٦هـ: ٢٣٠).

- **الشورى في سيرة الخلفاء الراشدين**:

عن العرباض بن سارية أن رسول الله ﷺ قال: "عليكم بسنتي وسنة الخلفاء الراشدين المهديين تمسكوا بها ، وعضوا عليها بالنواجذ" (مسند أحمد ، رقم الحديث ١٧١٤٥). فقد سار صحب رسول الله ﷺ على هداه واتبعوا اثره وسنته فسيرة الخلفاء الراشدين العطرة مليئة بالمواقف والأمثلة التي تدل على اخذهم بالشورى كأسلوب ومنهج متبع ، ومن هذه الأمثلة ما يلي:

ما وقع في عهد أبي بكر ﷺ ، وقد علم أنه إذا لم يجد حكم المسألة في كتاب الله وسنة رسوله ﷺ جمع وجوه المهاجرين والأنصار وكبار الصحابة ثم استشارهم (الغامدي ، ١٤٢٢هـ: ١٣٢).

وكان مما استشار به من حوله هو ما وقع في إنفاذ جيش أسامة بن زيد ﷺ وكان أبو بكر قد قال: (والله لا أحل عقا عقده رسول الله ﷺ، ولو أن تخطفنا الطير ، والسباع من حول المدينة...) لكنه رضي الله عنه لما أرسل له أسامة بن زيد ﷺ يستشيره في حل لواء عقده رسول الله ﷺ ، وكان رأيه خلاف ذلك وهو الصواب كما تبين ، لكنه جمع أسامة وكبار الصحابة ومعهم عامة المهاجرين والأنصار في اجتماع لمناقشة هذا الأمر ، لكنهم لم يصلوا إلى نتيجة أو رأي جامع ، ففض الاجتماع ـ رضي الله عنه ـ ، ثم جمع الناس وخطب فيهم ، وبين لهم موقفة وأهمية إنفاذ جيش عقده رسول الله ﷺ ، وكانت لهم العاقبة الحميد والنصر المجيد ، فانتصروا على المرتدين وحفظ الله به هذا الدين ، وأعز الله به الإسلام والمسلمين (ابن كثير ، ١٤٠٥: ٦/٣٠٥ ـ ٣٠٩).

وفي خلافة عمر بن الخطاب ﷺ كان قد هم أن يقوم بجولة تفقدية ، إلى الأمصار التي فتحها المسلمون ، والاطلاع على حال الأمراء والرعية ، فعزم على البدء بالشام ، لكنه ما إن وصل إلى مشارفها ، حتى تلقاه أمراء الأجناد ، أبو عبيده ، ويزيد بن أبي سفيان ، وخالد بن الوليد ، مسرعين إليه فأخبروه بأن الوباء قد وقع بالشام.

ويروي القصة ابن عباس ﷺ كاملة مما يوضح مبدأ الشورى لدى عمر ﷺ فيقول: (أن عمر بن الخطاب ﷺ خرج إلى الشام ، حتى إذا كان برسغ ، لقيه أمراء الأجناد أبو عبيدة بن الجراح وأصحابه ، فأخبروه بأن الوباء قد وقع بأرض الشام ، فقال عمر: "ادع لي المهاجرين" ، فدعاهم فاستشارهم ، وأخبرهم أن الوباء قد وقع بأرض الشام ، فاختلفوا فقال بعضهم: "قد خرجنا لأمر ولا نرى أن ترجع عنه" ، وقال بعضهم: "معك بقية الناس وأصحاب رسول الله ﷺ ، ولا نرى أن تقدمهم على هذا الوباء" ، فقال ارتفعوا عني ، ثم قال: "ادع لي الأنصار" فدعاهم واستشارهم ، فسلكوا سبيل المهاجرين واختلفوا كاختلافهم ، فقال: "ارتفعوا عني" ، ثم قال: "ادع لي من كان هنا من مشيخة قريش من مهاجرة الفتح" ، فلم يختلف منهم عليه رجلان ، فقالوا: "نرى أن ترجع بالناس ولا

تقدمهم على هذا الوباء" ، فنادى عمر بالناس: "إني مصبح على ظهر فأصبحوا عليه" ، قال أبو عبيدة بن الجراح: "أفِرارا من قدر الله" ، فقال عمر: "لو غيرك قالها يا أبا عبيدة ،نعم نفر من قدر الله إلى قدر الله ، أرأيت لو كان لك إبل هبطت واديا له عدوتين إحداهما خصبة ، والأخرى مجدبة ،فإن رعيت الخصبة رعيتها بقدر الله ، وإن أنتٍ رعيت الجدبة رعيتها بقدر الله" ، فجاء عبدالرحمن بن عوف ﷺ ، وكان مبتغيا في بعض شأنه فقال: أنا عندي في هذا علما ، سمعت رسول الله ﷺ يقول: "إذا سمعتم به بأرض قوم فلا تقدموا عليهم ، وإذا وقع بأرض قوم وأنتم فيها فلا تخرجوا فرارا منها" ، فحمد الله عمر ﷺ لأنه وافق رأيه) (ابن حبان ، ١٤١٧هـ: ٢/٤٧٥).

وفي عهد عثمان بن عفان ﷺ فإن أول مثال تطبيقي لمبدأ المشورة ، هو في توليه للخلافة ، فهو رضي الله عنه أتى للخلافة من مبدأ المشورة.

وقد اتخذ عثمان ﷺ في دولته مجلسا للشورى يتألف من كبار أصحاب رسول الله ﷺ من المهاجرين والأنصار ، ومما وقع في عهده ﷺ من المشورة: فمنها لما استأذنه عبدالله بن أبي السرح في التوغل في أرض أفريقيا ، وطلب منه النجدة فاستشار أصحابه فأشاروا به ، وكان لهم ذلك النصر والفتح العظيم ، كما شاور عثمان كبار الصحابة في جمع القرآن ، وفي قتل عبيد الله بن عمر للهرمزان ، وحول التدابير الكفيلة بقطع دابر الفتنة ، وفي مقام القضاء ، وغير ذلك من المواقف والأحداث (الصلابي ، ١٤٢٣هـ: ٨٥).

أما في خلافة علي بن أبي طالب ﷺ فقد كان أمير المؤمنين على بن أبي طالب ﷺ حريصًا على التزام منهج الشورى في تصرفاته وأعماله وقراراته ، فمن ذلك أنه حينما وصل إليه كتاب من قائده معقل بن قيس الرياحي المكلف بمحاربة الخريت بن راشد الخارجي ، جمع أصحابه وقرأ عليهم كتابه واستشارهم وطلب منهم الرأي ، حيث اجتمع رأي عامتهم على قول واحد وهو: نرى أن تكتب إلى معقل بن قيس فيتبع أثر الفاسق فلا يزال في طلبه حتى يقتله ، أو ينفيه ، فإنا لا نأمن أن يفسد عليك الناس ، ومما روى عن أمير المؤمنين على رضي الله عنه في الشورى قوله: الاستشارة عين الهداية وقد خاطر من استغنى برأيه ، ومما أوصى به أمير المؤمنين علىّ مالك بن الحارث الأشتر حين بعثه إلى مصر في الشورى قوله: لا تدخلن في مشورتك بخيلا فيعدل بك عن الفضل ويعدك الفقر، ولا جبانًا فيضعفك عن الأمور ، ولا حريصًا فيزين لك الشره بالجور فإن البخل والجبن والحرص غرائز شتى يجمعها سوء الظن بالله (الصلابي ، ١٤٢٥هـ: ٣٠٢).

- **حكم الشورى**:

البحث في حكم الشورى يتناول أمور:

- حكمها من حيث الاستشارة.
- حكمها من حيث العمل بها.

- من تجوز استشارته.

أما من حيث الاستشارة فلاشك في مشروعيتها ، لعموم الأدلة الحاثة على ذلك منها:

- قال تعالى: {فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ} (آل عمران ، آية ١٥٠).
- قال تعالى: {وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ} (الشورى ، آية ٣٨).
- فعل رسول الله ﷺ وأصحابه من بعده كما تبين لنا ذلك سابقا.
- إجماع الناس وفطرهم السليمة الدالة لهم إلى استشارة من يفيدهم وينفعهم.

أما من حيث حكم العمل بها فقد نص عدد من العلماء على أن العمل بها واجبة ، وقد نقل القرطبي (١٤٢٧هـ: ٥/ ٣٨٠) عن ابن عطية قوله: "والشورى من قواعد الشريعة وعزائم الأحكام ، ومن لا يستشير أهل العلم والدين فعزله واجب وهذا ما لا خلاف فيه" ، ونقل أيضا "واجب على الولاة مشاورة العلماء فيما لا يعلمون ، وفيما أشكل عليهم من أمور الدين ، ووجوه الجيش فيما يتعلق بالحرب ووجوه الناس فيما يتعلق بالمصالح ، ووجوه الكتّاب والوزراء والعمال فيما يتعلق بمصالح البلاد وعمارتها".

بدليل أن الله سبحانه وتعالى ذكر أمر الشورى ومدحه في آية مكية ، وجعل ذلك متوسطا بين إقامة الصلاة والزكاة ، كما أنه سبحانه وتعالى أمر رسوله ﷺ بأن يشاور أصحابه {وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ} (آل عمران ، آية ١٥٠) مع إمكان استغنائه بالوحي ، فالآية جاءت بصيغة الأمر ، والأصل في الأمر أنه للوجوب ولم يقم صارف ، بل جاء مما يقويه في أحواله ﷺ وأحوال صحابته رضوان الله عليهم كما أن فعل رسول الله ﷺ في غزوة أحد حيث أنه نزل لقول أصحابه مع أنه ﷺ كان يرى خلاف ذلك وأن آية الشورى أتت بعد غزوة أحد ، فيعني ذلك تأكيدا لمبدأ للشورى والالتزام بها ، كما أن التفرد بالرأي مظنة الخطأ والزلل وحظوظ النفس ، فإذا تفرد الحاكم ما صار للشورى معنى (الخياط ، ١٤١٣ه: ١٣).

- **الفرق بين الشورى والديموقراطية:**

إن الشريعة الإسلامية لسموها وجلالها لا يمكن أن تقارن أي فكر أو تشريع وضعي لأن أصولها ومبادئها إلهية ، كما يستحيل مطلقا أن ترقى إلى مصافها أية أصول أو مبادئ من صنع البشر ، ومع هذا فإن للمقارنة أحكاما سنجري على سنتها ـــ تجوزا ـــ طبقا لما تقتضيه طبيعة البحث ومنهجيته (الخطيب ، ١٤٠٥: ٣٧٣).

حيث يخلط كثير من الكتاب والباحثين في جميع مجلات الحياة بصفة عامة ، وفي مجال الإدارة بصفه خاصة بين مفهوم الشورى و مفهوم الديموقراطية

ويجعلها شيئاً واحداً ، وهذا غير صحيح ويشوبه خطأ واضح (الأغبري ، ٢٠٠٠م: ١٢٤).

وللديموقراطية صور عدة:

- الديمقراطية المباشرة: وهي أن يتولى الشعب إدارته بنفسه، وهذه الصورة أقرب إلى أن تكون إلى النظرية ،وقد توجد على نطاق ضيق.
- الديمقراطية غير المباشرة: أي النيابية، التي تكون بعد الانتخاب الشعبي الذي يفوز من خلاله النواب للشعب يكونون ممثلون له في الاختيار.
- الديمقراطية شبه المباشرة: وهي مزيج من النوعين السابقين:
- الشعب يزاول مقدارا معينا من صنع القرار.
- نواب يمارسون شؤون الحكم باسم الشعب (الغامدي ، ١٤٢٢هـ: ٢١٩ ـ ٢٢٠).

- **مأخذ الغرب على النظام الديمقراطي**:

هذه بعض المآخذ التي ظهرت للغرب فيما بعد على النظام الديمقراطي:

- التشكيك بسيادة الأمة ، فصنع القرار بالأغلبية النيابة وليس للأمة.
- التشكيك في حقيقة الأغلبية ومدلولها ،فالأغلبية هنا منحصرة في عدد، وعند التحقق فهو حكم الأغلبية المترفة.
- تعدد الأحزاب أدى إلى للموالاة للأحزاب ، و ليس للمصلحة العامة.
- عدم اهتمامه بالكفاءات بل الهم هو الكم.
- تدعو إلى التساوي في الحقوق السياسية بغض النظر عن التفاوت في الكفاءات والمراكز الاجتماعية.
- ظهور الاستبداد في المجالس النيابية.
- عندما يتطلب الموقف تصرفا فورياً و حاسماً قد تعجز المجالس النيابة عن ذلك الشعب (الغامدي ، ١٤٢٢هـ: ٢٢٠ ـ ٢٢٢).

ولنعلم أن الفرق بين الشورى والديمقراطية ليست علاقة تضاد ولا توافق ، بل هي علاقة توافق في بعض النواحي وعلاقة تضاد في بعض النواحي:

- **نواحي الاتفاق**:

تجتمع الشورى والديموقراطية في عدة أمور منها:

- ترشيح القائد واختياره.
- رفض جميع أشكال القيادة المطلقة أو الدكتاتورية.
- إقرار ملكية الفرد ضمن مصلحة الجماعة ، حسب تعاليم الإسلام(في الإسلام) وحسب الأحكام الدستورية (في الديمقراطية).
- إعطاء الحرية للأفراد ضمن الإطار العام.
- للأفراد حق الرقابة على أعمال الإدارة وتقويم اعوجاجها.
- اعطاء الحق للأفراد في اختياره لممثليه في بيان الرأي (الخياط ، ١٤١٣: ٥٦) (عتيق ، ٢٠٠٨م: ٨٦ ـ ٨٩).

- **نواحي الافتراق**:

أما نواحي الافتراق وأوجه الاختلاف بين الشورى والديموقراطية في كثيرومتعددة ومنها (قادري ، ١٤٠٦: ١٣٢ ـ ١٣٤) (الخياط ، ١٤١٣: ٥٦) (البابطين ١٤٢٩هـ: ٢٢ـ ٢٤) (عتيق ، ٢٠٠٨م: ٩٠ ـ ٩٥):

- أن الشورى تستمد شريعتها من الوحي الإلهي ، أما الديمقراطية فتستمد شرعيتها من الشعب والأمة.
- يقوم مبدأ الشورى على أسس وقواعد متينة مستمدة من القرآن الكريم والسنة المطهرة ، بينما تقوم الديموقراطية على أسس وقواعد وضعية من اجتهاد البشر.
- يعتبر مبدأ الشورى أمراً تعبدياً من الشخص الذي يطلب المشورة والشخص الذي يقدمها (المستشار والمستشير) ، بينما لا تعتبر الديموقراطية أمراً تعبدياً لكلا الطرفين.
- تعد الشورى نمط إسلامي تضبط المسؤولية فيه بضابط القيم الإسلامية فهي عبادة وطاعة ، أما الديموقراطية فهي نمط غربي يفصل بين الدين والحياة.
- تعتمد الشورى على تكوين المسلم وتربيته الإسلامية ، فيها خشية الله ومخافته ومراقبته ، والنصح للقائد والصراحة في القول ، فهي علاقة أخلاقية بين القائد والأفراد ، بينما الديموقراطية علاقة مؤقته للتوافق بين المصالح المشتركة.
- أن مجال الشورى محصور في الأمور التي ليس فيها نص من القرآن الكريم أوالسنة المطهرة أو اجماع علماء الأمة ، أما مجال الديموقراطية فإنه غير مقيد بل من حق أفراد الشعب ونوابه مناقشة أي أمر من أمور الحياة يرون أهميتها لهم.
- أن الشورى محكومة بالشرع وما فيه صلاح الدين والدنيا ، أما الديمقراطية فهي محكومة بصلاح دنيا الناس.
- تسعى الشورى إلى جمع الكلمة وتوحيد الصف ، أما الديموقراطية فتقسم الناس إلى موافقة موالية وأخرى مختلفة معارضة.

ومن ذلك يتبين لنا أن الديمقراطية ليست نقيضاً للإسلام ،كما أنها ليست مثلها ، ويجب أن نعلم أن الشورى مصطلح إسلامي مستقل يحمل معناه الخاص به.

- **التربية الشورية**:

الشورى باعتبارها أسلوب وغاية يراد لها أن تستقر في عقول ونفوس الأفراد وأن يتحول هذا الاسلوب إلى واقع عملي تطبيقي من خلال تربية الأفراد على فهمه وممارسته من خلال مؤسسات التربية. وتكمن العلاقة القوية بين الشورى والتربية في الدور المهم الذي تسهم به الشورى في إحداث التغيير المطلوب

في الشخصية المسلمة ، فالشورى وسيلة تربوية لتكوين شخصية مسلمة تتميز بالتكامل ، حيث تسعى إلى تنمية عقل الفرد وتهذيب أخلاقه وتربية نفسه والارتقاء بوجدانه (الجيار ، ٢٠٠١م: ٢٧).

فالتربية الشورية إنما هي نوع من التربية الاجتماعية التي تعنى بتربية الفرد والجماعة والمجتمع ، انطلاقا من التوجيه القرآني والتطبيق النبوي للشورى (الأنصاري ، ٢٠٠٧م: ٢٠٥).

وتعرف التربية الشورية بأنها: تلك الجهود المنظمة التي تقوم بها مؤسسات التربية لترسيخ مبدأ الشورى في المستويات المعرفية والوجدانية والسلوكية لشخصيات الأفراد (زيادة ، ١٤١٣هـ: ٦٥).

- **أهداف التربية الشورية**:

تهدف التربية الشورية إلى أمور عدة منها:

- تنمية قيمة الشورى وبيان أهميتها لشخصية الفرد والمجتمع المسلم.
- معرفة القدوة الشورية في شخصية الرسول ﷺ.
- بيان الصلة بين تربية الأفراد على الشورى وبين تقدم المجتمع.
- إكساب الأفراد المعرفة والمهارات التي تؤهلهم لممارسة الشورى في المجتمع المسلم.
- تكوين الشخصيات الشورية القادرة على المشاركة في عملة اتخاذ القرارات في كافة المجالات والقطاعات.
- معرفة الفروق بين الشورى في منظور الفكر الإسلامي وبين الديمقراطية في المفهوم الغربي (القرشي ، ١٤٢٧هـ: ٢٠٢).

- **فوائد التربية الشورية**:

للتربية الشورية فوائد عدة منها:

- أنها تغرس في نفس الفرد معنى المشاركة والتعاون.
- تخلق في ذهن الفرد التفكير وإعمال الرأي.
- تعلم الفرد النقاش الحر.
- تؤكد في نفس الفرد معنى الأمانة.
- تعلم الفرد معنى احترام وجهات نظر الآخرين.
- تخلق في نفس الفرد مبدأ التفكير الناقد
- تعلم الفرد معنى التسامح وتقبل اختلاف الآراء (فليحين ، ١٩٩٦م: ٧٠ ـ ٧٢).

- **تطبيقات التربية الشورية** :

يقع حمل تطبيق التربية الشورية على مؤسسات التربية وهي (الأسرة ، المدرسة ، المؤسسات الدعوية ، الإعلام) ، إذ يجب أن تقوم كل مؤسسة من هذه المؤسسات بدورها كي ينشأ جيلا تكون الشورى فيه منهجا وأسلوبا ونظام حياة ومن تطبيقات التربية الشورية ما يلي:

- **الأسرة**:
  - الاستماع إلى رأي الأبناء بشكل عام وفي الأمور التي تخصهم بشكل خاص.
  - مناقشة الأبناء في المسائل التي تخص الأسرة عموما.
  - تشجيع الأبناء على حضور الندوات واللقاءات التي تتسم بالحوار الحر والهادف.
  - مناقشة الأبناء في القضايا والمشكلات الاجتماعية.
  - تقبل الولدان للنقد والمراجعة من قبل الأبناء.
  - جعل الشورى منهجاً للتعامل مع الأبناء.
- **المدرسة**:
  - تضمين المناهج الدراسية موضوعات حول الشورى.
  - تضمين برامج النشاط المدرسي موضوعات تعبر عن الشورى.
  - إقامة الندوات واللقاءات الحوارية مع قيادات الفكر في المجتمع.
  - اعطاء الطلاب الحرية بتحرير صحف الحائط للتعبير عن مواقفهم و آرائهم.
  - اشراك المعلمين والطلاب وأولياء أمور الطلاب في اتخاذ القرارات المدرسية.
  - جعل أسلوب الحوار النقاش هو السائد في المدرسة.
  - تشكيل مجالس شورية ممثلة للمعلمين والطلاب وأولياء أمور الطلاب.
- **المؤسسات الدعوية**:
  - التأكيد على الشورى وأهميتها في الإسلام من خلال الخطب والدروس المحاضرات العامة.
  - تبني مؤسسات الدعوة فكرة المشاركة المجتمعية.
  - عقد اللقاءات المفتوحة في المساجد لتناول الأمور الدينية والمجتمعية
  - اهتمام الدعاة بإبراز أدب الاختلاف في الرأي من منظور الإسلام.
  - اتاحة الفرصة للمتلقين للدروس الدينية في الإذاعة والتلفاز ووضع مساحه كافية لهم لإبداء آرائهم ومناقشتها.
- **الإعلام**:
  - تخصيص مساحة كبيرة للبرامج الحوارية في عمل مؤسسات الإعلام.
  - إعطاء المستمعين والقراء والمشاهدين مساحة كبيرة للمشاركة.
  - السماح لمختلف الآراء بالظهور.
  - تقبل تعدد الرؤى حيال الموضوعات المطروحة.
  - إبراز موضوع الشورى وأقوال العلماء والمفكرين فيه.
  - العناية بتحقيق أهداف التربية الشورية لدى الناشئة وشباب المجتمع (القريشي ، ١٤٢٧هـ: ٢٤٦ ـ٢٦٦).

- **الدراسات السابقة**:

- **أولاً: الدراسات العربية**:

دراسة الزهراني (١٤٢٩هـ) بعنوان "علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة" ، وقد هدفت

الدراسة إلى توفير المعلومات عن طبيعة تعامل المعلمات في ضل أنماط السلوك القيادي للمديرات على اختلافها وإلقاء الضوء على أهمية الروح المعنوية وأثرها على انتاج المعلمات ودور السلوك القيادي لمديرات المدرسة في ذلك وكان استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة والبالغ عددهم ٦٠٣١ قائدة ومعلمة موزعين على ٢٠٨ مدرسة ابتدائية واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لهذه الدراسة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية الأخرى لمديرات المرحلة الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية بمحافظة جدة.

دراسة البابطين (١٤٢٩هـ) بعنوان "مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض للأسلوب الشورى في أداء مهامهم من وجهة نظر المعلمين" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأسلوب الشورى في أداء مهامهم من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض واستخدم الباحثٍ في هذه الدراسة المنهج المسحي الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥١) معلما ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لهذه الدراسة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن أساليب الشورى في المجالات الثلاثة (الإدارية ، الفنية ، الإنسانية) يمارسها مدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين آراء معلمي المرحلة الثانوية حول ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الشورى في مجالات الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة: المؤهل الدراسي ، التخصص العلمي.

دراسة الريس (١٤٣٠هـ) بعنوان "مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مدينة الدمام لأسلوب الشورى في أداء مهامهم من وجهة نظر المعلمين" ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مدينة الدمام لأسلوب الشورى في أداء مهامهم الإدارية والفنية والإنسانية من وجهة نظر المعلمين ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، تكونت عينة الدراسة من (١٤٩٩) معلما ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لهذه الدراسة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن مدير المدرسة الابتدائية يمارسون الأسلوب الشوري في مجالات الدراسة الثلاث (الإداري ، الفني ، الإنساني) مع المعلمين داخل المدرسة بدرجة عالية ومتوسطة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين آراء معلمي المرحلة الابتدائية حول ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأسلوب الشورى في مجالات الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة: المؤهل الدراسي ، الدورات التدريبية التخصص العلمي ، الخبرة في مجال التدريس.

دراسة العجمي (٢٠١٠م) بعنوان "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين" ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، تكونت عينة الدراسة من (١٨٥) معلما (١٠٠) ذكور (٨٥) إناث ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لهذه الدراسة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعممين كانت بشكل عام مرتفعة.

وعدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة ، والمؤهل العلمي.

دراسة السلامة (١٤٣٢هـ) بعنوان "معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظرهم" ، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظرهم ، وقد وتكونت عينة الدراسة من (٢٥١) معلمًا من معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الدمام، وهم يمثلون ما نسبته (٣٤,٢٨٪) من إجمالي مجتمع الدراسة المتكون من (٧٣٢) معلمًا واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في المرحلة الثانوية متوفر بدرجة متوسطة من المقياس الخماسي بمعدل(٣,٢١ من ٥).

أن أبرز المقترحات التي يرى أفراد الدراسة أنها تحد من معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي كانت تتمثل في: تفعيل دور المعلمين لإشراكهم في صنع القرارات المدرسية ، تفعيل دور المجالس المدرسية ، تدريب المعلمين وإعدادهم للمشاركة في صنع القرارات المدرسية ، خلق روح الثقة التامة و المتبادلة بين المعلمين وإدارة المدرسة.

دراسة السفياني (١٤٣٣هـ) بعنوان "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف" ، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب ، والمعلمين ، والمناهج وطرق تنفيذها

والمجتمع المحلي ، والمرافق المدرسية والأمور المالية ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية النهارية داخل محافظة الطائف والبالغ عددهم (١٠٣١) معلمًا ، تم اختيار (٣٨٠) منهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية ، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم فكان الراجع منها والصالح للتحليل الإحصائي (٣٥٤) استبانة وهو يشكل ما نسبته (٣٤ ٪) من مجتمع الدراسة الأصلي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن درجة مشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة (بشؤون الطلاب والمعلمين ، والمناهج وطرق تنفيذها ، والمجتمع المحلي ، والمرافق المدرسية والأمور المالية) في مجملها كانت منخفضة.

أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب كانت بمجملها متوسطة ، باستثناء عبارة واحدة بدرجة مشاركة منخفضة والتي كانت تقيس إقرار برنامج الزيارات العلمية للطلاب .

دراسة قريش (١٤٣٣هـ) بعنوان "درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير" ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للبنات للقيادة التشاركية من وجهة نظر المساعدات والمعلمات في مدارس خميس مشيط ومدينة أبها بالإضافة إلى التعرف على تأثير المتغيرات: المؤهل، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية على آراء أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للبنات للقيادة التشاركية والتوصل إلى مقترحات تسهم في تعزيز ممارسة القيادة التشاركية لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات ، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي ، و بلغت عينة الدراسة (٤١١) بواقع (٩٣) مساعدة و (٣٠٥) معلمة ، ، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لهذه الدراسة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية كانت بدرجة قليلة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ في تقدير عينة الدراسة لمحاور صنع القرار، والاتصال الإداري والتفويض.

أبو عطية (٢٠١٣م) بعنوان "معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظة غزة وسبل معالجتها" ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظة غزة وسبل معالجتها ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥٧) معلما ومعلمة بواقع (١٣.٥١٪) من المجموع الكلي للمجتمع الأصلي ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لهذه الدراسة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لمعيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسة في محافظ غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لمعيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسة في محافظ غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات ، ٥ ـ ١٠ سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات).

دراسة المالكي (٢٠١٤م) بعنوان "ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض" ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسلوب القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين ، إضافة إلى التعرف على مدى اختلاف وجهات نظر المعلمين نحو الأساليب القيادية التي يمارسها مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تبعا لمتغيرات (التخصص العلمي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال التدريس) ، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمكتب التربية والتعليم بغرب الرياض والبالغ عددهم (٣١٠) معلما ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لهذه الدراسة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن أكثر أساليب القيادة المدرسية ممارسة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين هو اسلوب القيادة التشاركي بمتوسط (٣.٥١ من ٤)، يليه أسلوب القيادة التسيبي بمتوسط (٢.٩٢ من ٤) ، وأخيرا يأتي أسلوب القيادة التسلطي بمتوسط (٢.٥٢ من ٤).

دراسة الخثعمي (١٤٣٥هـ) بعنوان "ممارسة الشورى لدى مديري المدارس بمحافظة بيشة" وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة بيشة لمبدأ الشورى من وجهة نظر المعلمين ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من ٤٠٨ معلما من معلمي مدارس محافظة بيشة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي والذي يبلغ ٥٠٤٠ معلما ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لهذه الدراسة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس لمبدأ الشورى عالية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٤).

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة بيشة لمبدأ الشورى تبعا لمتغير المؤهل العلمي أو الخبرة.

دراسة الناصر (١٤٣٦ه) بعنوان "واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى في أداء مهامهم من وجهة نظر المعلمين" وقد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى في أداء مهامهم (الإدارية ، والفنية ، والإنسانية) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي) ، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٣٦١) معلماً اختير منهم عينة عشوائية مكونة من (٣٠٠) معلم ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لهذه الدراسة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- جاءت ممارسة المدير لأسلوب الشورى في أداء المهام الفنية بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٠).
- جاءت ممارسة المدير لأسلوب الشورى في أداء المهام الإدارية بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩).

- **ثانياً : الدراسات الأجنبية**:

دراسة لاندسن (١٩٩٥م ، Landsin) بعنوان "مقارنة الأنماط القيادية لدى المدارس الثانوية في ولاية ألاباما بالأنماط القيادية في المدارس الثانوية النموذجية من الولايات المتحدة الأمريكية" وقد هدفت إلى الدراسة مقارنة الأنماط القيادية لدى المدارس الثانوية في ولاية ألاباما بالأنماط القيادية في المدارس الثانوية النموذجية من الولايات المتحدة الأمريكية ، وتكونت عينة الدراسة من ٢٤٦ مشرفاً ، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- أن النمط القيادي الذي يعطي اهتماماً عالياً للعمل والعاملين هو النمط السائد لدي قادة المدارس الثانوية في ألاباما وهو ما يسمى بالنمط الديموقراطي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس ومدة الخبرة من جهة والنمط القيادي لقائد المدرسة من جهة أخرى.

دراسة كولمان بربارا (1995) Coleman , Barbara بعنوان "أنماط القيادة في موقع الإدارة المدرسية" وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى قادة المدراس الأمريكية تحديدا الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والسمة الشخصية لدى القائد ، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وقد وتكونت عينة الدراسة من قادة المدارس في (١٦) إقليماً بالولايات المتحدة الأمريكية ، أستخدم الباحث أداتين لجمع البيانات هما: مقياس السمات الشخصية لدى القادة من إعداد (مايربرجز) ، ومقياس النمط القيادي لدى القادة ، من إعداد الباحث ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عدم وجود نمط قيادي ثابت لدى قادة المدراس وذلك لتعدد المواقف التي تواجههم.
- وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للقائد وبين سماته الشخصية.

دراسة كيم (٢٠٠١م ، Kim) والتي هدفت إلى تحليل العلاقات بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا ، وتكونت

عينة الدراسة من ٧٠١ معلمًا ومعلمة من المدارس الثانوية في كوريا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، وبعد جمع المعلومات تم معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات ، وقد استخدم الباحث في دراسته أداتين لقياس المشاركة والرضا الوظيفي لدى المعلمين ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات والرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس والخبرة التعليمية وحجم المدرسة والمواضيع التي يدرسها المعلمون.
- المستويات الفعلية للمشاركة في صنع القرارات أثرت إيجابيًا نحو إدراكهم للرضا الوظيفي.

دراسة وأجرا ويبي ( Wippy, 2001) بعنوان " النمط القيادي للرؤساء الأكاديميين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة قومان" وقد هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على النمط القيادي للرؤساء الأكاديميين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة فومان واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، في حين تكونت عينة الدراسة ١٥٠ من أعضاء هيئة التدريس واستخدمت الدراسة استبانة بهدف قياس الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن النمط الديمقراطي يزيد من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة كل من هولبيان وديفوس (٢٠٠٨م , Hulpia and Devos) بعنوان "تأثير القيادة التعاونية في عملية اتخاذ القرارات التشاركية" وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التعاونية أو القيادة الموزعة في عملية اتخاذ القرارات التشاركية وبعض المتغيرات الديموغرافية على مستوى الولاء ، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٢٢) معلما واشنطن الأمريكية ، تم اختيارهم من (٢٦) مدرسة مختلفة ، واستخدمت الدراسة الاستبانة في عملية جمع البيانات ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن نمط القيادة التعاونية والدعم القيادي المقدم من قائد المدرسة كان أحد عوامل التنبؤ الأقوى للولاء التنظيمي لدى المعلمين.
- أن اتخاذ القرارات التشاركية والقيادة الموزعة كانت مرتبطة بشكل إيجابي دال إحصائيا ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلم.

دراسة تشي كيونغ (٢٠٠٨م ، Chi Keung) بعنوان "تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على تنمية وتحسين المعلمين وظيفيا" ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المجالات التي من شأنها أن تساعد قادة المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتم تطبيق إجراءات الدراسة في هونج كونج على (٢٠) مدرسة ثانوية ، وتكونت عينة الدراسة (٣٣٥) معلمًا

واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يفضل المعلمون إشراكهم في القرارات بمجال ال نموذج التعليمي ومجال المناهج الدراسية ومجال الإدارة.
- أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام وإدراك عبء العمل .

دراسة وأبيويدن ، رانسولا أولو (OLORUNSOLA AND ABIDOUUN ، 2011) بعنوان "مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية اكيتي في نيجيريا" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية اكيتي" ، والتعرف عما إذا كان اشتراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار متصلة بصفاتهم الشخصية ، واستخدام الباحثان المنهج القائم على المسح الوصفي ، واستخدام الباحثان استبيان اتخاذ القرار للمعلمين (TDMO) وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية في ولاية اكيتي ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من ( ٢٠٠ ) معلماً من خمس مناطق حكومية محلية مختلفة في الولاية ، وتم اختيار المناطق الحكومية عشوائياً واختيرت أربع مدارس من كل المناطق المحلية الخمس ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن معلمي المدارس الثانوية من ولاية ايكتي يشاركون بفاعلية في عمليات اتخاذ القرار وأن الجنس والعمر والمؤهلات التربوية للمعلمين لا تعيق مشاركة المعلمين في عمليات اتخاذ القرار.
- تظهر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار أنهم يتمتعون بالقوة وينظر إليهم كموارد تتمتع بالعلم والخبرة التي يمكن اللجوء إليها عند الحاجة.

- **منهجية الدراسة وإجراءاتها** :

- **منهج الدراسة**:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة ، أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يعمله الأخرون في التعامل مع الحلات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية (القحطاني وآخرون ، ١٤٣٤هـ). حيث يصف درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى عن طريق إجابة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض على عبارات الاستبانة المعدة لذلك.

- **مجتمع الدراسة**:

جميع معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمكتب التعليم بغرب الرياض (مكتب السويدي) ، والبالغ عددهم ٣٦٧ معلم (إحصائية مكتب التعليم بالسويدي ، ١٤٣٦هـ) .

- **عينة الدراسة**:

قام الباحث بتحديد عينة الدراسة ، والتي تعني مجموعة جزئية من مجتمع له خصائص مشتركة ، وبناءً عليه تحديد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وكان عدد العائد منها (١٣٢) استبانة بنسبة ٣٦٪ من المجتمع الكلي للدراسة.

- **خصائص عينة الدراسة** :

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات الدراسة كما يوضحها الجدول (١):

**جدول (١) خصائص أفراد الدراسة**

| المتغيرات | | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| المؤهل الدراسي | تربوي | ١٠٥ | ٧٩.٥٪ |
| | غير تربوي | ٢٧ | ٢٠.٥٪ |
| عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس | أقل من ٥ سنوات | ١٦ | ١٢.١٪ |
| | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات | ٤٢ | ٣١.٨٪ |
| | ١٠ سنوات فأكثر | ٧٢ | ٥٤.٥٪ |
| | لم يحدد | ٢ | ١.٢٪ |
| الالتحاق ببرامج تدريبية في مجال الإدارة | نعم | ٥٦ | ٤٢.٤٪ |
| | لا | ٧٦ | ٥٧.٦٪ |

- **أداة الدراسة**:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة وقام بإعدادها معتمداً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وتكونت من قسمين:

- **القسم الأول**: يحتوي على بيانات أولية عن المجيب (المؤهل الدراسي ، عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس ، الالتحاق ببرامج تدريبية في مجال الإدارة).
- **القسم الثاني**: يتضمن (٤٥) تقيس درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى من وجهة نظر المعلمين ، وطلب الباحث من أفراد عينة الدارسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (✓) أمام أحد الاختيارات التالية:
  - ✓ عالية.
  - ✓ متوسطة.
  - ✓ منخفضة.
  - ✓ معدومة.

وتم تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي كما يوضحها الجدول (٢):

**جدول (٢)تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي**

| عالية | متوسطة | منخفضة | معدومة |
|---|---|---|---|
| ٤ – ٣.٢٦ | ٢.٥١ – ٣.٢٥ | ١.٧٦ – ٢.٥٠ | ١ – ١.٧٥ |

وقد تم توزيع عبارات الاستبانة على أربعة محاور كما يوضحها الجدول رقم (٣):

جدول (٣) توزيع العبارات على محاور الاستبانة

| م | المحاور | عدد العبارات |
|---|---|---|
| المحور الأول | درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى في المجال الإداري | ١٥ |
| المحور الثاني | درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى في المجال الفني | ١٥ |
| المحور الثالث | الصعوبات التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض في ممارسة أسلوب الشورى | ١٥ |

- **صدق أداة الدراسة**:

بعد إعداد الدراسة في صورتها الأولية تم قياس صدقها كما يلي:

- **الصدق الظاهري للأداة**:

بعد استعراض الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة ، تم تحديد (٥٠) عبارة موزعه على ثلاثة محاور ، وللتأكد من الصدق الظاهري للأداة تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على خمسة عشر محكما من ذوي الخبرة والاختصاص (ملحق رقم٢) ، وذلك لاستطلاع آرائهم حول صدق هذه الاستبانة من حيث مدى وضوح عباراتها ، ومناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت من أجله ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ، وكذلك لحذف أو اضافة أو اعادة صياغة ما يرونه مناسب ، وعلى ضوء الآراء المقدمة من المحكمين تم إجراء التعديلات لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية المكونة من (٤٥) عبارة موزعة على ثلاثة محاور (ملحق رقم٣).

- **الاتساق الداخلي للأداة**:

للتأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضحها الجدول (٤):

جدول (٤) جدول معامل ارتباط الاتساق الداخلي بين كل عبارة والدرجة الكلية في كل بعد من أبعاد الاستبانة

| المحور الأول المجال الإداري | | المحور الثاني المجال الفني | | المحور الثالث الصعوبات | |
|---|---|---|---|---|---|
| رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
| ١ | ❖❖٠.٧٧ | ١ | ❖❖٠.٥٠ | ١ | ❖❖٠.٥٥ |
| ٢ | ❖❖٠.٧٣ | ٢ | ❖❖٠.٨٠ | ٢ | ❖❖٠.٥٧ |
| ٣ | ❖❖٠.٧٧ | ٣ | ❖❖٠.٨٥ | ٣ | ❖❖٠.٦٢ |
| ٤ | ❖❖٠.٧٤ | ٤ | ❖❖٠.٨٢ | ٤ | ❖❖٠.٦٣ |
| ٥ | ❖❖٠.٧٢ | ٥ | ❖❖٠.٨٦ | ٥ | ❖❖٠.٧٣ |
| ٦ | ❖❖٠.٧٤ | ٦ | ❖❖٠.٨٢ | ٦ | ❖❖٠.٦٧ |
| ٧ | ❖❖٠.٧٣ | ٧ | ❖❖٠.٨٥ | ٧ | ❖❖٠.٦٦ |
| ٨ | ❖❖٠.٨٠ | ٨ | ❖❖٠.٨٥ | ٨ | ❖❖٠.٦٥ |
| ٩ | ❖❖٠.٨٣ | ٩ | ❖❖٠.٨١ | ٩ | ❖❖٠.٧٠ |
| ١٠ | ❖❖٠.٧٩ | ١٠ | ❖❖٠.٦٧ | ١٠ | ❖❖٠.٧٣ |
| ١١ | ❖❖٠.٨٣ | ١١ | ❖❖٠.٧٦ | ١١ | ❖❖٠.٨٠ |
| ١٢ | ❖❖٠.٨١ | ١٢ | ❖❖٠.٨١ | ١٢ | ❖❖٠.٦٢ |
| ١٣ | ❖❖٠.٧٤ | ١٣ | ❖❖٠.٨٤ | ١٣ | ❖❖٠.٦٦ |
| ١٤ | ❖❖٠.٧٦ | ١٤ | ❖❖٠.٦٨ | ١٤ | ❖❖٠.٦٥ |
| ١٥ | ❖❖٠.٨٥ | ١٥ | ❖❖٠.٧٩ | ١٥ | ❖❖٠.٥٨ |

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات من بعدها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل مما يدل على أن أداة الدراسة صادقة وتقيس الجوانب التي أعدت من أجل قياسها.

- **ثبات أداة الدراسة** :

قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام مقياس ثبات ألفا كرونباخ لمعرفة معامل الثبات لكل محور، ومن ثم يتعرف على معامل الثبات الكلي، لكي يمكن الاعتماد على أداة الدراسة في التطبيق الميداني، وأتت نتائج الاختبار كما يوضحها الجدول (٥):

جدول (٥) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

| م | محاور الاستبانة | معامل الثبات |
|---|---|---|
| ١ | المحور الأول: المجال الإداري | ٠.٩٦ |
| ٢ | المحور الثاني: المجال الفني | ٠.٩٦ |
| ٣ | المحور الثالث: الصعوبات | ٠.٩١ |
| ٤ | الثبات الكلي للاستبانة | ٠.٩٦ |

يتضح من الجدول (٥) أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عال حيث تراوح بين (٠.٩١ ـ ٠.٩٦) وبلغ معامل الثبات الكلي (٠.٩٦) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدارسة.

- **الأساليب الإحصائية** :

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهدافها وفقاً للتالي:

- معامل ارتباط "بيرسون" للتأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ثبات "ألفا كرونباخ" لمعرفة ثبات الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية لتحديد آراء وإجابات أفراد الدراسة تجاه محاور الاستبانة وعباراتها.
- المتوسط الحسابي لترتيب ومعرفة رأي أفراد الدراسة تجاه محاور الاستبانة وعباراتها.
- اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق الاحصائية ومعرفة آراء أفراد الدراسة حول أي محور من محاور الاستبانة ترجع لاختلاف كل من المتغيرات الأولية (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
- اختبار (ت) لمعرفة الفروق الاحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل الدراسي و الالتحاق ببرامج تدريبية في مجال الإدارة.

- **تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها** :

يتناول هذ الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال إجابات معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض على عبارات الاستبانة ، وذلك بالإجابة على أسئلة الدراسة على النحو التالي:

**» السؤال الأول: ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى في المجال الإداري من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابة أفراد الدراسة نحو المحور الأول: درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى في المجال الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض عن كل عبارة من عبارات التي تخص هذا المحور ، كما تم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة منها ومن وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض كما يوضح ذلك الجدول (٦):

يتضح من الجدول (٦) ما يلي:

تضمن المحور الأول خمس عشرة عبارة ، منها أربع عبارات (١٢.١٠.١٤.١) تمارس من قبل قادة المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد الدراسة بدرجة عالية أما بقية العبارات فإنها تمارس بدرجة متوسطة ، ولم تحصل أي عبارة من عبارات المجال الاداري على درجة ممارسة منخفضة أو معدومة ، مما يعني أن جميع العبارات التي وردت في المجال الإداري تتم ممارستها بدرجة عالية ومتوسطة ، وأن قادة المدارس الثانوية يمارسون أسلوب الشورى في المجال الإداري مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر أفراد الدراسة.

تراوح المتوسط الحسابي لهذا المحور ما بين (٢.٩١) و (٣.٣٤) مما يعني أن جميع العبارات المتعلقة بمحور المجال الاداري ممارسة بدرجة عالية ومتوسطة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لهاذا المحور (٣.١٥) ، مما يعني أن أفراد العينة المكونة من معلمي المرحلة الثانوية يرون من وجهة نظرهم توافر ممارسة قائد المدرسة لأسلوب الشورى في المجال الإداري بدرجة متوسطة.

جاءت العبارة (١) " يشجع المعلم على تقديم الآراء والمقترحات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٤) وبدرجة ممارسة عالية ، وهذه النتيجة تدل على أن قادة المدارس الثانوية يشجعون المعلم على تقديم الآراء والمقترحات ، وهذا مؤشر جيد يدل على اهتمام قادة المدارس بمشاركة المعلمين آرائهم بتشجيعه لهم لتقديم الآراء والمقترحات ، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البابطين (١٤٢٩هـ) وكذلك نتيجة دراسة الخثعمي (١٤٣٥هـ) ونتيجة دراسة الناصر (١٤٣٦هـ) وهي يشجع المعلم على تقديم مقترحات لتطوير أداء الإدارة المدرسية .

**جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابة أفراد الدراسة نحو المحور الأول: المجال الإداري**

| رقم العبارة | العبارة | التكرار النسبة | درجة الممارسة عالية | متوسطة | منخفضة | معدومة | المتوسط الحسابي | درجة الممارسة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | يشجع المعلم على تقديم الآراء والمقترحات. | ت | ٦٨ | ٤٦ | ١٣ | ٥ | ٣.٣٤ | عالية | ١ |
| | | ٪ | ٥١.٥ | ٣٤.٨ | ٩.٨ | ٣.٨ | | | |
| ١٤ | يتقبل الأفكار الجيدة التي يقترحها المعلمون لتطوير العملية التعليمية. | ت | ٦٧ | ٤٠ | ٢٤ | – | ٣.٣٣ | عالية | ٢ |
| | | ٪ | ٥٠.٨ | ٣٠.٣ | ١٨.٢ | – | | | |
| ١٠ | يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد. | ت | ٦٦ | ٤٣ | ١٥ | ٥ | ٣.٣٢ | عالية | ٣ |
| | | ٪ | ٥٠ | ٣٢.٦ | ١١.٤ | ٣.٨ | | | |
| ١٢ | يتقبل اقتراحات المعلمين لتطوير عمل الإدارة المدرسية. | ت | ٦٤ | ٤٤ | ١٧ | ٦ | ٣.٢٧ | عالية | ٤ |
| | | ٪ | ٤٨.٥ | ٣٣.٣ | ١٢.٩ | ٤.٥ | | | |
| رقم العبارة | العبارة | التكرار النسبة | درجة الممارسة عالية | متوسطة | منخفضة | معدومة | المتوسط الحسابي | درجة الممارسة | الترتيب |
| ٨ | يتعاون مع المعلمين في تحديد السلوك المقبول من قبل الطلاب في المدرسة. | ت | ٦٣ | ٤٢ | ٢٠ | ٦ | ٣.٢٤ | متوسطة | ٥ |
| | | ٪ | ٤٧.٧ | ٣١.٨ | ١٥.٢ | ٤.٥ | | | |
| ٥ | يساهم في بناء مناخ تعليمي يشجع على التعاون لا على المنافسة. | ت | ٦٣ | ٣٧ | ٢٨ | ٤ | ٣.٢٠ | متوسطة | ٦ |
| | | ٪ | ٤٧.٧ | ٢٨ | ٢١.٢ | ٣ | | | |
| ١٣ | يتقبل أراء المعلمين حول تقويم الأداء الوظيفي. | ت | ٦٤ | ٣٦ | ٢٢ | ٩ | ٣.١٨ | متوسطة | ٧ |
| | | ٪ | ٤٨.٥ | ٢٧.٣ | ١٦.٧ | ٦.٨ | | | |
| ١٥ | يجدد في أسلوب الشورى من أجل مصلحة العمل المدرسي. | ت | ٥٦ | ٤٤ | ٢٧ | ٤ | ٣.١٦ | متوسطة | ٨ |
| | | ٪ | ٤٢.٤ | ٣٣.٣ | ٢٠.٥ | ٣ | | | |
| ٢ | يشاور المعلم قبل اتخاذ القرارات المتعلقة به. | ت | ٥٨ | ٤٦ | ١٩ | ٩ | ٣.١٦ | متوسطة | ٩ |
| | | ٪ | ٤٣.٩ | ٣٤.٨ | ١٤.٤ | ٦.٨ | | | |
| ١١ | يوظف أسلوب الشورى في حل مشكلات المعلمين. | ت | ٥٨ | ٤٠ | ٢٤ | ٨ | ٣.١٤ | متوسطة | ١٠ |
| | | ٪ | ٤٣.٩ | ٣٠.٣ | ١٨.٢ | ٦.١ | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٦ | يتعاون مع المعلمين في تحديد القواعد والتعليمات المدرسية. | ت | ٥٠ | ٥٠ | ٣٠ | ٢ | ٣.١٢ | متوسطة | ١١ |
| | | ٪ | ٣٧.٩ | ٣٧.٩ | ٢٢.٧ | ١.٥ | | | |
| ٩ | يشارك المعلمين في دراسة الظواهر السلوكية في المدرسة. | ت | ٥٧ | ٣٦ | ٣١ | ٧ | ٣.٠٩ | متوسطة | ١٢ |
| | | ٪ | ٤٣.٢ | ٢٧.٣ | ٢٣.٥ | ٥.٣ | | | |
| ٧ | يتعاون مع المعلمين في تقديم نماذج عملية لتطبيق القواعد المدرسية. | ت | ٤٧ | ٥٤ | ٢٦ | ٥ | ٣.٠٨ | متوسطة | ١٣ |
| | | ٪ | ٣٤.٦ | ٤٠.٩ | ١٩.٧ | ٣.٨ | | | |
| ٤ | يشارك المعلم في تحديد آلية تحقيق أهداف الاجتماعات المدرسية. | ت | ٤٣ | ٥٠ | ٣٢ | ٦ | ٢.٩٩ | متوسطة | ١٤ |
| | | ٪ | ٣٢.٦ | ٣٧.٩ | ٢٤.٢ | ٤.٥ | | | |
| ٣ | يشارك المعلم في عملية تخطيط العمل المدرسي. | ت | ٤٠ | ٤٨ | ٣٤ | ٩ | ٢.٩١ | متوسطة | ١٥ |
| | | ٪ | ٣٠.٣ | ٣٦.٤ | ٢٥.٨ | ٦.٨ | | | |
| المتوسط الكلي | | | | | | | ٣.١٥ | متوسطة | |

وجاءت العبارة رقم (١٤) "يتقبل الأفكار الجيدة التي يقترحها المعلمون لتطوير العملية التعليمية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٣) بدرجة ممارسة عالية ، وهذه النتيجة تدل على أن هناك أتفاقاً كبيراً بين أفراد عينة الدراسة حيث لم تحصل على درجة معدومة ، وهذا مؤشر يدل على رغبة قادة المدارس في مشاركة المعلمين الآراء والأفكار الجيدة التي من شأنها تطوير العملية التعليمية والنهوض بها ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة البابطين (١٤٢٩ه) ونتيجة دراسة العجمي (٢٠١٠م) ونتيجة دراسة الناصر (١٤٣٦هـ) وهي يتقبل القائد اقتراحات المعلمين لتطوير العملية الإدارية.

أما العبارة رقم (١٠) "يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد" فقد جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٢) وبدرجة ممارسة عالية ، وهذا يعني أن قادة المدارس يعملون على توحيد الجهد والعمل كفريق واحد لتحقيق أكبر قدر من التجانس الذي من شأنه تحقيق الغايات والأهداف المنشودة ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة البابطين (١٤٢٩ه) ونتيجة دراسة الناصر (١٤٣٦هـ) وهي يشجع القائد المعلم على العمل بروح الفريق الواحد حيث حصلت على درجة ممارسة عالية.

وأما عبارة (٧) "يتعاون مع المعلمين في تقديم نماذج عملية لتطبيق القواعد المدرسية" فقد جاءت في المرتبة الثالثة عشر متوسط حسابي بلغ (٣.٠٨) وهذا

يعني أن هذه العبارة تمارس من قبل قادة المدارس الثانوية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، وهذا قد يرجع إلى أن بعضا من قادة المدارس لا يتيحون الفرصة الكافية للمعلمين في المشاركة في بناء وتقديم نماذج يتم من خلالها تطبيق القواعد المدرسية أو أنهم يرون أن هذا العمل خاص بهم ولهذا تقل فرصة مشاركة المعلمين في ذلك ، وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الخثعمي (١٤٣٥هـ) وهي يتعاون قائد المدرسة مع المعلمين في تقديم نماذج عملية لتطبيق القواعد المدرسية حيث حصلت على درجة ممارسة عالية.

أما عبارة (٤) " يشارك المعلم في تحديد آلية تحقيق أهداف الاجتماعات المدرسية" فقد جاءت في المرتبة الرابعة عشر متوسط حسابي بلغ (٢.٩٩) ، وهذا يعني أن هذه العبارة تمارس من قبل قادة المدارس الثانوية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد الدراسة ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن المعلمين يرون أنهم لم يعطوا الفرصة الكافية في تحديد واختيار الآلية المناسبة لتحقيق أهداف الاجتماعات المدرسية ، حيث أن كثير من هذه الاجتماعات هي اجتماعات شكلية وتخرج بمحاضر صورية لا تحقق المرجو منها ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتيجة دارسة البابطين (١٤٢٩ه) وهي يشرك القائد المعلم في تحديد آلية تحقيق أهداف الاجتماعات المدرسية حيث حصلت على درجة ممارسة متوسطة ، و تختلف مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الناصر (١٤٣٦هـ) وهي يأخذ القائد باقتراحات المعلمين في وضع آلية تحقيق أهداف الاجتماعات المدرسية ، حيث حصلت على درجة ممارسة عالية.

وأما العبارة (٣) " يشارك المعلم في عملية تخطيط العمل المدرسي" فقد جاءت في المرتبة الخامسة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩١) ، وهذا يعني أن هذه العبارة تمارس من قبل قادة المدارس الثانوية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد الدراسة ، وقد يرجع سبب ذلك في أن قادة المدارس لا يعطون الفرصة الكافية للمعلمين في المشاركة في عملية التخطيط للعمل المدرسي حيث أنهم قد يرون أن هذا العمل منوط بهم وحدهم وليس للمعلم شأن في هذه العملية ، وهذا غير صحيح خاصة وأن المعلم عنصر أساس ومهم في عملية التخطيط فلابد أن يشرك ويكون له رأي فيها ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتيجة دارسة البابطين (١٤٢٩ه) وهي يشرك القائد المعلم في عملية تخطيط العمل المدرسي حيث حصلت على درجة ممارسة متوسطة.

تتفق نتيجة هذا المحور المجال الإداري مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة البابطين (١٤٢٩هـ) إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس لأسلوب الشورى في المجال الإداري تمارس بدرجة متوسطة ، وتختلف مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الناصر (١٤٣٦هـ) حيث توصلت إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس لأسلوب الشورى في المجال الإداري تمارس بدرجة عالية.

**السؤال الثاني: ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى في المجال الفني من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابة أفراد الدراسة نحو المحور الثاني: درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى في المجال الفني من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض عن كل عبارة من عبارات التي تخص هذا المحور، كما تم ترتيب هذه العبارات تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة منها ومن وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض كما يوضح ذلك الجدول (٧).

يتضح من الجدول (٧) ما يلي:

تضمن المحور الثاني خمس عشرة عبارة، عبارة واحدة فقط تمارس من قبل قادة المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد الدراسة بدرجة عالية وهي العبارة رقم (١٦)، أما بقية العبارات فإنها تمارس بدرجة متوسطة، ولم تحصل أي عبارة من عبارات المجال الفني على درجة ممارسة منخفضة أو معدومة، مما يعني أن غالب العبارات التي وردت في المجال الفني تتم ممارستها بدرجة متوسطة، وأن قادة المدارس الثانوية يمارسون أسلوب الشورى في المجال الفني مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر أفراد الدراسة بدرجة متوسطة.

تراوح المتوسط الحسابي لهذا المحور ما بين (٢.٦٧) و (٣.٥٣) مما يعني أن جميع العبارات المتعلقة بمحور المجال الفني ممارسة بدرجة عالية و متوسطة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لهاذا المحور (٣.٠٠)، مما يعني أن أفراد العينة المكونة من معلمي المرحلة الثانوية يرون من وجهة نظرهم ممارسة قائد المدرسة لأسلوب الشورى في المجال الفني بدرجة متوسطة.

جاءت العبارة رقم (١٦) "يتفق مع المعلمين على الموعد المناسب للزيارة الصفية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٣) وبدرجة ممارسة عالية وهي الوحيدة التي تمثل درجة ممارسة عالية في المجال الفني من وجهة نظر أفراد الدراسة، وهذه النتيجة تدل على أن قادة المدارس الثانوية في الغالب يتشاورون مع المعلمين في موعد المناسب للزيارة الصفية، وقد يعزى ذلك لأنظمة وزارة التعليم التي أكدت على وجوب اخذ موافقة المعلم قبل القيام بالزيارة الصفية من قبل القائد أو المشرف التربوي، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الخثعمي (١٤٣٥هـ) وهي يتفق قائد المدرسة مع المعلمين على الموعد المناسب للزيارة الصفية، وأيضا مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الناصر (١٤٣٦هـ) وهي يشاور المعلم في برنامج الزيارة الصفية، كما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة البابطين (١٤٢٩هـ) وهي يتفق قائد المدرسة مع معلميه على الموعد المناسب للزيارة الصفية حيث حصلت على درجة ممارسة متوسطة وقد يعزى ذلك الاختلاف إلى تاريخ الدراسة فالدراسات الحديثة اشارت لدرجة

ممارسة عالية ، حيث أنه خلال السنوات الاخيرة زادت معرفة المعلم بالأنظمة والإجراءات المتبعة في العملية الإشرافية.

**جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابة أفراد الدراسة نحو المحور الثاني: المجال الفني**

| رقم العبارة | العبارة | التكرار | درجة الممارسة | | | المتوسط الحسابي | درجة الممارسة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | النسبة | عالية | متوسطة | منخفضة | معدومة | | | |
| ١٦ | يتفق مع المعلمين على الموعد المناسب للزيارة الصفية. | ت | ٨٦ | ٣٢ | ٩ | ٤ | ٣.٥٣ | عالية | ١ |
| | | ٪ | ٦٥.٢ | ٢٤.٢ | ٦.٨ | ٣ | | | |
| ١٨ | يساهم في تنمية مستوى المعلم المهني. | ت | ٥٥ | ٤٩ | ١٨ | ٨ | ٣.١٦ | متوسطة | ٢ |
| | | ٪ | ٤١.٧ | ٣٧.١ | ١٣.٦ | ٦.١ | | | |
| ١٧ | يتشاور مع المعلمين في أساليب تقويم الطلاب. | ت | ٥٣ | ٤٩ | ٢٤ | ٥ | ٣.١٥ | متوسطة | ٣ |
| | | ٪ | ٤٠.٢ | ٣٧.١ | ١٨.٢ | ٣.٨ | | | |
| ٢٧ | يسهم في رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب. | ت | ٥٤ | ٤٧ | ٢٢ | ٨ | ٣.١٢ | متوسطة | ٤ |
| | | ٪ | ٤٠.٩ | ٣٥.٦ | ١٦.٧ | ٦.١ | | | |
| ٢٢ | يشجع المعلم على الاستفادة من الأساليب التربوية الحديثة في إدارة الصف. | ت | ٤٩ | ٤٦ | ٢٩ | ٧ | ٣.٠٥ | متوسطة | ٥ |
| | | ٪ | ٣٧.١ | ٣٤.٨ | ٢٢ | ٥.٣ | | | |
| ٢٥ | يشارك المعلم في اعداد الجدول الدراسي الخاص به. | ت | ٥٠ | ٤٤ | ٢٨ | ٩ | ٣.٠٣ | متوسطة | ٦ |
| | | ٪ | ٣٧.٩ | ٣٣.٣ | ٢١.٢ | ٦.٨ | | | |
| ١٩ | يشاور المعلم في كيفية تطوير طرق التدريس. | ت | ٤٧ | ٤٩ | ٢٦ | ٩ | ٣.٠٢ | متوسطة | ٧ |
| | | ٪ | ٣٥.٦ | ٣٧.١ | ١٩.٧ | ٦.٨ | | | |
| ٢٨ | يشجع الطلاب باتاحة الفرصة لهم بالتعبير عن أنفسهم. | ت | ٤٨ | ٤٦ | ٢٨ | ٩ | ٣.٠٢ | متوسطة | ٧م |
| | | ٪ | ٣٦.٤ | ٣٤.٨ | ٢١.٢ | ٦.٨ | | | |
| رقم العبارة | العبارة | التكرار | درجة الممارسة | | | المتوسط الحسابي | درجة الممارسة | الترتيب | |
| | | النسبة | عالية | متوسطة | منخفضة | معدومة | | | |
| ٢٣ | يتفق مع المعلم في تحديد الأسلوب الإشرافي المناسب. | ت | ٤٨ | ٤٥ | ٢٧ | ١١ | ٢.٩٩ | متوسطة | ٩ |
| | | ٪ | ٣٦.٤ | ٣٤.١ | ٢٠.٥ | ٨.٣ | | | |
| ٢٠ | يشارك المعلم | ت | ٤١ | ٥١ | ٣٠ | ٨ | ٢.٩٦ | متوسطة | ١٠ |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | في وضع الخطة الاشرافية. | ٪ | ٣١.١ | ٣٨.٦ | ٢٢.٧ | ٦.١ | | | |
| ٢٤ | يتفق مع المعلم على الجوانب التي سيتم ملاحظتها أثناء الزيارة الصفية. | ت | ٤٧ | ٣٧ | ٤٠ | ٧ | ٢.٩٥ | متوسطة | ١١ |
| | | ٪ | ٣٥.٦ | ٢٨ | ٣٠.٣ | ٥.٣ | | | |
| ٣٠ | يعمل على توعية الطلاب بأساليب التقويم المختلفة. | ت | ٣٤ | ٦٠ | ٢٤ | ١٣ | ٢.٨٨ | متوسطة | ١٢ |
| | | ٪ | ٢٥.٨ | ٤٥.٥ | ١٨.٢ | ٩.٨ | | | |
| ٢٦ | ينظم لقاءات مفتوحة مع الطلاب لمناقشة شؤونهم التعليمية. | ت | ٣٩ | ٤٥ | ٣٠ | ١٧ | ٢.٨١ | متوسطة | ١٣ |
| | | ٪ | ٢٩.٥ | ٣٤.١ | ٢٢.٧ | ١٢.٩ | | | |
| ٢١ | يشاور المعلم في كيفية صياغة الأهداف السلوكية. | ت | ٣٦ | ٤١ | ٣٩ | ١٣ | ٢.٧٨ | متوسطة | ١٤ |
| | | ٪ | ٢٧.٣ | ٣١.١ | ٢٩.٥ | ٩.٨ | | | |
| ٢٩ | يشارك الطلاب في بناء الجداول الدراسية. | ت | ٢٨ | ٤٩ | ٣٥ | ١٨ | ٢.٦٧ | متوسطة | ١٥ |
| | | ٪ | ٢١.٢ | ٣٧.١ | ٢٦.٥ | ١٣.٦ | | | |
| | المتوسط الكلي | | | | | | ٣.٠٠ | متوسطة | |

وجاءت العبارة رقم (١٨) "يساهم في تنمية مستوى المعلم المهني" فقد جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٦) وبدرجة ممارسة متوسطة ، وهذا يعني أن قادة المدارس يساهمون في تنمية مستوى المعلم المهني إلا أنه وحسب رأي أفراد عينة الدراسة هم يقومون به بدرجة متوسطة ، حيث تعد هذه النتيجة أقل من ما هو مطلوب منهم ، فتنمية وتطوير مستوى المعلم المهني يقع جزء كبير منه على عاتق قائد المدرسة ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة البابطين (١٤٢٩هـ) وهي يساهم القائد في رفع مستوى المعلم المهني ، كما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الناصر (١٤٣٦هـ) حيث حصلت على درجة ممارسة عالية ، وقد يكون سبب الاختلاف راجعا إلى اختلاف المرحلة التعليمية .

أما العبارة رقم (١٧) "يتشاور مع المعلمين في أساليب تقويم الطلاب" فقد جاءت بالمرتبة بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٥) وبدرجة ممارسة متوسطة ، وهذا يعني أن قادة المدارس يتشاورون مع المعلمين في أساليب تقويم الطلاب وحسب رأي أفراد الدراسة هم يقومون به بدرجة متوسطة ، وهي نتيجة أقل من المطلوب حيث أن المعلم هو المنوط به عملية تقويم الطلاب فلا بد أن يكون له رأي في تحديد الأسلوب المناسب لها ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة البابطين (١٤٢٩هـ) وهي يشاور القائد المعلم في كيفية استخدام أساليب

مختلفة لتقويم الطلاب ، كما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الناصر (١٤٣٦هـ) وهي يشاور القائد المعلمين في كيفية استخدام أساليب مختلفة لتقويم الطلاب ، حيث حصلت على درجة ممارسة عالية ، وهذا الاختلاف قد يكون سببه راجعا إلى اختلاف المرحلة التعليمية ما بين الدارستين.

وأما عبارة رقم (٢٦) "ينظم لقاءات مفتوحة مع الطلاب لمناقشة شؤونهم التعليمية" فقد جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨١) ، وهذا يعني أن هذه العبارة تمارس من قبل قادة المدارس الثانوية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد الدراسة ، وقد يعزى ذلك إلى أن بعضاً من قادة المدارس لايرى أهمية لمشاركة الطالب الرأي والمشورة في شؤون المدرسة ، وهذا غير صحيح خاصة وأن الطالب هو محور العملية التعليمية ونتاجها فلا بد من عقد مثل هذا اللقاءات بشكل دوري ، للتعرف عن قرب عن حاجاته ورغباته ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الخثعمي (١٤٣٥هـ) وهي ينظم لقاءات مفتوحة مع الطلاب لمناقشة شؤونهم العامة حيث حصلت على درجة ممارسة متوسطة.

أما العبارة رقم (٢١) يشاور المعلم في كيفية صياغة الأهداف السلوكية فقد جاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٨) ، وهذا يعني أن هذه العبارة تمارس من قبل قادة المدارس الثانوية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد الدراسة ، وقد يرجع هذا إلى أن عدداً من قادة المدارس يعتبرون عملية التحضير وصياغة الأهداف السلوكية عملاً صورياً يؤدى بشكل روتيني بلا أي عملية تدقيق أو مشاركة للخروج بصياغة مناسبة للأهداف السلوكية ، يحقق من خلالها الأهداف التعليمية المنشودة ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة البابطين (١٤٢٩هـ) وهي يشاور القائد معلميه في كيفية صياغة الأهداف السلوكية ، كما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الناصر (١٤٣٦هـ) وهي يشاور القائد معلميه في كيفية صياغة الأهداف السلوكية حيث حصلت على درجة ممارسة عالية.

وأما العبارة رقم (٢٩) "يشارك الطلاب في بناء الجداول الدراسية " فقد جاءت في المرتبة الخامسة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٧) ، وهذا يعني أن هذه العبارة تمارس من قبل قادة المدارس الثانوية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد الدراسة ، وقد يعزى ذلك إلى أن بعضاً من قادة المدارس لا يرى أي أهمية لمشاركة الطالب الرأي والمشورة ، أو أنه يرى أنه يصعب التوفيق ما بين رغبات المعلمين والطلاب وأن مساحة الحرية في وضع الجدول ضيقه ، إلا أن هذا لا يمنع من مشاركة الطالب في حدود ما يسمح به الجدول ، إذ أن مشاركة الطالب الرأي في وضع الجدول الدراسي الخاص به ، تعزيز لمكانته وتعزيز لدوره وبحث عن مصلحته بما قد ينعكس على تحصيله وتكوين شخصيته.

تتفق نتيجة هذا المحور (المجال الفني) مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة البابطين (١٤٢٩هـ) إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس لأسلوب الشورى في المجال الفني تمارس بدرجة متوسطة.

تختلف نتيجة هذا المحور (المجال الفني) مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الناصر (١٤٣٦هـ) حيث توصلت إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس لأسلوب الشورى في المجال الفني تمارس بدرجة عالية.

حصل المجال الفني على درجة ممارسة أقل من المجال الإداري ، وقد يعزى سبب ذلك إلى أن قادة المدارس يعطون الجانب الإداري وقتا أكثر من الجانب الفني ، إلا أنه يجب ألا يطغى أحدهما على الآخر ، إذ يجب على قادة المدارس أن يولوا اهتماما كبيراً للجانب الفني حيث يعد ركنا أساسيا في عمل الإدارة المدرسية ولا يقل أهمية عن الجانب الإداري.

**» السؤال الثالث: ما الصعوبات التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض في ممارسة أسلوب الشورى من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابة أفراد الدراسة نحو المحور الثالث: درجة الصعوبات التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض في ممارسة أسلوب الشورى من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض عن كل عبارة من عبارات التي تخص هذا المحور ، كما تم ترتيب هذه العبارات تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة منها ومن وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض كما يوضح ذلك الجدول (٨).

يتضح من الجدول ٨) ما يلي:

تضمن المحور الثالث خمس عشرة عبارة ، شكلت جميعها درجة صعوبة متوسطة لقادة المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد الدراسة ، ولم تحصل أي عبارة من عبارات المحور على درجة صعوبة عالية أو حتى منخفضة أو معدومة مما يعني أن جميع العبارات التي وردت في محور الصعوبات تحصلت على درجة صعوبة متوسطة ، وأن قادة المدارس الثانوية يواجهون صعوبات بدرجة متوسطة تحول دون تطبيق أو تؤدي إلى ضعف تطبيق أسلوب الشورى في الإدارة المدرسية من وجهة نظر عينة الدراسة.

تراوح المتوسط الحسابي لهاذا المحور ما بين (٢.٥١) و (٢.٩٩) مما يعني أن جميع العبارات المتعلقة بمحور الصعوبات تحصلت على درجة صعوبة متوسطة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٢.٧٠) ، مما يعني أن أفراد العينة المكونة من معلمي المرحلة الثانوية يرون من وجهة نظرهم ، وأن قادة المدارس

**الثانوية يواجهون صعوبات بدرجة متوسطة تحول دون تطبيق أو تؤدي إلى ضعف تطبيق أسلوب الشورى في الإدارة المدرسية من وجهة نظر أفراد الدراسة.**

**جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابة أفراد الدراسة نحو المحور الثالث: الصعوبات**

| رقم العبارة | العبارة | التكرار | درجة الصعوبة | | | | المتوسط الحسابي | درجة الصعوبة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | النسبة | عالية | متوسطة | منخفضة | معدومة | | | |
| ٣٢ | الثقافة السائدة في المدارس لا تعزز أسلوب الشورى. | ت | ٣٦ | ٥٥ | ٢٧ | ٥ | ٢.٩٩ | متوسطة | ١ |
| | | ٪ | ٢٧.٣ | ٤١.٧ | ٢٠.٥ | ٣.٨ | | | |
| ٣١ | ضعف برامج تأهيل قادة المدارس وتطويرهم. | ت | ٣٣ | ٥٩ | ٢٩ | ٥ | ٢.٩٥ | متوسطة | ٢ |
| | | ٪ | ٢٥ | ٤٤.٧ | ٢٢ | ٣.٨ | | | |
| ٤٢ | قلة رغبة المعلم في تقديم المشورة للقائد. | ت | ٢٦ | ٦٠ | ٣٧ | ٤ | ٢.٨٥ | متوسطة | ٣ |
| | | ٪ | ١٩.٧ | ٤٥.٥ | ٢٥ | ٣ | | | |
| ٣٤ | انحصار دور المعلم داخل الصف. | ت | ٣٣ | ٤٨ | ٣٤ | ١٠ | ٢.٨٣ | متوسطة | ٤ |
| | | ٪ | ٢٥ | ٣٦.٤ | ٢٥.٨ | ٧.٦ | | | |
| ٣٥ | ضعف عملية التعزيز المعنوي للمعلم. | ت | ٣٢ | ٤٦ | ٣٨ | ٨ | ٢.٨٢ | متوسطة | ٥ |
| | | ٪ | ٢٤.٢ | ٣٤.٨ | ٢٨.٨ | ٦.١ | | | |
| رقم العبارة | العبارة | التكرار | درجة الصعوبة | | | | المتوسط الحسابي | درجة الصعوبة | الترتيب |
| | | النسبة | عالية | متوسطة | منخفضة | معدومة | | | |
| ٣٧ | الاعتداد الزائد بالذات من قبل بعض قادة المدارس. | ت | ٣١ | ٤٤ | ٤٤ | ٨ | ٢.٧٧ | متوسطة | ٦ |
| | | ٪ | ٢٣.٥ | ٣٣.٣ | ٣٣.٣ | ٦.١ | | | |
| ٣٩ | ضعف القناعة لدى قادة المدارس بأسلوب الشورى. | ت | ٢٤ | ٥٢ | ٤١ | ١٠ | ٢.٧١ | متوسطة | ٧ |
| | | ٪ | ١٨.٢ | ٣٩.٤ | ٣١.١ | ٧.٦ | | | |
| ٤٠ | الخوف من الظهور بمظهر الضعف وقلة الخبرة. | ت | ٢٩ | ٤٢ | ٤٣ | ١٣ | ٢.٦٩ | متوسطة | ٨ |
| | | ٪ | ٢٢ | ٣١.٨ | ٣٢.٦ | ٩.٨ | | | |
| ٤٤ | قلة إدراك المعلم لجدوى وأهمية الشورى. | ت | ٢١ | ٥٢ | ٤٧ | ٧ | ٢.٦٩ | متوسطة | ٨م |
| | | ٪ | ١٥.٩ | ٣٩.٤ | ٣٥.٦ | ٥.٣ | | | |
| ٣٦ | ضعف ثقة قادة المدارس بالمعلمين. | ت | ٢٨ | ٣٩ | ٤٤ | ١٥ | ٢.٦٣ | متوسطة | ١٠ |
| | | ٪ | ٢١.٢ | ٢٩.٥ | ٣٣.٣ | ١١.٤ | | | |
| ٣٣ | ضعف عملية الاتصال بين القائد والمعلمين في | ت | ٢٥ | ٤٢ | ٤٦ | ١٤ | ٢.٦١ | متوسطة | ١١ |
| | | ٪ | ١٨.٩ | ٣١.٨ | ٣٤.٨ | ١٠.٦ | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المدرسة. | | | | | | | |
| ٤٥ | ضعف قدرات المعلمين وقلة خبرتهم. | ت | ٢٠ | ٤٧ | ٥٠ | ١٠ | ٢.٦١ | متوسطة | ١١م |
| | | ٪ | ١٥.٢ | ٣٥.٦ | ٣٧.٩ | ٧.٦ | | | |
| ٣٨ | الخوف من منافسة المعلمين في الاختصاصات الإدارية. | ت | ٢٢ | ٤٧ | ٤٣ | ١٥ | ٢.٦٠ | متوسطة | ١٣ |
| | | ٪ | ١٦.٧ | ٣٥.٦ | ٣٢.٦ | ١١.٤ | | | |
| ٤١ | غياب قنوات التواصل بين القائد والمعلمين. | ت | ٢٠ | ٤١ | ٥١ | ١٤ | ٢.٥٣ | متوسطة | ١٤ |
| | | ٪ | ١٥.٢ | ٣١.١ | ٣٨.٦ | ١٠.٦ | | | |
| ٤٣ | انعدام ثقة المعلم في القائد. | ت | ١٧ | ٤٧ | ٤٧ | ١٦ | ٢.٥١ | متوسطة | ١٥ |
| | | ٪ | ١٢.٩ | ٣٥.٦ | ٣٥.٦ | ١٢.١ | | | |
| المتوسط الكلي | | | | | | | ٢.٧٠ | متوسطة | |

جاءت العبارة رقم (٣٢) "الثقافة السائدة في المدارس لا تعزز أسلوب الشورى" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٩) وبدرجة صعوبة متوسطة ، وهذه النتيجة تدل على أن أحد أهم الصعوبات التي تواجه قادة المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، أن الثقافة السائد في المدارس لا تعزز تطبيق أسلوب الشورى ، وقد يرجع سبب ضعف الثقافة الشورية في المدارس إلى أمرين الأول ثقافة المجتمع بشكل عام وأيضاً عدم وجود الأنظمة التي تعزز من هذه الثقافة ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتيجة دارسة أبو عطية (١٤٣٤هـ) وهي سيادة النظام البيروقراطي في المدرسة حيث حصلت على درجة صعوبة متوسطة.

جاءت العبارة رقم (٣١) "ضعف برامج تأهيل قادة المدارس وتطويرهم" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٥) وبدرجة صعوبة متوسطة ، وهذه النتيجة تدل على أن أحد الصعوبات التي تواجه قادة المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد الدراسة هو ضعف برامج تأهيل وتطوير قادة المدارس ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتيجة دارسة السلامة (١٤٣٢هـ) وهي نقص الخبرة الإدارية لدى قائد المدرسة ، وكذلك نتيجة دراسة أبو عطية (١٤٣٤هـ) وهي قلة خبرة قادة المدارس في العمل ، حيث حصلت على درجة صعوبة متوسطة.

جاءت العبارة رقم (٤٢) "قلة رغبة المعلم في تقديم المشورة للقائد" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٥) وبدرجة صعوبة متوسطة ، وهذه النتيجة تدل على أن أحد الصعوبات التي تواجه قادة المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد الدراسة هو قلة الرغبة في تقديم المشورة من قبل المعلم ، وقد يعزى سبب ذلك لعدم قناعته بجدوى تقديم المشورة ، وأيا كان السبب فقد يقع حمل ذلك على قائد المدرسة في إيجاد هذه الرغبة لدى المعلم وإقناعه بجدواها ، إذ تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة أبو عطية (١٤٣٤هـ) وهي "قلة الرغبة لدى المعلم في المشاركة في اتخاذ القرار" حيث حصلت على درجة صعوبة متوسطة.

أما العبارة رقم (٣٨) "الخوف من منافسة المعلمين في الاختصاصات الإدارية" فقد جاءت بالمرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٠) وبدرجة صعوبة متوسطة ، وهذه النتيجة تدل على أن بعضاً من قادة المدارس يعمدون إلى ترك المشورة خشية منافسة المعلمين لهم في عملهم الإداري ، وقد يعزى سبب ذلك لما مضى من الصعوبات حيث أن الثقافة السائدة وضعف التأهيل لقادة المدارس أحد أسباب وجود هذا القصور في الفهم ، كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة أبو عطية (١٤٣٤هـ) وهي خوف قادة المدارس من منافسة المعلمين في الاختصاصات الإدارية حيث حصلت على درجة صعوبة متوسطة.

وأما العبارة رقم (٤١) "غياب قنوات التواصل بين القائد والمعلمين" فقد جاءت بالمرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٣) وبدرجة صعوبة متوسطة وهذه النتيجة تدل على أن أحد الصعوبات التي تواجه قادة المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة غياب التواصل بين القائد العلمين ، يقع حمل ذلك على قائد المدرسة إذ أنه يجب عليه مد جسور التواصل بينه وبين معلميه من خلال الاجتماعات الهادفة أو الأنشطة داخل وخارج المدرسة ، من أجل أن تتقارب الرؤى وتتكاتف الجهود للوصول للغايات والأهداف المنشودة ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة أبو عطية (١٤٣٤هـ) وهي ضعف عملية الاتصال بين الإدارة والمعلمين في المدرسة ، حيث حصلت على درجة صعوبة متوسطة.

وأما العبارة رقم (٤٣) "انعدام ثقة المعلم في القائد" فقد حلت بالمرتبة الخامسة عشر والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٥١) وبدرجة صعوبة متوسطة تقترب من المنخفضة ، وهذه النتيجة تدل على أن أحد الصعوبات التي تواجه قادة المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد الدراسة انعدام ثقة المعلم في القائد ، حيث أنه قد يكون مرجع السبب في ذلك إلى الأسلوب الذي ينتهجه قائد المدرسة في إدارته فانعدام ثقة المعلم في القائد هي أحد أسوء المراحل المؤدية للفشل ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة السلامة (١٤٣٢هـ) وهي ضعف الثقة المتبادلة بين قائد المدرسة والمعلمين ، حيث حصلت على درجة صعوبة متوسطة.

**◄◄ السؤال الرابع: ما درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة في ممارسة قادة المدارس الثانوية لأسلوب الشورى باختلاف متغير المؤهل الدراسي؟**

للإجابة على هذا السؤال أجرى الباحث اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة قادة المدارس لأسلوب الشورى باختلاف متغير المؤهل الدراسي ، كما يوضح ذلك الجدول (٩):

**جدول (٩) نتيجة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسط المعلمين المؤهلين تربوياً ومتوسط المعلمين غير المؤهلين تربويا**

| اسم المحور | المجموعات | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول (المجال الإداري) | تربوي | ١٠٥ | ٤٧.٧٤٢٩ | ١٠.٧٤٠٨٥ | ٠.١٣ | غير دالة |
| | غير تربوي | ٢٧ | ٤٥.١٨٥٢ | ٩.١٧٧٨٩ | | |
| المحور الثاني (المجال الفني) | تربوي | ١٠٤ | ٤٥.٢٢١٢ | ١٠.٩٠٠٢٢ | ٠.٦٨ | غير دالة |
| | غير تربوي | ٢٧ | ٤٤.١١١١ | ١٠.٨٧١٠٤ | | |
| المحور الثالث (الصعوبات) | تربوي | ١٠٢ | ٤٠.١١٧٦ | ٩.٠١١٨٧ | ٠.٣٥ | غير دالة |
| | غير تربوي | ٢٥ | ٤٢.٢٠٠٠ | ٨.٢٠٥٦٩ | | |
| الدرجة الكلية | تربوي | ١٠٥ | ١٣١.٥٠٤٨ | ٢٦.٦٣٩٧٣ | ٠.٤٢ | غير دالة |
| | غير تربوي | ٢٧ | ١٢٨.٣٧٠٤ | ٣١.٠١٦٣١ | | |

يتضح من الجدول (٩) ما يلي:

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين أفراد الدراسة باختلاف متغير المؤهل الدراسي فيما يتعلق بجميع محاور الدراسة (الإداري الفني ، الصعوبات) وكذلك في الدرجة الكليةٍ لمجالات الدراسة ، حيث تشير هذهٍ النتيجة إلى أن آراء المعلمين المؤهلين تربويا والمعلمين غير المؤهلين تربويا متماثلة في درجة ممارسة قادة المدارس لأسلوب الشورى في محاور الدراسة.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة البابطين (١٤٢٩ه) حيث توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير المؤهل الدراسي في محور (المجال الإداري ، المجال الفني).

كما تتفق أيضاً مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة السلامة (١٤٣٢ه) حيث توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير المؤهل الدراسي في محور (الصعوبات).

**◄◄ السؤال الخامس: ما درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة في ممارسة قادة المدارس الثانوية لأسلوب الشورى باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة؟**

للإجابة عن هذا السؤال أجرى الباحث اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين اجابات أفراد الدراسة حول ممارسة قادة المدارس لأسلوب الشورى باختلاف الدورات التدريبية في مجال الإدارة ، كما يوضح ذلك الجدول رقم (١٠):

**جدول رقم (١٠) نتيجة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسط المعلمين الذين تدربوا ومتوسط المعلمين الذين لم يتدربوا**

| اسم المحور | المجموعات | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول (المجال الإداري) | تدرب | ٥٦ | ٤٩.١٠٧١ | ١٠.١٩٧٤٧ | ٠.٧٠ | غير دالة |
| | لم يتدرب | ٧٦ | ٤٥.٨٢٨٩ | ١٠.٤٩٦٢١ | | |
| المحور الثاني (المجال الفني) | تدرب | ٥٦ | ٤٦.٢٣٢١ | ١٠.٧٧٥٣٨ | ٠.٨٠ | غير دالة |
| | لم يتدرب | ٧٥ | ٤٤.٠٦٦٧ | ١٠.٩٠٥٤١ | | |
| المحور الثالث (الصعوبات) | تدرب | ٥٤ | ٤١.٤٤٤٤ | ٨.٧٧٩٦٢ | ٠.٥٩ | غير دالة |
| | لم يتدرب | ٧٣ | ٣٩.٨٤٩٣ | ٨.٩٢٩٧٧ | | |
| الدرجة الكلية | تدرب | ٥٦ | ١٣٥.٣٠٣٦ | ٢٥.٦١١٠٢ | ٠.٣١ | غير دالة |
| | لم يتدرب | ٧٦ | ١٢٧.٥٩٢١ | ٢٨.٥٢٧٥٠ | | |

يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين أفراد الدراسة باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة فيما يتعلق بجميع محاور الدراسة (الإداري ، الفني ، الصعوبات) وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة ، حيث تشير هذا النتيجة إلى أن آراء المعلمين الذين حصلوا على تدريب في مجال الإدارة والذين لم يحصلوا على تدريب متماثلة في درجة ممارسة قادة المدارس لأسلوب الشورى في محاور الدراسة.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة البابطين (١٤٢٩هـ) حيث توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة في محور (المجال الإداري ، المجال الفني).

كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة السلامة (١٤٣٢هـ) حيث توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الدورات التدريبية لصالح من تدرب (أكثر من ٦ دورات) في محور (الصعوبات).

السؤال السادس: ما درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة في ممارسة قادة المدارس الثانوية لأسلوب الشورى باختلاف عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال أجرى الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين اجابات أفراد الدراسة حول ممارسة قادة المدارس لأسلوب الشورى باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس ، كما يوضح ذلك الجدول رقم (١١):

**جدول رقم (١١) نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محاور الدراسة باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة**

| اسم المحور | المجموعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول (المجال الإداري) | بين المجموعات | ٢ | ٢١٥.٨١٩ | ١٠٧.٩٠٩ | ٠.٩٨ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ١٢٧ | ١٣٩٧٢.٩٥٨ | ١١٠.٠٢٣ | | |
| المحور الثاني (المجال الفني) | بين المجموعات | ٢ | ٤٦٢.٧١٩ | ٢٣١.٣٦٠ | ١.٩٨ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ١٢٦ | ١٤٧٠٠.١٦٤ | ١١٦.٦٦٨ | | |
| المحور الثالث (الصعوبات) | بين المجموعات | ٢ | ١٦٨.٥٧٧ | ٨٤.٢٨٨ | ١.١٢ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ١٢٢ | ٩١٧٨.٦٢٣ | ٧٥.٢٣٥ | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | ٢ | ٢٩٩٤.٣٢٢ | ١٤٩٧.١٦١ | ١.٩٨ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ١٢٧ | ٩٦٠٢٤.٦٠١ | ٧٥٦.٠٩٩ | | |

يتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي:

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين أفراد الدراسة باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة فيما يتعلق بجميع محاور الدراسة (الإداري الفني ، الصعوبات) وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة ، حيث تشير هذا النتيجة إلى أن آراء المعلمين من ذوي الخدمة الطويلة لا تختلف عن أراء المعلمين من ذوي الخدمة المتوسطة أو الخدمة القليلة ، من حيث ممارسة قادة المدارس لأسلوب الشورى في محاور الدراسة.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة البابطين (١٤٢٩هـ) حيث توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة في محور (المجال الفني).

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة البابطين (١٤٢٩هـ) حيث توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل (٠.٠٥) بين أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة الطويلة في محور (المجال الإداري).

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة السلامة (١٤٣٢هـ) حيث توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة الطويلة في محور (الصعوبات).

- **توصيات الدراسة** :

بناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- كشفت نتائج الدراسة أن قادة المدرسة الثانوية يمارسون أسلوب الشورى في المجال الإداري والفني بدرجة متوسطة وعالية ، وعليه يوصي الباحث بأن تقوم وزارة التعليم بوضع أسلوب الشورى كأحد معايير الاختيار للعمل في الإدارة المدرسية ، كأن يقاس عن طريق الاختبار التحريرية للمتقدمين أو في المقابلات الشخصية.
- كشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لأسلوب الشورى في الجانب الفني أقل من الجانب الإداري ، وعليه يوصي الباحث وزارة التعليم بالعمل على رفع المستوى المهني لدى قادة المدارس خاصة الجانب الفني بتخصيص دوارات وورش عمل تهتم بالجانب الفني.
- كشفت نتائج الدراسة أن أبرز الصعوبات التي تحول دون ممارسة قادة المدارس الثانوية لأسلوب الشورى هي الثقافة السائدة في المدارس ، وعليه يوصي الباحث وزارة التعليم بالعمل على تعزيز ثقافة العمل بأسلوب الشورى

في الإدارة المدرسية وبيان أهميته ، بالشراكة مع مؤسسات التربية المختلفة كما سبق بيانه في محور التربية الشورية.

- كما كشفت نتائج الدراسة أن أبرز الصعوبات التي تحول دون ممارسة قادة المدارس لأسلوب الشورى ضعف برامج تأهيل قادة المدارس المقدمة من قبل وزارة التعليم ، وعليه يوصي الباحث وزارة التعليم بإعادة النظر في برامج التدريب المقدمة ، والعمل على رفع مستوى هذه البرامج وتطويرها وتضمينها دورسا تعنى بأساليب القيادة المدرسة ، خاصة أسلوب القيادة بالشورى.
- كما يوصي الباحث بتكوين مجالس شورية في داخل المدارس الثانوية بمدينة الرياض ، وتعطى لها بعض الصلاحيات من قبل الوزارة في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالشأن المدرسي.

- **مقترحات الدراسة** :

يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:

- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على عينة أكبر كأن تكون على مستوى منطقة ، وذلك للتأكد من نتائج هذه الدراسة.
- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على عينة من مرحلة مختلفة كالمرحة المتوسطة.
- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على الجامعات في المملكة العربية السعودية ، للتعرف على درجة ممارسة أسلوب الشورى في تلك الجامعات.
- إجراء دراسة لمعرفة درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية في التعليم العام لأسلوب الشورى.
- إجراء دراسة مقارنة لمعرفة درجة ممارسة أسلوب الشورى باختلاف المرحلة التعليمية ، حيث لمس الباحث اختلافا في درجة الممارسة باختلاف المرحلة التعليمية.
- إجراء دراسة مقارنة لمعرفة درجة ممارسة أسلوب الشورى باختلاف بين قادة مدارس التعليم العام وقائدات المدارس.
- إجراء دراسة لمعرفة الصعوبات التي تواجه قادة المدارس في ممارسة أسلوب الشورى من وجهة نظر قادة المدارس.

- **المراجع**:


- ابن حبان ، محمد بن حبان. (١٤١٧ه). السيرة النبوية وأخبار الخلفاء. (ط٣). لبنان. بيروت: الكتب الثقافية.
- ابن عاشور ، محمد الطاهر. (١٤١٨ه). تحرير المعنى السديد وتنوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد(التحرير والتنوير). تونس: دار سحنون للنشر والتوزيع.
- ابن كثير ، إسماعيل بن عمر. (١٤٢٠ه). تفسير القرآن العظيم. (ط٢). المملكة العربية السعودية. الرياض: دار طيبة.
- أبو عطية ، عبدالله عفيف . (٢٠١٣م). معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظة غزة وسبل معالجتها. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية/الإدارة التربوية. كلية التربية. الجامعة الإسلامية . فلسطين.

- أبي زهرة ، محمد بن أحمد. (١٤٢٥ه). خاتم النبيين صلى الله عليه وآله وسلم. مصر. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الأنصاري ، عبدالحميد اسماعيل. الشورى وأثرها في الديموقراطية (دراسة مقارنة). لبنان. بيروت: المكتبة العصرية.
- أسعد ، وليد أحمد. (١٤٣٦ه). الإدارة المدرسية. الأردن. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- اسماعيل ، أحمد جلال. (٢٠٠٩م). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصر. مصر. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان.
- الأشهب ، نوال عبدالكريم. (٢٠١٥م). اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها. الأردن: دار أمجد.
- الأصفهاني ، الحسين بن محمد. (١٤١٢ه). المفردات في غريب القرآن. سوريا. دمشق. دار القلم.
- الأغبري ، عبدالصمد (٢٠٠٠م). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. مصر. القاهرة: دار النهضة العربية.
- الأنصاري ، عبدالرحمن محمد (٢٠٠٧م). الاستجابة إلى مطالب تجديد دور المعلم في التربية الشورية في السياق التربوي والمجتمعي المعاصر. مجلة مستقبل التربية العربية: مصر: المجلد (١٣). العدد (٤٥). ١٩٩ -٢٢٨ص.
- البابطين ، عبدالرحمن بن عبدالوهاب. (١٤٢٩هـ). مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض للأسلوب الشورى في أداء مهامهم من وجهة نظر المعلمين. مركز بحوث كلية التربية. عمادة البحث العلمي. جامعة الملك سعود. الرياض.
- بدر ، فلنتينا عبدالله. (٢٠١٥م). الإدارة التربوية في ضل النظريات المعاصرة. الأردن. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- البنا، هالة مصباح. (١٤٣٤ه). الإدارة المدرسية المعاصرة. الأردن. عمان: صفاء للنشر والتوزيع.
- البوطي ، محمد سعيد. (١٤٢٦ه). فقه السيرة النبوية مع موجز لتاريخ الخلافة الراشدة. (ط٢٥). سوريا. دمشق: دار الفكر.
- الترمذي ، محمد بن عيسى. (تحقيق: بشار معروف). (١٩٩٨م). الجامع الكبير (سنن الترمذي). لبنان. بيروت: دار الغرب الإسلامي.
- جبر ، دندل. (١٤٣٠ه). الشورى وأهل الحل والعقد في السياسة الشرعية. الأردن. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الجيار ، سمير علي(٢٠٠١م). ممارسات الشورى عند عمر بن الخطاب و مضمونها التربوي. مجلة كلية التربية: عين شمس: المجلد (٢). العدد (٢٥). ٩ -٥١ص.
- الحربي ، قاسم بن عائل. (١٤٢٨ه). القيادة التربوية الحديثة. الأردن. عمان: دار الجنادرية.
- حرز الله ، أشرف رياض. (١٤٢٨هـ). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية / الإدارة التربوية. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- الحريري ، رافدة. (١٤٢٨ه). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن. عمان: دار المناهج.
- الحسيني ، محمد صديق. (١٤١٢ه). فتح البيان في مقاصد القرآن. لبنان. بيروت: المكتبة العصرية.

- الحقيل ، سليمان بن عبدالله. (١٤٣٥ه). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية. (ط٩).
- الحقيل ، سليمان بن عبدالله. (١٤٣٣ه). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية. (ط١٧).
- حمادنه، علا محمد خير رشيد. (٢٠١٢م). علاقة بين النمط القيادي لقادة المدارس الثانوية وإدارة الوقت لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الأصول والإدارة التربوية. كلية العلوم التربوية والنفسية. جامعة عمان العربية . الأردن.
- الحمدان ، جاسم محمد (٢٠٠٨م). الأنماط القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية. مجلة جامعة الملك سعود: العلوم التربوية والدراسات الاسلامية: المجلد (٢٠). العدد (٢).
- الحلبي ، على بن ابراهيم. (١٤٢٧ه). إنسان العيون في سيرة الأمين المأمون. (ط٢). لبنان. بيروت: دار الكتب العلمية.
- الحميد ، صالح بن عبدالله؛ (مع مجموعة من المتخصصين). موسوعة نضرة النعيم في مكارم أخلاق الرسول الكريم. (ط٤). المملكة العربية السعودية. جدة: دار الوسيلة.
- الخثعمي، عبدالله مسفر. (١٤٣٥ه). ممارسة الشورى لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية التربية. جامعة الباحة. الباحة.
- خليل ، نبيل سعد. (٢٠١٠م). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر. مصر. القاهرة: دار الفجر.
- الخياط ، عبدالعزيز. (١٤١٣ه). وأمرهم شورى. الأردن. عمان: المجمع الملكي لبحوث الحضارة الاسلامية.
- الدعيلج ، ابراهيم عبدالعزيز. (١٤٣٦ه). الإدارة التربوية والتعليمة والإدارة المدرسية. الأردن. عمان: الدار المنهجية.
- الدليمي ، طارق (٢٠١٣م). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. الأردن. عمان: مركز ديبونو لتعليم التفكير.
- الدهمشي ، سعود بن عامر. (٢٠١٢م). الادارة المدرسية الحديثة بين العولمة والجودة الشاملة. الكويت. حولي: دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- الرازي ، أحمد بن فارس بن زكريا. (١٤٢٠هـ). معجم مقاييس اللغة. (تحقيق عبدالسلام هارون). لبنان. بيروت: دار الجيل.
- الرازي ، محمد بن عمر. (١٤٢٠ه). مفاتيح الغيب (التفسير الكبير). (ط٣). لبنان. بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- ربيع ، هادي مشعان. (٢٠٠٨م). تطوير الإدارة المدرسية. الأردن. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- رمضان ، محمد أحمد. (٢٠١٤م). الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني. مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.
- الريس ، ناصر بن سعود. (١٤٣٠هـ). مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مدينة الدمام لأسلوب الشورى في أداء مهامهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- الزهراني ، نورة بنت عطية. (١٤٢٩هـ) علاقة النمط القيادي لقائدات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التخطيط التربوي. كلة التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

- زيادة ، مصطفى عبدالقادر (١٤٣٣هـ). الشورى ومتطلباتها التربوية في مرحلة الطفولة. بحوث ودراسات في اللغة العربية والعلوم الاجتماعية: كلية اللغة العربية والعلوم الاجتماعية بأبها: المجلد العدد (١). ٥١ -٩١ص.
- السامرائي ، طارق عبدالحميد (١٤٣٤ه). الإدارة المدرسية الفاعلة السياسات والاستراتيجيات الحديثة. الأردن. عمان: دار الابتكار.
- السعود ، راتب سلامة. (١٤٣٣ه). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. الأردن. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السفياني ، ماجد بن مسفر. (١٤٣٣هـ). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التخطيط التربوي. كلة التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- السلامة ، ماجد بن محسن. (١٤٣١هـ). معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- السمعاني ، منصور بن محمد. (١٤١٨ه). (تحقيق: ياسر بن غنيم). تفسير القرآن. المملكة العربية السعودية. الرياض: دار الوطن.
- الشمراني. عبدالله صالح. (٢٠٠٥م). الشورى وتطبيقاتها المعاصرة دراسة فقهية مقارنة بنظام الشورى السعودي. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الفقه وأصوله. كلية الشريعة. جامعة مؤته. الأردن.
- الصلابي ، علي محمد. (١٤٢٣ه). تيسير الكريم المنان في سيرة عثمان بن عفان رضي الله عنه شخصيته وعصره. مصر. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- الصلابي ، علي محمد. (١٤٢٥ه). أمير المؤمنين الحسن بن علي بن أبي طالب رضي الله عنه شخصيته وعصره. مصر. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- الصوياني ، محمد بن حمد. (١٤٢٤ه). السيرة النبوية كما جاءت في الأحاديث الصحيحة. المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الصوياني ، محمد بن حمد. (١٤٣٢ه). الصحيح من أحاديث السيرة النبوية. المملكة العربية السعودية. الرياض: مداد الوطن.
- الطبري ، محمد بن جرير. (١٤٢٢ه). جامع البيان في تأويل آي القرآن. تحقيق: عبدالله التركي. مصر. القاهرة: دار هجر.
- عبدالحي ، رمزي أحمد. (٢٠٠٨م). الإدارة التعليمية والمدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. مصر. القاهرة: دار زهراء الشرق.
- عبدالرحيم ، لينا عبدالحميد. (٢٠٠٩م). أثر النمط القيادي لقادة المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة الإبداع للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- عبدالفتاح ، محمد زين. (٢٠١٤م). مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية. الأردن. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- عتيق ، نزار أحمد. (٢٠٠٨م). مبدأ الشورى قواعده وضماناته. مصر. الإسكندرية: دار الوفاء لدينا للنشر والتوزيع.
- عثمان ، محمد الصائم. (١٤٣٥ه). الإدارة المدرسية ومتطلبات الجودة الشاملة. المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الرشد.

- العجمي ، ناصر محمد . (٢٠١٠م). درجة تطبيق قادة المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعممين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والقيادة التربوية. كلة العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الكويت.
- العرنوسي ، ضياء عويد؛ العجرش ، حيدر حاتم؛ الجبوري ، عارف حاتم؛ الجبوري ، مشرق محمد. (١٤٣٤ه). الإدارة والإشراف التربوي. الأردن. عمان: دار الرضوان.
- عزازي ، فاتن محمد. (٢٠١٣م). الإدارة والاشراف التربوي. المملكة العربية السعودية. الرياض: دار الزهراء.
- عطوي ، جودت عزت. (١٤٣٦ه). الإدارة المدرسة الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. الأردن. عمان: دار الثقافة.
- علقم ، اسماعيل. (٢٠١٣م). العلاقة بين النمط القيادي لقادة المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين. رسالة ماجستير. قسم المناهج والتعليم. كلية التربية. جامعة بيرزيت. فلسطين.
- عليان ، شوكت محمد (١٤٢٦ه). الشورى في الإسلام ودورها الرقابي في أعمال الدولة. المملكة العربية السعودية. الرياض: دار العليان.
- العمر ، ناصر بن سليمان. (١٤٣١ه). الاستشارة في القرآن الكريم. المملكة العربية السعودية. الرياض: دار الحضارة.
- العمر ، ناصر بن سليمان. (١٤٢٦ه). فقه الاستشارة. المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الرشد.
- العمري ، ناعم بن أحمد. (١٤٢٢هـ). واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- الغامدي ، علي بن سعيد. (١٤٢٢ه). فقه الشورى دراسة تأصيلية نقدية. المملكة العربية السعودية. الرياض: دار طيبة.
- الغزالي ، محمد. (١٤٢٧ه). فقه السيرة. سوريا. دمشق: دار القلم.
- فيلحين، محمود صالح أحمد. (١٩٩٦). الفروق الفكرية بين مفهومي الديمقراطية والشورى وانعكاساتها التربوية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية الفنون والتربية. جامعة اليرموك. الأردن.
- الفيومي ، أحمد بن محمد بن علي. (١٩٨٧م). المصباح المنير في غريب الشرح الكبير. لبنان. بيروت: المكتبة العلمية
- قادري ، عبدالله بن أحمد. (١٤٠٦ه). الشورى. المملكة العربية السعودية. جدة: دار المجتمع للنشر والتوزيع.
- القحطاني ، سالم؛ العامري ، أحمد؛ آل مذهب ، معدي؛ العمر ، بدران. (١٤٣٤ه). منهج البحث في العلوم السلوكية. (ط٤). المملكة العربية السعودية. الرياض.
- القرشي، بهية محمد. (١٤٢٧هـ). التربية الشورية وتطبيقاتها في المجتمع السعودي المعاصر. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم التربية وعلم النفس. كلية التربية للبنات بجدة. كليات البنات. السعودية.
- القرطبي ، محمد بن أحمد. (١٤٢٧ه). الجامع لأحكام القرآن. تحقيق عبدالله التركي. لبنان بيروت: مؤسسة الرسالة.
- قريش ، حليمة يحيى . (٢٠١٢م). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للبنات للقيادة التشاركية من وجهة نظر المساعدات والمعلمات في محافظة خميس مشيط. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية. كلة التربية. جامعة الملك خالد . أبها.

- القوزي ، بلغيث. (١٤١٥م). أنماط القيادة الواردة في القرآن الكريم ومدى تطبيقها في الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التخطيط التربوي. كلة التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- المالكي ، عمر عبدالله. (٢٠١٤م). ممارسة قادة المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. المجلد(٣). العدد(٨).
- المباركفوري ، صفي الرحمن. (١٤٢٧ه). الرحيق المختوم. سوريا. دمشق: دار العصماء.
- محمد ، ربيع؛ عامر ، طارق عبدالرؤوف. (٢٠٠٨م). الديموقراطية المدرسية. الأردن. عمان: اليازوري العلمية.
- محمد ، رريب الله. (٢٠١٣م) واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. مجلد٦. (١١) ٤٤ ـ ٦٢.
- محمد ، فتحي عبدالرسول. (٢٠١٥م). الإدارة المدرسية في بعض المؤسسات التعليمية. مصر. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان.
- المعاطية ، عبدالعزيز عطاالله. (٢٠٠٧م). الإدارة المدرسة في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الأردن. عمان: دار الحامد.
- المكي ، محمد. (١٤٠٥ه). التيسير في أحاديث التفسير. لبنان. بيروت: دار الغرب الإسلامي.
- المهدي ، حسين بن محمد. (١٤٢٨ه). الشورى في الشريعة الإسلامية. اليمن. صنعاء: مكتبة الإرشاد.
- الناصر ، ماجد بن حمد. (١٤٣٦ه). واقع ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى في أداء مهامهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- النيسابوري ، مسلم بن الحجاج. المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم (صحيح مسلم). (تحقيق: محمد عبدالباقي). لبنان. بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- وزارة التربية والتعليم. برنامج اختبار الكفايات الأساسية للعاملين في التعليم (وثيقة كفايات قادة المدارس). موقع الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمدينة المنورة. تم استرجاعه في ١٤٣٦/٦/٢٠هـ على الرابط: www.madinaedu.gov.sa/data.php?sp=d&t = 4 &p=2871.
- Chi Keung, Cheng (2008), The Effect of Shared Decision-Making on the Improvement in Teachers' Job Development, Access date, October 14, 2009, from: http://www.eric.ed.gov.
- Coleman, bar bare (1995): leadership styles in site – based Management, D.A.I, and Vol. 55. No (7) Junary.
- E. O. Olorunsola and Abiodun Oyebaji Olayemi.(2011)" Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria" International Journal of Education Administration and Policy Studies Vol. 3(6), pp.

- Hulpia, H and Devos, G. (2008). The Influence of Distributed leadership on Teachers Organizational Loyalty. Journal of Educational Reasearch, 103(1)
- Kim , Funny (2001) , The Relation Ship Between Decision Maki Participation In Job Satisfaction Among Wore An School Teache University Of Iowa Proudest Abstracts .
- Landsin, J. F. (1995). "A Comparison of Leadership Styles of Alabama Secondary Schools Principals in the 1984 Exemplary Secondary Schools of United States, Dissertation Abstract, A50/8, The University of Alabama, Eric No. 9000100.
- Wippy, H, J.D (2001) leadership and Faculty Job satisfaction at the university of Guam, (Doctoral dissertation the university of Nebraska – Lincoln, 2000) Dissertation abstracts Internationel No 999 2014.