

**"واقع تطبيق قادة المدارس فى محافظتي حوطة بني تميم والحريق
للقيادة التشاركية"**

إعداد

د/ عبد الكريم بن عبد العزيز المحرج

الأستاذ المشارك فى قسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية العلوم الاجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

المملكة العربية السعودية

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات تسهم بإذن الله في تعزيز تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك من خلال الكشف عن درجة التطبيق، والصعوبات التي تحد من تطبيقها.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء استبانة وزعت على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع المشرفين التربويين الذين يزورون المدارس في إدارة التعليم في محافظتي حوطة بني تميم والحريق في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ وعددهم (٥٧) مشرفاً، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل فطبق الدراسة على جميع مجتمع الدراسة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على أن درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية متوسطة، وموافقتهم على أن درجة الصعوبات التي تحد من تطبيقها كبيرة، بالإضافة إلى موافقتهم على مقترحات تعزيز تطبيقها بدرجة كبيرة.

وأوصت الدراسة بتكثيف الدورات التدريبية وورش العمل في مجال القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق، وتوعية العاملين في المدارس بأهميتها ودورها في تطوير العملية الإدارية والتعليمية في المدرسة، مع تحفيزهم المادي والمعنوي على المشاركة في دراسة وحل المشكلات المدرسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التشاركية، المدارس، قادة المدارس.

١- مدخل الدراسة:**١-١- مقدمة:**

حظي موضوع القيادة باهتمام العديد من الباحثين نظراً لأهميتها ودورها في توجيه المؤسسات التربوية نحو تحقيقها لأهدافها، ولقدرتها على التعامل مع المستجدات والتطورات والمشكلات والتحديات التي تواجهها تلك المؤسسات.

وقد عد كثير من علماء الإدارة وباحثيها القيادة بأنها جوهر العملية الإدارية وأكدوا على أن أهميتها تتبع من أهمية الدور الذي تؤديه في المنظمات الإدارية، وماله من تأثير في جميع جوانب العملية الإدارية (السعود، ٢٠١٣م، ص ٧٥).

وتكمن أهمية القيادة في كونها تجمع بين علم الإدارة وباحثيها القيادة بأنها جوهر العملية الإدارية وأكدوا على أن أهميتها تتبع من أهمية الدور الذي تؤديه في المنظمات الإدارية، وماله من تأثير في جميع جوانب العملية الإدارية (السعود، ٢٠١٣م، ص ٧٥).

وتعد القيادة الإدارية في الميدان التربوي الركيزة الأساسية في التأثير في العاملين وكسب ولائهم وتفاعلهم بشكل إيجابي، لاسيما إذا كان القائد قادراً على تطبيق الوظائف الإدارية بشكل صحيح من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مع تقديم الحوافز اللازمة لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة (الحريري، ١٤٣٦هـ، ص ١٠٢). ويؤكد بني مرتضى والمخلافي (١٤٣٧هـ، ص ١٥٢) أهمية القيادة التعليمية كونها المرتكز الأساس لتقدم المؤسسات التعليمية، وبدونها لا يمكن تحقيق أي تغيير فعّال أو إصلاح حقيقي فيها.

والقيادة التشاركية بصفقتها أحد الاتجاهات الحديثة في القيادة تعبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بحيث يتم الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم. (الحربي، ٢٠٠٨م، ص ١٣١).

وتشير ناريمان لهلوب (٢٠١٥م، ص ١٩٨) إلى أن القيادة التشاركية من الاتجاهات القيادية التربوية الحديثة التي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالعاملين بما يؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، كما تهدف إلى مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية وفي صنع واتخاذ القرارات، كما يؤكد بوش (Bush, 2013, p7) على أن القيادة التشاركية تزيد من فعالية المدرسة.

وتساعد القيادة التشاركية في زيادة الكفاءة الإنتاجية لجميع العاملين في المدرسة، من خلال إشراكهم في إعداد الخطط وصنع القرارات الاستراتيجية، مما يسهم في تنمية الصف الثاني من القيادات في المدرسة.

١-٢- مشكلة الدراسة:

تعد القيادة التشاركية من الاتجاهات القيادية الحديثة التي تقوم على علاقة تشاركية بين قائد المدرسة والعاملين معه في العمليات القيادية من اتخاذ القرارات والاتصال الإداري وتقييم الأداء والعمل على تحفيزهم للوصول للأهداف التربوية والتعليمية المرجوة.

ولقد أصبحت ممارسة القيادة التشاركية اليوم ضرورية، حيث فرضت نفسها على واقع المؤسسات والإدارات التربوية، وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقة على عاتق قائد المدرسة الذي مهما كانت قدراته فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دون إشراك العاملين معه في تنفيذ العديد من الأعمال (العرايب، ٢٠١١م، ص ٣٦).

ورغم أهمية القيادة التشاركية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية على جميع المستويات إلا أن ممارستها لازالت دون المستوى المطلوب حيث أكدت نتائج عدد من الدراسات ومنها دراسة نادية الدواس (١٤٣٧هـ) التي أكدت على أن درجة ممارسة مديرات إدارات العموم بوزارة التعليم للقيادة التشاركية متوسطة، ودراسة أمل الجريفاني (١٤٣٨هـ) التي أكدت على أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية متوسطة، ودراسة الفضل (١٤٣٩هـ) التي أكدت على أن درجة تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين في مدينة الرياض منخفضة، ودراسة العشيان (١٤٣٩هـ) التي أكدت على أن درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية متوسطة، ودراسة الحارثي (١٤٣٩هـ) التي أكدت على أن درجة ممارسة قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض للقيادة التشاركية متوسطة.

وللحاجة إلى الكشف عن واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية؛ والصعوبات التي تواجه تطبيقها، والمقترحات التي تعزز من التطبيق من وجهة نظر المشرفين التربويين في المحافظتين تم اختيار هذا الموضوع للدراسة.

١-٣- أسئلة الدراسة:

تركزت مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

١-ما درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في المحافظتين؟.

٢- ما الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر أفراد الدراسة؟.

٣- ما المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر أفراد الدراسة؟.

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة حول درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية، والصعوبات التي تحد من تطبيقها والمقترحات التي تسهم في تعزيز التطبيق وفقاً لمتغيرات سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية في مجال القيادة التشاركية؟.

٤-١- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات تعزز بإذن الله تعالى من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق وذلك من خلال:

- الكشف عن درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية.
- تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد الدراسة حول درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية، والصعوبات التي تحد من تطبيقها والمقترحات التي تسهم في تعزيز التطبيق.

٥-١- أهمية الدراسة:

انبثقت أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها وهو القيادة التشاركية التي تسهم بإذن الله تعالى في زيادة كفاءة وفعالية المدارس في تحقيق أهدافها، كما أن هذه الدراسة تقدم معلومات مفيدة وجوانب نظرية تسهم في تطبيق القيادة التشاركية في المدارس.

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يستفيد من مقترحات هذه الدراسة المسؤولون في وزارة التعليم وفي إدارة التعليم في محافظتي حوطة بني تميم والحريق في تقييمهم لقادة المدارس وبما ينعكس إيجاباً بإذن الله تعالى على تطوير العمل في هذه المدارس.

ومن جهة أخرى يمكن أن تكون هذه الدراسة إحدى مدخلات الجهات المعنية بالتدريب التربوي في وزارة التعليم لتنمية قادة المدارس مهنيًا، إضافة إلى ما قد يستفیده مديرو المدارس أنفسهم من نتائج هذه الدراسة في زيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم من خلال تطبيقهم لهذا النوع من القيادة في مدارسهم.

٦-١- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تركزت حدود هذه الدراسة الموضوعية في تحديد درجة تطبيق قادة المدارس في إدارة التعليم في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية، والصعوبات التي تواجه تطبيقها والمقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيقها في المدارس.
- الحدود المكانية: مدارس البنين بإدارة التعليم في محافظتي حوطة بني تميم والحريق في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.

٧-١- مصطلحات الدراسة:

■ القيادة: Leadership

يُعرف عامر والمصري (٢٠١٣م، ص ١١) القيادة بأنها "عملية التوجيه والتأثير في سلوك الآخرين من أجل تحقيق هدف معين".

وتُعرف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها عملية التوجيه التي يقوم بها قائد المدرسة للتأثير في سلوك العاملين معه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من المدرسة.

■ القيادة التشاركية: Participative Leadership

تُعرف القيادة التشاركية بأنها تعني "مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوفر نظام فعّال للاتصالات، واستئثار المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية" (حمود والشيخ، ١٤٣١هـ، ص ١٤٧).

ويقصد بالقيادة التشاركية في هذه الدراسة: مشاركة العاملين في المدرسة وبعض أعضاء المجتمع المحلي في إدارة المدرسة وفي صنع القرارات المرتبطة بها، عن طريق تفويض القائد بعض صلاحياته للعاملين معه، مع تحفيزهم واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية، في ظل توفر نظام فعّال للاتصالات في المدرسة.

٢- الإطار النظري للدراسة:

٢-١- مفهوم القيادة التشاركية:

القيادة التشاركية Participative Leadership تعني مشاركة العاملين في المدرسة وبعض أعضاء المجتمع المحلي في إدارة المدرسة وفي صنع القرارات المرتبطة بها، عن طريق تفويض القائد بعض صلاحياته للعاملين معه، مع تحفيزهم واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية، في ظل توفر نظام فعّال للاتصالات في المدرسة. (حمود والشيخ، ١٤٣١هـ، ص ١٤٧).

والقيادة التشاركية اصطلاح حديث، تقوم فلسفته على قيام القائد بعرض المشاكل الإدارية على مرؤوسيه، ثم تداول الرأي فيها ثم اتخاذ القرار الجماعي وخطوات علاجها، أي أنها عبارة عن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية وهي بذلك تحمل معنى الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها، على أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم، ومن المهم التركيز على مفهوم المشاركة النفسية والعاطفية، وذلك لأن المشاركة إذا خلت من هذا المفهوم فقدت طبيعتها الحقيقية وانقلبت إلى مفهوم شكلي خال من المضمون (العرايب، ٢٠١١م، ص ٣٧).

كما أن القيادة التشاركية تعني مشاورة ومشاركة العاملين، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في اتخاذ القرارات كذلك. وتعني هدم جدران المركزية المطلقة وتعتمد على تدريب العاملين على تحمل المسؤولية وتأخذ بيدهم في طريق النمو الإداري. (أحمد، ٢٠٠٣م، ص ١٠٤).

ويرى العرايب (٢٠١١م، ص ٣٨) أن القائد مسئول، ولكن العاملين يتحملون قسطهم من المسؤولية أيضاً، فهم مسئولون عن أن يعينوا قائدهم على حمل ثقل أعباء دوره، كما أنهم مسئولون عن نصحه وإسداء المشورة الخالصة له، والمسئول لا يستطيع التجبر والتحكم بالناس إلا إذا أنس منهم لينا أو ضعفاً، ولقد علل القرآن الكريم تجبر فرعون وتسلطه باستخفافه في شعبه، فالمسئولية

في الإسلام تشاركية وليست حكرا على أحد، فالكل، بغض النظر عن موقعه، يتحمل قسطاً من المسؤولية، وهذا من شأنه تنمية الإحساس بالثقة، وتحقيق الذات، والانتماء.

والمشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دوراً يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وتعتبر المشاركة مطلباً يمكن من خلالها زيادة فاعلية القيادة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل، ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة، أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية (الطويل، ٢٠٠٦م، ص ٣٤).

ويشير عيداروس وأحمد (١٤٣٦هـ، ص ٣٧٨) إلى أن فان Vann يرى أن تطبيق القيادة التشاركية في القيادة المدرسية يتطلب توافر شرطين ضروريين هما:

- توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة التربوية إضافة إلى الثقة بالنفس لدى القيادة أو العاملين.
 - توفر مستوى عال من الفهم بمفهوم القيادة التشاركية وصناعة القرار على أساس تعاوني.
- وترى ناريمان لهلوب (٢٠١٥م، ص ٢١) أن القيادة التشاركية تتطلب توفر بعض السمات في قائد المدرسة ومنها:

- القدرة على إثارة الدافعية لدى العاملين معه لتحقيق النتائج المطلوبة.
 - إدراكه لأهمية مشاركة العاملين معه في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.
 - قدرة قائد المدرسة على تفويض صلاحياته لبعض العاملين معه بحسب قدراتهم وامكاناته.
- ولا تعني المشاركة في القيادة التشاركية إشراك كل المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم في صنع القرار، حيث قد يصعب ذلك، ويشير بعض التربويين ومنهم هناء القيسي (٢٠١٠م، ص ١٣٠) إلى وجود اتجاهين في نطاق المشاركة تقليدي وحديث :

١. الاتجاه التقليدي: يرى أن المشاركة مرتبطة بنوعية القرارات، حيث تتخذ القرارات الاستراتيجية في المستويات الإدارية العليا في حين تتخذ القرارات الروتينية من قبل الإدارات التنفيذية.

٢. الاتجاه الحديث: يرى أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية وهذا يتطلب إشراك العاملين جميعاً، ولا شك أن هذا الأسلوب يصعب تطبيقه عملياً لأنه مكلف للوقت والمال، مما يحد من تطبيق المشاركة بهذا النحو.

٢-٢- أهمية القيادة التشاركية:

تتعدد جوانب أهمية القيادة التشاركية وفق ما يذكره عدد من الباحثين ومنهم رافدة الحريري (٢٠٠٨م، ص ٤١)

وهناء القيسي (٢٠١٠م، ص ١٣١) ونجدي (١٤٣٤هـ، ص ٩) والغامدي (١٤٣٥هـ، ص ٦٩) وعيداروس وأحمد (١٤٣٦هـ، ص ٣٧٩) وسيباستيان ومون Sebastian & Moon (٢٠١٧م، p3) وأمل الجريفاني (١٤٣٨هـ، ص ١٦) وروجيستر ووسيجرس وويل ستيجن Rogiest, Segers & Witteloostuijn (٢٠١٨م، p6) وغيرهم، والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

١. تساعد في الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع العاملين في المدرسة.

٢. تؤكد على التحليل المنطقي في حل المشكلات.
 ٣. تعود العاملين في المدرسة على الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.
 ٤. تساعد على مواجهة الصراع التنظيمي في المدرسة.
 ٥. تساعد على تقديم حوافز سلبية وإيجابية للعاملين في المدرسة.
 ٦. تساعد على إشراك العاملين في إعداد الخطط الاستراتيجية وفي اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 ٧. تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل، فضلا عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.
 ٨. تعمل على تنمية الصف الثاني من القيادات الإدارية وإشعارها بأهميتها وفعاليتها في المؤسسة.
 ٩. تتيح للعاملين في المدرسة المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بينهم وقائد المدرسة وترفع من روحهم المعنوية.
 ١٠. تعتبر بشكل عام دافع مهم لزيادة الالتزام لدى العاملين في المدرسة أثناء التغيير التنظيمي.
- ٢-٣- أسس القيادة التشاركية:
- تقوم الإدارة التشاركية على مجموعة من الأسس وفق ما يراه عدد من الباحثين ومنهم العرايبدي (٢٠١١، ص ٤٤) وأمل الجريفاني (١٤٣٨هـ، ص ١٨) ومنها ما يلي:
١. الإقرار بالفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة والمحافظة عليها وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات.
 ٢. التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المدرسة ومهامه وصلاحياته، بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات ولا يؤدي الى التناقض أو المشاحنات بين العاملين.
 ٣. تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتشجيع التعاون بينهم بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدا عن الذاتية والأنانية.
 ٤. إشراك العاملين في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات، وتوفير النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.
 ٥. تكافؤ السلطة مع المسؤولية، حيث يقوم قائد المدرسة التشاركي تمشيا مع مبدأ المشاركة في الإدارة، بتفويض بعض الواجبات والمهام للعاملين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، وبمنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم.
 ٦. الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهها بناءً وتعزيز انتمائه إلى مدرسته، وثقته بنفسه واحترامه للعمل الجماعي والشورى والالتزام، والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص.
 ٧. اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة فيه عند إسناد العمل للعاملين في المدرسة، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للعاملين دون محاباة أو تحيز.
 ٨. الاعتماد على الترغيب والإقناع والابتعاد عن أسلوب العقاب والترهيب وتوظيف الحوافز المادية وغير المادية من أجل العمل على زيادة الإنتاج.

ومما سبق يتضح بأن نمط قائد المدرسة التشاركي يعتبر أفضل أنماط القيادة، فهو يحترم إنسانية العاملين في المدرسة ويغرس الثقة في نفوسهم، ويتيح لهم الفرصة للاشتراك في المناقشات وفي اتخاذ القرارات، وفي تقديم المقترحات والمبادرات دون محاباة لفئة معينة منهم على حساب الأخرى، فهم يعاملون بإنسانية عالية، بغض النظر عن قدراتهم أو مواقفهم في العمل وهذا بالطبع ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم ونتاجيتهم.

٢-٤- مجالات تطبيق القيادة التشاركية:

يتمثل تطبيق قادة المدارس للقيادة التشاركية وفق ما يراه عدد من التربويين ومنهم الحربي (٢٠٠٨، ص ١٣٩) وأمل الجريفياني (١٤٣٨هـ، ص ١٨) في مجالات متعددة ومنها مجال العلاقات الإنسانية ومجال التنظيم الإداري ويندرج فيه التمكين الإداري والاتصال الإداري وتفويض السلطة، ومجال صنع القرار، ومجال التحفيز ومجال تقويم الأداء، وتعرض الدراسة بعضاً من تلك المجالات وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مجال العلاقات الإنسانية:

تعد العلاقات الإنسانية شرطاً أساسياً في توفير الراحة والأمن والطمأنينة والرضا بين العاملين، وشرطاً صحياً في توفير الألفة والوئام بين القائد والعاملين في المدارس، وتعتبر ضرورة ملحة وعنصراً أساسياً لنجاح المدرسة. (أبو الكشك، ٢٠٠٦م، ص ١٢٩).

ويُقصد بالعلاقات الإنسانية الإطار الذي يتم من خلاله الموازنة بين إشباع حاجات العاملين في المدرسة ورغباتهم وبين تحقيق أهداف المدرسة، فيؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم مما يؤثر إيجاباً على مستوى الإنتاجية. (أمل الجريفياني، ١٤٣٨هـ، ص ٢٠).

ويتمثل دور قادة المدارس في تنمية العلاقات الإنسانية في مدارسهم وفق ما يذكره عدد من الباحثين ومنهم رافدة الحريري (٢٠٠٨م، ص ٦٠) والحقيل (١٤٣٥هـ، ص ١٣٤) وغيرهم فيما يأتي:

١. أن يوفر الأجواء الهادئة المريحة للعاملين بعيداً عن القلق والتوتر والصراعات؛ مما يزيد من انتاجيتهم.
٢. احترام مشاعر وأحاسيس العاملين في المدرسة، والنظر إلى المشكلة على أنها أمر عارض يمكن علاجه دون اتهام صاحب المشكلة.
٣. مراعاة الفروق الفردية بين العاملين واعتبار كل منهم شخصية فريدة له قدراته وإمكاناته الخاصة.
٤. حسن المعاملة والتواضع فذلك يأسر قلب العاملين ويحفزهم للعمل التلقائي المنتج.
٥. توثيق الروابط الأخوية بين قادة المدارس والعاملين معهم بمشاركتهم في رحلاتهم ومناسباتهم وحفلاتهم.
٦. وضع وجهة نظر العاملين موضع الاعتبار وخاصة فيما يتعلق بهم وبأعمالهم، كمنقلهم من مكان لآخر أو إحداث تغيير في الجدول الدراسي أو المهام أو إجراءات العمل.
٧. الإصغاء بتركيز لما يقوله العاملون والفهم العميق لما يطرح من أفكار.
٨. التسامح وتقبل الأعذار والاعتراف بالخطأ.
٩. توجيه العاملين في المدرسة إلى النشاطات التي تتلاءم مع رغباتهم وقدراتهم.

ثانياً: مجال التنظيم الإداري:

يُعرف التنظيم الإداري التربوي بأنه: "عملية تقسيم الأعمال والمهام التعليمية بين العاملين في المؤسسة التربوية كل حسب الوظيفة التي يشغلها، مع منحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة لتمكينهم من القيام بأداء واجباتهم بأعلى مستوى من الكفاءة وبأقل جهد وتكلفة بما يحقق الأهداف المحددة". (الرجوب، ٢٠١١م، ص ٥٩).

ويُمثل التنظيم الإداري أهمية كبيرة بالنسبة لقادة المدارس حيث يتضمن تحديد أوجه النشاطات الإدارية المختلفة في المدرسة وتوزيعها على العاملين بما يُحقق التناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال التنظيمية في المدرسة مع التحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف في كل وظيفة. (عواد، ١٤٣٤هـ، ص ١٤٠)

وتشير أمل الجريفاني (١٤٣٨هـ، ص ٢٣) إلى أن من أبرز مجالات التنظيم الإداري في القيادة التشاركية التي يمكن أن يطبقها قادة المدارس ما يأتي:

أ/ التمكين الإداري:

تُعد عملية التمكين الإداري ركناً أساسياً في التنظيم الإداري وذلك لتعزيز معنويات العاملين، وزيادة الدافع لديهم، ورفع من مستويات الرضا الوظيفي، وتعزيز الشعور بالمسؤولية والالتزام، وزيادة الفعالية التنظيمية (الغامدي، ١٤٣٥هـ، ص ١٣٧).

ويؤدي قادة المدارس دوراً كبيراً في هذا المجال، حيث يضعون أسس تقسيم العمل، ويحددون وظائف العاملين المختلفة في المدرسة، ويوزعون العاملين توزيعاً يراعي فيه تخصصاتهم وقدراتهم الشخصية.

ويُعرف التمكين الإداري بأنه توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم لصفل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات (الشهراني، ٢٠٠٩م، ص ٩).

ب/ تفويض السلطة:

يُعد أسلوب التفويض أسلوباً مهماً في مجال الإدارة؛ لأنه يساعد قادة المدارس على إنجاز مهامهم من خلال تفويض بعض العاملين في المدرسة ببعض هذه المهام مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الرئيسية المتعلقة بالتخطيط وصناعة القرارات، بالإضافة للمهام الإبداعية، كما يزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات إيجابية بينهم وبين العاملين ويسهم في تحفيز العاملين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات المختلفة وتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم مما يزيد من إنتاجيتهم، ويعزز كفاءة وفعالية المدارس.

ويمكن تعريف تفويض السلطة بأنها العملية التي يقوم قادة المدارس من خلالها بإسناد بعض مهامهم إلى أي عضو من أعضاء الجهاز الإداري في المدرسة مع منحهم سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للقيام بهذه المهام على الوجه المطلوب (مصطفى، ٢٠٠٥م، ص ٢٣٣).

وهناك شروط لنجاح عملية التفويض، ومنها: (أمل الجريفاني، ١٤٣٨هـ، ص ٢٩)

١. أن يكون التفويض قائماً على تقييم موضوعي لقدرات العاملين وإمكاناتهم.
٢. أن يتقبل قادة المدارس أخطاء المفوضين، وأن يُبصروهم بالهفوات التي وقعوا بها وطريقة تلافيها.

٣. ارتباط السلطة بالمسؤولية، أي يجب أن يتحمل المفوض تبعات عمله، وأن يتحمل المسؤولية كاملة تجاه هذا العمل.
٤. استمرار مسؤولية القائد في المدارس حتى لو فوض السلطة إلى بعض العاملين، فهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج الأعمال سواء التي يزاولها هو أم التي فوضها للآخرين.
٥. يجب أن تكون أهداف التفويض واضحة، وأن يتم تدريب الشخص المفوض على القيام بالمهام المفوضة له، ويُحدد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي فوض لأدائها.

ثالثاً: مجال صنع القرار:

يمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنه عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار. (عقيلي، ٢٠٠٠م، ص ٢١٠).

ومن خلال ما سبق يتضح أن المشاركة في صنع القرار يتضمن ما يلي: (أمل الجريفاني، ١٤٣٨هـ، ص ٣١)

١. إدراك أهمية إسهام العاملين في صنع القرار.
٢. صنع القرار عملية تتيح للعاملين حق المشاركة في اختيار البدائل.
٣. منح القوة والثقة للأفراد العاملين.
٤. يتم صنع القرار بشكل جماعي.

والقيادة التشاركية تتطلب المشاركة في صنع القرار ويقصد بذلك اشتراك العاملين في المدارس مع قادتهم وتعاونهم معاً في صنع القرار ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الآراء بينهم، ومن أجل ذلك يقوم بعض قادة المدارس بتبادل الرأي مع من يهتمهم القرار، وذلك من أجل ضمان تعاونهم اختيارياً والتزامهم بالتنفيذ أيضاً، الأمر الذي يترتب عليه تيسير عمل قادة المدارس وجهودهم الإشرافية والتوجيهية، كما يساعد على تحسين نوعية القرارات ذاتها نتيجة لانتفاخ قنوات الاتصال بين القادة والعاملين في المدارس (فتحي، ٢٠٠٨م، ص ٢٠٩).

ويمكن أن تتم مشاركة العاملين في المدارس في صنع القرار بواسطة الطرق الرسمية للمشاركة مثل المشاركة في المجالس أو اللجان أو الفرق الاستشارية والتي تتكون من مختلف التخصصات، أو بواسطة الطرق غير الرسمية للمشاركة والتي لا يكون لها برامج محددة مقدماً وتتم في فترات غير منتظمة، حيث قد يعقد قائد المدرسة اجتماعاً مع العاملين عندما يوجد موضوع عام يحتاج إلى استشارة، سواء كانت المشاركة فردية أم جماعية عن طريق مجموعة أو فريق أو جميع العاملين.

٢-٥- صفات قائد المدرسة التشاركي:

يتوقف نجاح القيادة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية على القائد الذي يمثل جوهر العملية القيادية، وتكمن الفروق بين مؤسسة ناجحة وأخرى تواجه المشكلات في وجود القادة المتميزين الذين يمتلكون سمات وصفات وقدرات شخصية ومهارات وخبرات يستطيعون من خلالها دفع مؤسساتهم إلى المستويات المتقدمة (حافظ والمغدي والبحيري، ٢٠١٣م، ص ٣٠٣).

وهناك بعض الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها قائد المدرسة التشاركي ومن هذه الصفات وفق ما يذكره عدد من الباحثين ومنهم العجمي (٢٠١٠، ٦٧) والغامدي (١٤٣٥هـ، ص ١١٤) وربيع (١٤٣٦هـ، ص ١٢٤) وغيرهم ما يأتي :

١. الإيمان بالله والتمسك بسنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم ، والإخلاص في العمل.
٢. يؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
٣. يوضح التعليمات للعاملين بشكل لا يدع مجالاً للالتباس.
٤. يتحمل المسؤولية مع العاملين في المدرسة، ويتيح لهم فرص النمو المهني والوظيفي.
٥. يسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه، ويتسم بالطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير.
٦. يحرص على أن يسود جو من المحبة بين العاملين في المدرسة، كما يفهم ويراعي مشاعرهم.
٧. يسعى إلى توفير الاحترام المتبادل بينه وبين العاملين معه، ويتحلى بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته مع زملائه في المدرسة ، ومشهود له بحسن السمعة و القدوة الحسنة.
٨. يفهم مشاكل العاملين في المدرسة ويعمل على حلها.
٩. يتعرف على البيئة المحلية والمجتمع الخارجي للمدرسة.
١٠. يلم بأسس القيادة التشاركية، ويمارسها في المدرسة.
١١. يتسم بالاتزان الشخصي، والشعور بالمسؤولية، والشخصية الاجتماعية، والإيمان بالعلاقات الإنسانية، وعدم التذبذب في اتخاذ القرار، والقدرة على جذب الآخرين.
١٢. يتميز بالذكاء والثقافة الواسعة، و التعامل بلباقة مع من حوله من عاملين ومجتمع محلي، والقدرة على التصرف في المواقع المختلفة.
١٣. يتمتع بقوة الشخصية وبعد النظر، ويميل إلى التجديد والتغيير المتمهل المدروس .

٢-٦- ممارسات قادة المدارس للقيادة التشاركية:

يرى عدد من التربويين ومنهم الحربي(٢٠٠٨، ص١٣٩) والعرايبدي(٢٠١١م،ص٦٦) أنه يمكن لقادة المدارس ممارسة القيادة التشاركية من خلال ممارساتهم اليومية، وبناء عليه يمكن لقادة المدارس في محافظتي الحوطة والحريق ممارسة القيادة التشاركية من خلال الآتي:

١. إتباع القائد لنمط القيادة التشاركية في أداء العمل في المدرسة.
٢. تفويض المزيد من سلطاته للعاملين في المدرسة لأداء المهام بفاعلية.
٣. إشراك العاملين في وضع رؤية مستقبلية للمدرسة.
٤. إتاحة الفرص أمام العاملين في المدرسة للمشاركة في صنع القرارات فيها.
٥. دعم قائد المدرسة للعلاقات الإيجابية بين العاملين وزملائهم، وحثهم على العمل الجماعي والتعاوني.
٦. استثمار طاقات العاملين في المدرسة وتوجيهها لتحقيق الأهداف.
٧. الاستجابة لمتطلبات العاملين في المدرسة وإشباع حاجاتهم.
٨. دعم التعلم المستمر والتنمية الذاتية للعاملين ،وتوفير التدريب على استراتيجيات العمل كفريق.
٩. توفير مناخ مؤسسي صحي في المدرسة يتسم بالانفتاح.
١٠. توزيع المكافآت بين العاملين بطريقة عادلة وغير متحيزة.
١١. تقويم أداء العاملين بموضوعية دون تدخل للعوامل الذاتية والشخصية.
١٢. تشجيع العاملين في المدرسة على الرقابة الذاتية.
١٣. حث أعضاء المجتمع المحلي على المشاركة في تحديد المشكلات التي تواجه المدرسة والمشاركة في حلها، وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في إدارة المدرسة وصنع القرارات فيها من خلال فتح قنوات اتصال فعالة بهم لحضور الاجتماعات والمناسبات التي تقيمها المدرسة.

٧-٢- معوقات القيادة التشاركية في المدارس:

هناك ثلاثة أصناف من معوقات استخدام القيادة التشاركية في المدارس حسب تصنيف كيث وجرلنج (Keith & Girling) وفق ما يذكره عدد من الباحثين ومنهم العرايب (٢٠١١م، ص٦٩) وعيداروس وأحمد (١٤٣٦هـ، ص٣٨١) والغامدي (١٤٣٥هـ، ص١٦٦) وهي المعوقات المؤسسية والمعوقات النابعة من القادة أنفسهم والمعوقات التي تكمن في العاملين، وبناءً عليه يمكن أن تتضمن معوقات تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي الحوطة والحريق ما يأتي:

أ - **المعوقات المؤسسية:** تتبع تلك المعوقات من الثقافة السائدة في المدارس، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المدارس، والتي تعكس نفسها (وبشكل ضمني) على المناخ المؤسسي بشكل عام، وإذا كانت هذه القيم تجعل العاملين مجرد مأمورين، أو ترى في العامل كثير التساؤل والناقد بأنه "صانع للمشاكل" فإن هذا سيؤدي إلى إحباط النمط التشاركي.

ب - **معوقات نابعة من القادة أنفسهم:** هذه المعوقات نابعة من الميل الطبيعي لدى القادة للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية في المدارس، وفي كثير من الحالات يشعر بعض القادة بالخوف من تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، وكل هذه الأمور، بلا شك، تنعكس سلباً على فعالية العاملين ومشاركتهم في إدارة مدارسهم.

ج - **معوقات تكمن في العاملين** قد يرى بعض العاملين أن دورهم في المدرسة مجرد أداء المهام المكلفين بها فقط، وأن منحهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات يعتبر عبئاً إضافياً يلقي عليهم، وهذا الأمر بالتأكيد يقف عائقاً أمام تفعيل النمط التشاركي في إدارة مدارسهم.

٨-٢- نبذة عن إدارة التعليم في محافظتي الحوطة والحريق:

تُعد إدارة التعليم في محافظتي الحوطة والحريق إحدى إدارات التعليم التي تتبع منطقة الرياض وتقع على بعد ١٨٠ كيلومتر جنوب مدينة الرياض، وتضم عدداً من مدارس البنين في جميع مراحل التعليم تبلغ (٧٨) مدرسة، وتضم هذه المدارس (٥٩٧٣) طالباً، ويبلغ عدد المعلمين فيها (٧٩١) معلماً.

كما يبلغ عدد المشرفين التربويين الذين يقومون بزيارات ميدانية دورية للمدارس في إدارة التعليم في محافظتي الحوطة والحريق (٥٧) مشرفاً تربوياً (إدارة التعليم في محافظتي الحوطة والحريق، ١٤٣٩هـ).

٩-٢- الدراسات السابقة:

أعد كيفين Kevin (٢٠١٤م) دراسة هدفت إلى الكشف عن تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الثانوية وارتباطها بالأداء العالي للطلاب في المدارس المتوسطة والثانوية في مناطق مترو دنفر في ولاية كلورادو في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانة وزعها على عينة عشوائية بنسبة (٢٠٪) من مجموع العاملين في (١٤) مدرسة، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أنه يوجد ارتباط بين تطبيق القيادة التشاركية والأداء العالي للطلاب في المدارس المتوسطة والثانوية.

وقام جياسي Gyasi (٢٠١٥م) بدراسة هدفت إلى الكشف عن ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الإعدادية والإجراءات الرامية إلى تحسين الممارسة في منطقة جنوب سيكيرى في دولة غانا، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانة وزعها على مديري المدارس والمعلمين

وأولياء الأمور في (٣٠) مدرسة ثانوية في منطقة سيكيري الشرقية في منطقة أشانتي بغانا، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن مديري المدارس تعاونوا واتخذوا قرارات مشتركة مع المعلمين والآباء من خلال ممارسة القيادة التشاركية، ووجد أيضا أن مديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور يقبلون بأن يقوم كل منهم بأدوار محددة من أجل تحسين الممارسة.

وأجرى تاركان Tarkan (٢٠١٦م) دراسة هدفت إلى الكشف عن تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية في منطقة نهر هدسون في ولاية نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية، وهل يوجد فرق في ذلك بين المدارس الحكومية وغير الحكومية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانة وزعها على عينة بلغت (٤٨١) من المعلمين في عشر مدارس حكومية وعشر مدارس خاصة، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن القيادة التشاركية تطبق في المدارس الابتدائية في منطقة نهر هدسون في ولاية نيويورك، ولا يوجد فرق في التطبيق بين المدارس الحكومية وغير الحكومية.

وأعدت نادية الدواس (١٤٣٧هـ) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات إدارات العموم بوزارة التعليم للقيادة التشاركية، والمعوقات التي تحد من تلك الممارسة من وجهة نظر مساعدات المديرات ومشرفات العموم، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وأعدت استبانة وزعتها على عينة الدراسة التي بلغت (159) مساعدة ومشرفة، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن درجة ممارسة مديرات إدارات العموم بوزارة التعليم للقيادة التشاركية متوسطة، وأن هناك معوقات تواجه هذه الممارسة بدرجة كبيرة، ومن أبرزها ضعف نظام الحوافز مما ينتج عنه عدم الاهتمام بالتشاركية، وضعف التدريب على أساليب القيادة التشاركية، وأن مفردات الدراسة موافقات بدرجة كبيرة جداً على المقترحات التي تسهم في تحسين تلك الممارسة.

وقامت هيا المسعري (١٤٣٨هـ) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة رئيسات الأقسام العلمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للقيادة التشاركية، والمعوقات التي تحد من تلك الممارسة، من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وأعدت استبانة وزعتها على عينة الدراسة التي بلغت (382) عضوة هيئة تدريس، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن درجة ممارسة رئيسات الأقسام العلمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للقيادة التشاركية كبيرة، وأن هناك معوقات بدرجة متوسطة تواجه هذه الممارسة من أبرزها المعوقات التنظيمية والإدارية، فالمعوقات المرتبطة بعضوات هيئة التدريس، ثم المعوقات المرتبطة برئيسات الأقسام العلمية، وأن مفردات الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على المعوقات التي تسهم في تدليل تلك المعوقات.

وأعدت أمل الجريفاني (١٤٣٨هـ) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وأعدت استبانة وزعتها على عينة الدراسة التي بلغت (331) معلمة، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية متوسطة، وأن التنظيم الإداري جاء في مقدمة مجالات الدراسة الثلاثة، ثم مجال العلاقات الإنسانية، ثم مجال صنع القرار، وإن كانت جميع المجالات الثلاثة بدرجة متوسطة.

وقام سليمان (١٤٣٨هـ) بدراسة هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانة وزعها على عينة الدراسة التي بلغت ٤٧٠ معلماً ومعلمة، يمثلون أكثر من ١٠٪ من

مجتمع الدراسة، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية كبيرة.

وأعدت عيدة الحارثي(١٤٣٩هـ) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمات، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وأعدت استبانة وزعتها على عينة الدراسة التي بلغت(361) معلمة، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية عالية، وأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات.

وأجرى الغشيان(١٤٣٩هـ) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية، والتعرف على المقترحات التي تسهم في تحسين تلك الممارسة من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانة وزعتها على عينة الدراسة التي بلغت(197) معلماً، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية متوسطة، وأن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على المقترحات التي تسهم في تحسين تلك الممارسة، ومنها ضرورة توفير البيئة المدرسية القائمة على منح الثقة، والشعور بالمسؤولية، والالتزام، والتوجه نحو النموذج الذي يجمع بين المركزية واللامركزية.

وأعد الفضل(١٤٣٩هـ) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم بنين في مدينة الرياض، والصعوبات التي تواجه تطبيقها، والمتطلبات اللازمة لمواجهة هذه الصعوبات، من وجهة نظر المشرفين التربويين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانة وزعتها على مجتمع الدراسة الذي بلغ(289) مشرفاً تربوياً، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن درجة تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم بنين في مدينة الرياض منخفضة، وأن هناك صعوبات تواجه التطبيق بدرجة عالية جداً، ومنها ضعف نظام الحوافز لمنسوبي المكتب و غلبة النمط المركزي أثناء أداء العمل في مكتب التعليم و ضعف تدريب منسوبي المكتب على مهارات العمل التشاركي.

وأجرى النمروطي(١٤٣٩هـ) دراسة هدفت إلى الكشف عن تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في فلسطين للقيادة التشاركية وعلاقة ذلك بمستوى أداء المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وأعد استبانة وزعتها على عينة الدراسة التي بلغت(٤٥٩) معلماً ومعلمة، يمثلون نسبة(١٠٪) من مجتمع الدراسة، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن مديري المدارس يمارسون القيادة التشاركية بدرجة كبيرة وأنه هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية ومستوى أداء المعلمين.

كما قام الحارثي(١٤٣٩هـ) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض للقيادة التشاركية، والمعوقات التي تحد من ممارستها من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانة وزعتها على عينة الدراسة التي بلغت(361) معلماً للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن درجة ممارسة قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض للقيادة التشاركية متوسطة، وأن هناك العديد من المعوقات التي تحد من ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمدينة الرياض للقيادة التشاركية، ومن أبرزها ضعف نظام الحوافز لقادة المدارس، وكثرة الأعباء الإدارية لقائد المدرسة، وقلة الوقت الكافي لتطبيق مبدأ التشاركية.

*** التعليق على الدراسات السابقة:**

استعرض الباحث عدداً من الدراسات السابقة، عربية وأجنبية، مبينا هدف كل دراسة ومنهجها وأدواتها وعينتها وأبرز نتائجها، ويمكن توضيح جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها فيما يأتي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال وهو القيادة التشاركية، وتنوعت أهدافها بين الكشف عن درجة الممارسة أو الوقوف على واقع التطبيق في معظم الدراسات، أو علاقتها بالولاء التنظيمي مثل دراسة عيدة الحارثي(١٤٣٩هـ)، أو علاقتها بمستوى أداء المعلمين مثل دراسة النمروطي(١٤٣٩هـ)، أو ارتباطها بالأداء العالي للطلاب مثل دراسة كيفين Kevin(٢٠١٤م)، أو تقديم تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس مثل دراسة سليمان (١٤٣٨هـ).
- كما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي المسحي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسات، عدا دراسة عيدة الحارثي(١٤٣٩هـ) ودراسة النمروطي(١٤٣٩هـ) اللتين استخدمتا المنهج الوصفي الارتباطي.
- وإضافة لما سبق، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي الاستبانة، لكونها أنسب أدوات البحث في مثل هذه الدراسات.
- واتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في المرحلة الدراسية التي طبقت عليها الدراسة وهي المرحلة الثانوية وهي دراسات كل من جياسي Gyasi (٢٠١٥م) وأمل الجريفاني (١٤٣٨هـ) وسليمان(١٤٣٨هـ) وعيدة الحارثي(١٤٣٩هـ) والغشيان (١٤٣٩هـ) والنمروطي(١٤٣٩هـ) وكيفين Kevin(٢٠١٤م) الذي شملت دراسته المرحلة المتوسطة بالإضافة إلى المرحلة الثانوية.
- كما اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تطبيقها على التعليم العام بينما طبقت دراسة هيا المسعري(١٤٣٨هـ) على التعليم العالي.
- ومن جانب آخر اختلفت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات عدا دراستي نادية الدواس (١٤٣٧هـ) والفضل(١٤٣٩هـ) في عينة الدراسة التي تكونت من المشرفين التربويين، بينما كانت في الدراسات السابقة مكونة من معلمين أو مديري مدارس أو موظفين إداريين أو أعضاء هيئة تدريس أكاديميين.
- وإضافة لما سبق، فقد اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في المستوى الإداري الذي طبقت عليه ومنها دراسة نادية الدواس (١٤٣٧هـ) التي طبقت على مستوى الإدارة العليا(وزارة التعليم)، ودراسة الفضل(١٤٣٩هـ) التي طبقت على مستوى الإدارة الوسطى وهي مكاتب التعليم، في حين أن بقية الدراسات السابقة بالإضافة إلى الدراسة الحالية طبقت على مستوى الإدارة المدرسية.
- وقد انفردت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات في الحدود المكانية نظراً لتطبيقها في محافظتي حوطة بني تميم والحريق بينما طبقت الدراسات الأخرى محلياً في الرياض أو الخرج أو الطائف أو عربياً في غزة في فلسطين مثل دراسة سليمان(١٤٣٨هـ) والنمروطي(١٤٣٩هـ) أو دولياً مثل دراسة جياسي Gyasi (٢٠١٥م) في غانا أو دراستي كيفين Kevin(٢٠١٤م) وتاركان Tarkan (٢٠١٦م) في الولايات المتحدة الأمريكية، وبذلك تكون قد اختلفت عن جميع الدراسات السابقة في الحدود المكانية، ومعلوم ما يمكن أن يكون من أثر في اختلاف نتائج الدراسات بسبب اختلاف البيئة.

* أوجه استفادة الباحث من الدراسات السابقة :

تمثلت استفادة الدراسة الحالية من تلك الدراسات في تحديد مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها، وفي بناء الإطار النظري للدراسة، وفي اختيار المنهج المناسب لها، وكذلك في بناء وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، بالإضافة إلى اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي الوقوف على بعض المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.

٣- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

٣-١- منهج الدراسة :

في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها والبيانات والمعلومات المراد الحصول عليها وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة؛ اختار الباحث المنهج الوصفي المسحي منهجاً لدراسته التي سعت إلى تحديد درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية، والصعوبات التي تواجه تطبيقها، سعياً إلى تقديم مقترحات تسهم بإذن الله تعالى في تعزيز تطبيقها في المدارس، وهذا ما يوفره المنهج الوصفي المسحي الذي يهتم كما يذكر سيكاران (١٤١٩هـ، ص١٤٣) بوصف خصائص المتغيرات الموجودة في ظروف معينة للظاهرة موضع البحث والتأكد منها، كما أنه يهدف إلى " وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها" (العساف، ١٤٣٣، ص١٧٩) .

٣-٢- مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين الذين يزورون المدارس في إدارة التعليم في محافظتي حوطة بني تميم والحريق في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ وعدددهم (٥٧) مشرفاً (إدارة التعليم في محافظتي حوطة بني تميم والحريق، ١٤٣٩هـ)، ونظراً لصغر مجتمع الدراسة؛ استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل فطبق الدراسة على جميع مجتمع الدراسة، وبذلك أصبحت عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة.

٣-٣- خصائص أفراد الدراسة:

اتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية تتمثل في (سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال القيادة التشاركية، وذلك على النحو التالي:

جدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي		
أقل من (٥) سنوات	١٧	٢٩,٨
من (٥-١٠) سنوات	٢٣	٤٠,٤
أكثر من (١٠) سنوات	١٧	٢٩,٨
الإجمالي	٥٧	١٠٠,٠
المؤهل العلمي		
التكرارات	النسبة المئوية	

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
بكالوريوس	٣٣	٥٧,٩
دراسات عليا	٢٤	٤٢,١
الإجمالي	٥٧	١٠٠,٠
الدورات التدريبية في مجال القيادة التشاركية		
لا يوجد	٣٥	٦١,٤
دورة واحدة	١٠	١٧,٥
أكثر من دورة	١٢	٢١,١
الإجمالي	٥٧	١٠٠,٠

يوضح الجدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية، حيث بينت النتائج في الجدول (١) أن هناك (٢٣) مشرفاً تربوياً بنسبة (٤٠,٤%) خبرتهم تتراوح ما بين (٥-١٠) سنوات، في حين أن هناك (١٧) مشرفاً تربوياً بنسبة (٢٩,٨%) وبالتساوي بين من خبرتهم أقل من (٥) سنوات ومن كانت خبرتهم أكثر من (١٠) سنوات.

ويُلاحظ أن أكثر من (٧٠%) من أفراد الدراسة تجاوزت سنوات خبرتهم في الإشراف خمس سنوات، مما يجعلهم قادرين على وصف الواقع وتحديد درجة تطبيق القيادة التشاركية نظراً لتكرار زياراتهم للمدارس.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فقد بينت النتائج أن ما يزيد على نصف أفراد الدراسة (٣٣) مشرفاً تربوياً بنسبة (٥٧,٩) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، في حين أن هناك (٢٤) مشرفاً تربوياً مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

وبالنسبة للدورات التدريبية في مجال القيادة التشاركية، فقد أظهرت النتائج بالجدول (١) أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة لم يحصلوا على أي دورات في مجال القيادة التشاركية بتكرار (٣٥) مشرفاً تربوياً بنسبة (٦١,٤%)، في حين أن هناك (١٢) مشرفاً تربوياً بنسبة (٢١,١%) حصلوا على أكثر من دورة، وهناك (١٠) مشرفين تربويين بنسبة (١٧,٥%) حصلوا على دورة واحدة فقط في مجال القيادة التشاركية.

٣-٤- أداة الدراسة:

٣-٤-١- بناء أداة الدراسة:

بمراجعة أدبيات الدراسة والإطار النظري لها والاطلاع على الدراسات السابقة؛ تم إعداد استبانة تكونت في صورتها النهائية من جزأين الأول منهما يتعلق بالبيانات الأولية لأفراد الدراسة ممثلة في (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، الدورات التدريبية في مجال القيادة التشاركية) أما الجزء الثاني من الاستبانة فتكون من ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: درجة تطبيق قادة المدارس في إدارة التعليم في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية في مدارسهم واشتمل على (١٧) عبارة.

المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق، واشتمل على (١٦) عبارة.

المحور الثالث: المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق، واشتمل على (١٥) عبارة.

واستخدمت الدراسة مقياس لكرت الخماسي وفق العبارات الآتية: ("موافق بدرجة كبيرة جداً"، "موافق بدرجة كبيرة"، "موافق بدرجة متوسطة"، "موافق بدرجة ضعيفة"، "لا أوافق")، وتم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: موافق بدرجة كبيرة جداً (٥) درجات، موافق بدرجة كبيرة (٤) درجات، موافق بدرجة متوسطة (٣) درجات، موافق بدرجة ضعيفة (٢) درجتان، لا أوافق (١) درجة واحدة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة؛ تم حساب المدى (٥-١=٤) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠,٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهو الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول (٢):

جدول (٢) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	لا أوافق
٥,٠ - ٤,٢١	٤,٢٠ - ٣,٤١	٣,٤٠ - ٢,٦١	٢,٦٠ - ١,٨١	١,٨٠ - ١

٣-٤-٢- صدق أداة الدراسة :

أ - الصدق الظاهري للأداة :

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما أعدت لأجله ، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية ، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة ؛ وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبداه المحكمون، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

ب_ صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً، وعلى بياناتها تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجدول (٣).

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الدراسة بالدرجة الكلية لكل محور

مقترحات تطبيق القيادة التشاركية		صعوبات تطبيق القيادة التشاركية		درجة تطبيق القيادة التشاركية	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
**٠,٨٥٣	١	**٠,٥٤٢	١	**٠,٧١٠	١
**٠,٨٥٧	٢	**٠,٥٣٣	٢	**٠,٦١٨	٢
**٠,٦١٤	٣	**٠,٦٢٣	٣	**٠,٧١١	٣
**٠,٧٧٣	٤	**٠,٧١٤	٤	**٠,٦٦٩	٤
**٠,٧٨٩	٥	**٠,٥١٩	٥	**٠,٧٥٥	٥
**٠,٧١١	٦	**٠,٦١٠	٦	**٠,٧٧٠	٦
**٠,٨٦٤	٧	**٠,٦٩٦	٧	**٠,٦٨٩	٧
**٠,٨٩٥	٨	**٠,٥٧٦	٨	**٠,٦٤٩	٨
**٠,٩٣١	٩	**٠,٧١٠	٩	**٠,٧٣١	٩
**٠,٨٣٩	١٠	**٠,٥٧٥	١٠	**٠,٧٠٢	١٠
**٠,٨٤٩	١١	**٠,٦٥٥	١١	**٠,٧٧٣	١١
**٠,٨٧٧	١٢	**٠,٦٣٧	١٢	**٠,٨٠٦	١٢
**٠,٧٦١	١٣	**٠,٥٦٩	١٣	**٠,٦٩٨	١٣
**٠,٨٤٧	١٤	**٠,٥٥٤	١٤	**٠,٧٢٧	١٤
**٠,٨٦٣	١٥	**٠,٦١٤	١٥	**٠,٧٩٦	١٥
-	-	**٠,٦٤٩	١٦	**٠,٧٢١	١٦
-	-	-	-	**٠,٧١٦	١٧

** دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من خلال الجدول (٣) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

٣-٤-٣- ثبات أداة الدراسة :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة؛ تم استخدام معادلة ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha) (للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويبين الجدول (٤) معاملات ثبات أداة الدراسة :

جدول (٤) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية	١٧	٠,٨٦٢
٢	صعوبات تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق	١٦	٠,٨٣٣
٣	المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في مدارس حوطة بني تميم والحريق	١٥	٠,٨٤١
	الثبات الكلي	٤٨	٠,٨٨٧

يتضح من الجدول (٤) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٨٨٧) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٨٣٣ ، ٠,٨٦٢)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

٣-٥- أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Sciences** والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات في الحاسب الآلي.

وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمعرفة الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة، والمتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي، وتم حساب الانحراف المعياري "**Standard Deviation**" لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وتم استخدام اختبار كروسكال واليس (**Kruskall-Wallis**) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى أكثر من فئتين (عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، الدورات التدريبية في مجال القيادة التشاركية)، وتم استخدام اختبار مان ويتني (**Mann-Whitney**) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى فئتين (المؤهل العلمي).

٤- تحليل نتائج الدراسة وتوصياتها:

٤-١- الإجابة عن السؤال الأول :

السؤال الأول: ما درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين في المحافظتين؟

للإجابة عن السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية، وذلك كما يتضح في الجدول (٥) الآتي:

جدول (٥)

استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن

م	العبارات	درجة الموافقة												
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		لا أوافق				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٤	يشجع قائد المدرسة العاملين على العمل الجماعي والتعاوني.	٩	١٥,٨	٢٣	٤٠,٤	٢١	٣٦,٨	٤	٧,٠	٠	٠,٠	٣,٦٥	٠,٨٢	١
٩	يشرك قائد المدرسة العاملين في دراسة وحل المشكلات المدرسية.	٧	١٢,٣	٢١	٣٦,٨	٢٢	٣٨,٦	٧	١٢,٣	٠	٠,٠	٣,٤٩	٠,٨٧	٢
٢	يتيح قائد المدرسة الفرصة للعاملين معه للمشاركة في صنع القرارات المدرسية.	٥	٨,٨	٢٢	٣٨,٦	٢٥	٤٣,٩	٥	٨,٨	٠	٠,٠	٣,٤٧	٠,٧٨	٣
١٠	يشجع قائد المدرسة العاملين في المدرسة على الرقابة الذاتية	٨	١٤,٠	١٨	٣١,٦	٢٢	٣٨,٦	٨	١٤,٠	١	١,٨	٣,٤٢	٠,٩٦	٤
٧	يوزع قائد المدرسة الحوافز بين العاملين بطريقة عادلة.	٩	١٥,٨	٢٠	٣٥,١	١٧	٢٩,٨	٧	١٢,٣	٤	٧,٠	٣,٤٠	١,١٢	٥
١٣	يوفر قائد المدرسة نظاماً فعالاً للاتصالات	٥	٨,٨	١٦	٢٨,١	٣٠	٥٢,٦	٦	١٠,٥	٠	٠,٠	٣,٣٥	٠,٧٩	٦

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م		
			لا أوافق		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً					
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
															في المدرسة.	
٧	٠,٩٥	٣,٣٥	٣,٥	٢	١٤,٠	٨	٣٥,١	٢٠	٣٨,٦	٢٢	٨,٨	٥	١٤	يحرص قائد المدرسة على التحديد الواضح للمهام والصلاحيات التي يفوضها للعاملين.		
٨	٠,٧٥	٣,٢٨	٠,٠	٠	١٠,٥	٦	٥٧,٩	٣٣	٢٤,٦	١٤	٧,٠	٤	١	يفوض قائد المدرسة بعض الصلاحيات للعاملين معه.		
٩	٠,٩٧	٣,٢٦	١,٨	١	١٧,٥	١٠	٤٧,٤	٢٧	١٩,٣	١١	١٤,٠	٨	١٢	يحفز العاملين على استثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية.		
١٠	٠,٩٦	٣,٢٣	١,٨	١	٢١,١	١٢	٤٠,٤	٢٣	٢٦,٣	١٥	١٠,٥	٦	٦	يهيئ قائد المدرسة المناخ المؤسسي الصحي الذي يتسم بالانفتاح.		
١١	١,٠١	٣,١٩	٥,٣	٣	١٧,٥	١٠	٣٨,٦	٢٢	٢٩,٨	١٧	٨,٨	٥	٥	يبدع قائد المدرسة التعلم المستمر والتنمية الذاتية للعاملين معه.		
١٢	١,٠٠	٣,١٢	٥,٣	٣	٢١,١	١٢	٣٦,٨	٢١	٢٩,٨	١٧	٧,٠	٤	٨	يقوم قائد المدرسة بأداء العاملين بموضوعية.		
١٣	١,٠٢	٢,٩٦	٨,٨	٥	٢١,١	١٢	٤٠,٤	٢٣	٢٤,٦	١٤	٥,٣	٣	١١	يدير العاملين معه على تحمل المسؤولية تدريجياً.		
١٤	١,٠١	٢,٨٩	٥,٣	٣	٣٣,٣	١٩	٣٥,١	٢٠	١٩,٣	١١	٧,٠	٤	٣	يشرك قائد المدرسة العاملين في		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م	
			لا أوافق		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
														وضع رؤية وخطوط المدرسة.	
١٥	٠,٩٨	٢,٤٦	١٧,٥	١٠	٣٣,٣	١٩	٣٨,٦	٢٢	٧,٠	٤	٣,٥	٢	١٧	يشرك قائد المدرسة العاملين معه في تقييم أداء المدرسة.	
١٦	١,٠٨	٢,٢٨	٢٤,٦	١٤	٤٠,٤	٢٣	٢٢,٨	١٣	٧,٠	٤	٥,٣	٣	١٥	يُشرك قائد المدرسة أعضاء المجتمع المحلي في تحديد وحل المشكلات التي تواجه المدرسة.	
١٧	٠,٩٥	١,٨٢	٤٣,٩	٢٥	٣٦,٨	٢١	١٥,٨	٩	٠,٠	٠	٣,٥	٢	١٦	يتيح قائد المدرسة الفرصة أمام أعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في إدارة المدرسة.	
-	٠,٦٨	٣,١٠	المتوسط الحسابي العام												

يتضح من الجدول (٥) أن محور درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية يتضمن (١٧) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهن بين (١,٨٢)، (٣,٦٥)، وهذه المتوسطات تقع في الفئتين الثانية والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن درجة تطبيق قادة المدارس في إدارة التعليم في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية تتراوح ما بين (ضعيفة-كبيرة).

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,١٠) بانحراف معياري (٠,٦٨)، وهذا يدل على أن درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية متوسطة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حداثة تطبيق هذا النوع من القيادة في وزارة التعليم وإدارات التعليم، أو حاجة هذا النوع من القيادة إلى متطلبات غير متوفرة حالياً لدى إدارة التعليم، ويُلاحظ ذلك

جلياً من خلال عدم حصول أكثر من (٦٠%) من المشرفين التربويين أفراد الدراسة على أي دورة في القيادة التشاركية، وهم يمثلون المستوى الإداري الأعلى والمشرف على قادة المدارس، ومن ثم فلا شك أن نسبة عدم الحصول على دورات في القيادة التشاركية ستزداد لدى قادة المدارس، كما يُلاحظ ذلك في حصول محور الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في محافظتي حوطة بني تميم والحريق على درجة كبيرة مما يُضعف من فرصة التطبيق مالم تُذلل تلك الصعوبات.

ويتمثل تطبيق القيادة التشاركية في محافظتي حوطة بني تميم والحريق في موافقة أفراد الدراسة على أن القيادة المدرسية (تشجع العاملين في المدرسة على العمل الجماعي والتعاوني، وتشركهم في دراسة وحل المشكلات المدرسية، وتتيح الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرارات المدرسية، وتشجعهم على الرقابة الذاتية).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أمل الجريفاني (١٤٣٨هـ) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية متوسطة، ومع نتيجة دراسة الحارثي (١٤٣٩هـ) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض للقيادة التشاركية متوسطة، ومع نتيجة دراسة الغشيان (١٤٣٩هـ) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية متوسطة.

في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة تاركان (Tarkan,2016) التي توصلت إلى أن القيادة التشاركية تُطبق في المدارس الابتدائية في منطقة نهر هدسون في ولاية نيويورك، كما اختلفت مع نتيجة دراسة عيدة الحارثي (١٤٣٩هـ) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية عالية، ومع نتيجة دراسة الفضل (١٤٣٩هـ) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم بنين في مدينة الرياض منخفضة.

وأوضحت النتائج في الجدول (٥) أن من أبرز العبارات التي تعكس درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية تتمثل في العبارات (٤، ٩، ٢، ١٠، ٧) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة (٤) وهي (يشجع قائد المدرسة العاملين على العمل الجماعي والتعاوني) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣، ٦٥) ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قائد المدرسة يُشجع العاملين على العمل الجماعي والتعاوني.
٢. جاءت العبارة (٩) وهي (يشرك قائد المدرسة العاملين في دراسة وحل المشكلات المدرسية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣، ٤٩) ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قائد المدرسة يُشرك العاملين في دراسة وحل المشكلات المدرسية.
٣. جاءت العبارة (٢) وهي (يتيح قائد المدرسة الفرصة للعاملين معه للمشاركة في صنع القرارات المدرسية) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣، ٤٧) ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قائد المدرسة يُتيح الفرصة للعاملين معه للمشاركة في صنع القرارات المدرسية.
٤. جاءت العبارة (١٠) وهي (يشجع قائد المدرسة العاملين في المدرسة على الرقابة الذاتية) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣، ٤٢) ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قائد المدرسة يُشجع العاملين في المدرسة على الرقابة الذاتية.

٥. جاءت العبارة (٧) وهي (يوزع قائد المدرسة الحوافز بين العاملين بطريقة عادلة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٤٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن قائد المدرسة يُوزع الحوافز بين العاملين بطريقة عادلة.

كما بينت النتائج في الجدول (٥) أن أقل ثلاث عبارات بمحور درجة تطبيق قادة المدارس في إدارة التعليم في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية تتمثل في العبارات (١٧)، (١٥، ١٦) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة (١٧) وهي (يشرك قائد المدرسة العاملين معه في تقويم أداء المدرسة) بالمرتبة الخامسة عشرة بمتوسط حسابي (٢,٤٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة بين أفراد الدراسة على أن قائد المدرسة يُشرك العاملين معه في تقويم أداء المدرسة.

٢. جاءت العبارة (١٥) وهي (يُشرك قائد المدرسة أعضاء المجتمع المحلي للمدرسة في تحديد وحل المشكلات التي تواجه المدرسة) بالمرتبة السادسة عشرة بمتوسط حسابي (٢,٢٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة بين أفراد الدراسة على أن قائد المدرسة يُشرك أعضاء المجتمع المحلي للمدرسة في تحديد وحل المشكلات التي تواجه المدرسة.

٣. جاءت العبارة (١٦) وهي (يتيح قائد المدرسة الفرصة أمام أعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في إدارة المدرسة) بالمرتبة السابعة عشرة بمتوسط حسابي (١,٨٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة بين أفراد الدراسة على أن قائد المدرسة يتيح الفرصة أمام أعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في إدارة المدرسة.

٤-٢-السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق، وذلك كما يتضح في الجدول (٦) الآتي:

جدول (٦)

استجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن

م	العبارات	درجة الموافقة												
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		لا أوافق				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١٣	قلّة البرامج التدريبية التي تعزز تطبيق القيادة التشاركية في المدرسة.	٢٤	٤٢,١	٢٣	٤٠,٤	٦	١٠,٥	٣	٥,٣	١	١,٨	٤,١٦	٠,٩٤	١
٤	قناعة بعض العاملين في المدرسة بأن	١٤	٢٤,٦	٣٢	٥٦,١	٩	١٥,٨	٢	٣,٥	٠	٠,٠	٤,٠٢	٠,٧٤	٢

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م			
			لا أوافق		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً						
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
																دورهم مجرد أداء للمهام المكلفين بها دون المشاركة في الإدارة.	
٣	٠,٧٩	٤,٠٢	٠,٠	٠	٣,٥	٢	١٩,٣	١١	٤٩,١	٢٨	٢٨,١	١٦		٥	يعد بعض العاملين الصلاحيات المفوضة لهم على أنها أعباء إضافية عليهم.		
٤	٠,٧٢	٣,٩٥	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٢٨,١	١٦	٤٩,١	٢٨	٢٢,٨	١٣		٣	خوف بعض قادة المدارس من تبعات تفويض الصلاحيات للعاملين معهم.		
٥	٠,٨١	٣,٨٦	٠,٠	٠	١,٨	١	٣٥,١	٢٠	٣٨,٦	٢٢	٢٤,٦	١٤		١١	قلة مشاركة بعض العاملين في إعداد خطط المدرسة.		
٦	٠,٦٩	٣,٧٥	٠,٠	٠	١,٨	١	٣٣,٣	١٩	٥٢,٦	٣٠	١٢,٣	٧		٢	ميل بعض قادة المدارس إلى الاحتفاظ بالصلاحيات في مدارسهم وعدم تفويضها.		
٧	٠,٧٠	٣,٧٤	٠,٠	٠	٣,٥	٢	٢٩,٨	١٧	٥٦,١	٣٢	١٠,٥	٦		١٠	قلة مشاركة بعض العاملين في صنع القرارات في المدرسة.		
٨	٠,٨٥	٣,٦٨	١,٨	١	٣,٥	٢	٣٥,١	٢٠	٤٣,٩	٢٥	١٥,٨	٩		٨	القصور في تحديد المهام والصلاحيات التي تفوض للعاملين.		
٩	٠,٧٢	٣,٦٥	٠,٠	٠	٣,٥	٢	٣٨,٦	٢٢	٤٧,٤	٢٧	١٠,٥	٦		٩	قلة مشاركة بعض العاملين		

الترتيب	الأحرف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م			
			لا أوافق		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً						
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
																في دراسة وحل المشكلات المدرسية.	
١٠	٠,٨٠	٣,٥١	٠,٠	٠	٨,٨	٥	٤٢,١	٢٤	٣٨,٦	٢٢	١٠,٥	٦	٦	١٠,٥	٦	إحجام بعض العاملين عن المشاركة في إدارة المدرسة حينما يُدعون لذلك.	٧
١١	٠,٨٧	٣,٤٦	٣,٥	٢	٥,٣	٣	٤٢,١	٢٤	٤٠,٤	٢٣	٨,٨	٥	٥	٨,٨	٥	تحد الثقافة التنظيمية الساندة في المدرسة من ممارستها قائدها للقيادة التشاركية.	١
١٢	٠,٨٠	٣,٤٤	٠,٠	٠	٨,٨	٥	٤٩,١	٢٨	٣١,٦	١٨	١٠,٥	٦	٦	١٠,٥	٦	قلة مراعاة قادة المدارس للفروق الفردية بين العاملين.	١٦
١٣	٠,٧٧	٣,٣٧	٠,٠	٠	١٠,٥	٦	٤٩,١	٢٨	٣٣,٣	١٩	٧,٠	٤	٤	٧,٠	٤	قلة اهتمام قادة المدارس بتلبية متطلبات العاملين التي تحقق احتياجاتهم.	١٥
١٤	٠,٨٩	٣,٣٢	٥,٣	٣	٥,٣	٣	٤٩,١	٢٨	٣٣,٣	١٩	٧,٠	٤	٤	٧,٠	٤	قلة اهتمام قادة المدارس بوضع نظام فعال للاتصالات في المدرسة.	١٤
١٥	٠,٧٦	٣,٣٠	٠,٠	٠	١٢,٣	٧	٥٠,٩	٢٩	٣١,٦	١٨	٥,٣	٣	٣	٥,٣	٣	قلة بذل بعض العاملين في المدرسة للنصح والمشورة لقائدها.	٦
١٦	٠,٨٠	٣,٠٤	١,٨	١	٢٢,٨	١٣	٤٧,٤	٢٧	٢٦,٣	١٥	١,٨	١	١	١,٨	١	قلة اهتمام بعض قادة المدارس بتحري العدالة	١٢

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبارات	م		
			لا أوافق		ضعيفة		متوسطة		كبيرة				كبيرة جداً	
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
													في توزيع الحوافز بين العاملين.	
-	٠,٤٢	٣,٦٤	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من خلال الجدول (٦) أن محور الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق يتضمن (١٦) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهن بين (٤,١٦، ٣,٠٤)، وهذه المتوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق تتراوح ما بين (متوسطة-كبيرة).

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٦٤) بانحراف معياري (٠,٤٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق، وتُعد هذه النتيجة طبيعية ومنسجمة مع إجابة السؤال الأول الذي جاءت فيه درجة التطبيق متوسطة، إذ لو كانت درجة التطبيق كبيرة؛ لكانت الصعوبات قليلة.

ومن أبرز تلك الصعوبات (قلة البرامج التدريبية التي تعزز تطبيق القيادة التشاركية في المدرسة، وكذلك قناعة بعض العاملين في المدرسة بأن دورهم مجرد أداء للمهام المكلفين بها دون المشاركة في الإدارة، إضافة إلى أن بعض العاملين يُعدون الصلاحيات المفوضة لهم على أنها أعباء إضافية عليهم، وخوف بعض قادة المدارس من تبعات تفويض الصلاحيات للعاملين معهم).

وقد تُعزى هذه الصعوبات إلى تخفيض بعض بنود ميزانية الوزارة وإدارات التعليم في السنتين الأخيرتين بعد دمج وزارة التربية والتعليم مع وزارة التعليم العالي وتوحيدهما في وزارة التعليم، وإلى ضعف العناية بنشر ثقافة القيادة التشاركية في الميدان التربوي والمدارس، بالإضافة إلى قلة دافعية بعض العاملين في المدارس للمشاركة في تطبيق القيادة التشاركية.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هيا المسعري (١٤٣٨هـ) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على معوقات ممارسة رئيسات الأقسام العلمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للقيادة التشاركية.

وأوضحت النتائج بالجدول (٦) أن من أبرز العبارات التي تعكس الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق تتمثل في العبارات (١٣، ٤، ٥، ٣، ١١) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة (١٣) وهي (قلة البرامج التدريبية التي تعزز تطبيق القيادة التشاركية في المدرسة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قلة البرامج التدريبية التي تعزز تطبيق القيادة التشاركية في المدرسة من الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نادية الدواس (١٤٣٧هـ) التي توصلت إلى أن

ضعف التدريب على أساليب القيادة التشاركية من تحديات ممارسة مديرات إدارات العموم بوزارة التعليم للقيادة التشاركية، ومع نتيجة دراسة الفضل (١٤٣٩هـ) التي توصلت إلى أن ضعف تدريب منسوبي مكاتب التعليم على مهارات العمل التشاركي من الصعوبات التي تواجه المكاتب في تطبيق القيادة التشاركية.

٢. جاءت العبارة (٤) وهي (قناعة بعض العاملين في المدرسة بأن دورهم مجرد أداء للمهام المكلفين بها دون المشاركة في الإدارة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قناعة بعض العاملين في المدرسة بأن دورهم مجرد أداء للمهام المكلفين بها دون المشاركة في الإدارة من الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق.

٣. جاءت العبارة (٥) وهي (يعد بعض العاملين الصلاحيات المفوضة لهم على أنها أعباء إضافية عليهم) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٠٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن اعتبار بعض العاملين الصلاحيات المفوضة لهم على أنها أعباء إضافية عليهم من الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق.

٤. جاءت العبارة (٣) وهي (خوف بعض قادة المدارس من تبعات تفويض الصلاحيات للعاملين معهم) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٩٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن خوف بعض قادة المدارس من تبعات تفويض الصلاحيات للعاملين معهم من الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفضل (١٤٣٩هـ) التي توصلت إلى أن غلبة النمط المركزي في أداء العمل في مكتب التعليم من الصعوبات التي تواجه المكاتب في تطبيق القيادة التشاركية.

٥. جاءت العبارة (١١) وهي (قلة مشاركة بعض العاملين في إعداد خطط المدرسة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٨٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قلة مشاركة بعض العاملين في إعداد خطط المدرسة من الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق.

كما بينت النتائج في الجدول (٦) أن أقل ثلاث عبارات بمحور الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق تتمثل في العبارات (١٤، ٦، ١٢) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة (١٤) وهي (قلة اهتمام قادة المدارس بوضع نظام فعال للاتصالات في المدرسة) بالمرتبة الرابعة عشرة بمتوسط حسابي (٣,٣٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن قلة اهتمام قادة المدارس بوضع نظام فعال للاتصالات في المدرسة من الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق.

٢. جاءت العبارة (٦) وهي (قلة بذل بعض العاملين في المدرسة للنصح والمشورة لقائدها) بالمرتبة الخامسة عشرة بمتوسط حسابي (٣,٣٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن قلة بذل بعض العاملين في المدرسة للنصح والمشورة لقائدها من الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق.

٣. جاءت العبارة (١٢) وهي (قلة اهتمام بعض قادة المدارس بتحري العدالة في توزيع الحوافز بين العاملين) بالمرتبة السادسة عشرة بمتوسط حسابي (٣,٠٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن قلة اهتمام بعض قادة المدارس بتحري العدالة في توزيع الحوافز بين العاملين من الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق.

٤-٣- السؤال الثالث: ما المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق، وذلك كما يتضح في الجدول (٧) الآتي:

جدول (٧)

استجابات أفراد الدراسة حول المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن

م	العبارات	درجة الموافقة												
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		لا أوافق				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٧	تحديد المهام والصلاحيات التي تُفوض للعاملين بوضوح ودقة.	٣٣	٥٧,٩	١٣	٢٢,٨	٩	١٥,٨	٢	٣,٥	٠	٠,٠	٤,٣٥	٠,٨٨	١
٨	تحفيز العاملين في المدرسة على المشاركة في دراسة وحل المشكلات المدرسية.	٣٣	٥٧,٩	١٣	٢٢,٨	٩	١٥,٨	٢	٣,٥	٠	٠,٠	٤,٣٥	٠,٨٨	١ مكرر
١١	تحري قادة المدارس للعدالة في توزيع الحوافز بين العاملين في المدرسة.	٣١	٥٤,٤	١٣	٢٢,٨	١٢	٢١,١	١	١,٨	٠	٠,٠	٤,٣٠	٠,٨٧	٣
٩	تحفيز العاملين في المدرسة على المشاركة في صنع القرارات المدرسية.	٣١	٥٤,٤	١٥	٢٦,٣	٨	١٤,٠	٣	٥,٣	٠	٠,٠	٤,٣٠	٠,٩١	٤
١٣	وضع نظام فعال للاتصالات في المدرسة.	٢٨	٤٩,١	١٨	٣١,٦	١٠	١٧,٥	١	١,٨	٠	٠,٠	٤,٢٨	٠,٨٢	٥

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			لا أوافق		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٠,٨٨	٤,٢٨	٠,٠	٠	٥,٣	٣	١٢,٣	٧	٣١,٦	١٨	٥٠,٩	٢٩	بناء ثقافة تنظيمية في المدرسة تعزز من ممارسة قائدها للقيادة التشاركية.	١
٧	٠,٨٠	٤,٢٣	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٢٢,٨	١٣	٣١,٦	١٨	٤٥,٦	٢٦	مراعاة قادة المدارس للفروق الفردية بين العاملين.	١٥
٨	٠,٨٩	٤,٢٣	٠,٠	٠	٥,٣	٣	١٤,٠	٨	٣٣,٣	١٩	٤٧,٤	٢٧	تحفيز العاملين في المدرسة على المشاركة في إعداد خطط المدرسة.	١٠
٩	٠,٧٣	٤,١٨	٠,٠	٠	٣,٥	٢	٨,٨	٥	٥٤,٤	٣١	٣٣,٣	١٩	قيام قادة المدارس بتفويض الصلاحيات المناسبة لبعض العاملين في المدرسة.	٢
١٠	٠,٨٣	٤,١٨	٠,٠	٠	٣,٥	٢	١٥,٨	٩	٤٠,٤	٢٣	٤٠,٤	٢٣	اهتمام قادة المدارس بتلبية متطلبات العاملين التي تحقق احتياجاتهم.	١٤
١١	١,٠٢	٤,١٨	١,٨	١	٥,٣	٣	١٧,٥	١٠	٢٤,٦	١٤	٥٠,٩	٢٩	تكثيف البرامج التدريبية التي تعزز تطبيق القيادة التشاركية في المدرسة.	١٢
١٢	٠,٨٨	٤,١٦	٠,٠	٠	٥,٣	٣	١٥,٨	٩	٣٦,٨	٢١	٤٢,١	٢٤	بذل العاملين في المدرسة للنصح والمشورة لقائدها.	٥
١٣	٠,٧٦	٤,٠٩	٠,٠	٠	٣,٥	٢	١٤,٠	٨	٥٢,٦	٣٠	٢٩,٨	١٧	مسارعة العاملين في المدرسة للمشاركة في إدارة المدرسة حينما يُدعون لذلك.	٦
١٤	٠,٧٩	٣,٩٨	٠,٠	٠	٥,٣	٣	١٥,٨	٩	٥٤,٤	٣١	٢٤,٦	١٤	تحمل العاملين في المدرسة للصلاحيات المفوضة لهم.	٤

م	العبارات	درجة الموافقة												
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		لا أوافق				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٣	تحمل قادة المدارس لتبغات تفويض الصلاحيات للعاملين معهم.	١٠	١٧,٥	٣٠	٥٢,٦	١٠	١٧,٥	٧	١٢,٣	٠	٠,٠	٣,٧٥	٠,٨٩	١٥
-	المتوسط الحسابي العام											٤,١٩	٠,٦٩	-

يتضح من خلال الجدول (٧) أن محور المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية يتضمن (١٥) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهن بين (٣,٧٥ ، ٤,٣٥)، وهذه المتوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق تتراوح ما بين (كبيرة - كبيرة جداً).

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٤,١٩) بانحراف معياري (٠,٦٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق.

وقد يُعزى ذلك إلى إدراك المشرفين التربويين أفراد الدراسة لأهمية هذه المقترحات ودورها في تعزيز تطبيق القيادة التشاركية في المدارس، ومن أبرز تلك المقترحات (تحديد المهام والصلاحيات التي تُفوض للعاملين بوضوح ودقة، وكذلك تحفيز العاملين في المدرسة على المشاركة في دراسة وحل المشكلات المدرسية، إضافة إلى تحفيز العاملين في المدرسة على المشاركة في صنع القرارات المدرسية، وتحري قادة المدارس للعدالة في توزيع الحوافز بين العاملين في المدرسة).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نادية الدواس (١٤٣٧هـ) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على المقترحات التي تُسهم في تحسين ممارسة مديرات إدارات العموم بوزارة التعليم للقيادة التشاركية، ومع نتيجة دراسة هيا المسعري (١٤٣٨هـ) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على المقترحات التي تُسهم في تذليل معوقات ممارسة رئيسات الأقسام العلمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للقيادة التشاركية، ومع نتيجة دراسة الغشيان (١٤٣٩هـ) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على المقترحات التي تُسهم في تحسين ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية.

وأوضحت النتائج في الجدول (٧) أن من أبرز العبارات التي تعكس المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق تتمثل في العبارات ذوات الأرقام (٧، ٨، ١١، ٩، ١٣) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة (٧) وهي (تحديد المهام والصلاحيات التي تُفوض للعاملين بوضوح ودقة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٥) وانحراف معياري (٠,٨٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن تحديد المهام والصلاحيات التي تُفوض

للعاملين بوضوح ودقة من المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق.

٢. جاءت العبارة (٨) وهي (تحفيز العاملين في المدرسة على المشاركة في دراسة وحل المشكلات المدرسية) بالمرتبة الأولى مكرر بمتوسط حسابي (٤,٣٥) وانحراف معياري (٠,٨٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن تحفيز العاملين في المدرسة على المشاركة في دراسة وحل المشكلات المدرسية من المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق.

٣. جاءت العبارة (١١) وهي (تحري قادة المدارس للعدالة في توزيع الحوافز بين العاملين في المدرسة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٨٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن تحري قادة المدارس للعدالة في توزيع الحوافز بين العاملين في المدرسة من المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق.

٤. جاءت العبارة (٩) وهي (تحفيز العاملين في المدرسة على المشاركة في صنع القرارات المدرسية) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٩١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن تحفيز العاملين في المدرسة على المشاركة في صنع القرارات المدرسية من المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق.

٥. جاءت العبارة (١٣) وهي (وضع نظام فعال للاتصالات في المدرسة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٢٨) وانحراف معياري (٠,٨٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن وضع نظام فعال للاتصالات في المدرسة من المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق.

كما بينت النتائج في الجدول (٧) أن أقل ثلاث عبارات بمحور المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق تتمثل في العبارات (٦، ٤، ٣) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة (٦) وهي (مسارعة العاملين في المدرسة للمشاركة في إدارة المدرسة حينما يُدعون لذلك) بالمرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي (٤,٠٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن مسارعة العاملين في المدرسة للمشاركة في إدارة المدرسة حينما يُدعون لذلك من المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق.

٢. جاءت العبارة (٤) وهي (تحمل العاملين في المدرسة للصلاحيات المفوضة لهم) بالمرتبة الرابعة عشرة بمتوسط حسابي (٣,٩٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن تحمل العاملين في المدرسة للصلاحيات المفوضة لهم من المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق.

٣. جاءت العبارة (٣) وهي (تحمل قادة المدارس لتبوعات تفويض الصلاحيات للعاملين معهم) بالمرتبة الخامسة عشرة بمتوسط حسابي (٣,٧٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن تحمل قادة المدارس لتبوعات تفويض الصلاحيات للعاملين معهم من المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في إدارة التعليم في محافظتي حوطة بني تميم والحريق.

٤-٤-٤- السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة حول درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية، والصعوبات التي تحد من تطبيقها والمقترحات التي تسهم في تعزيز التطبيق وفقاً لمتغيرات سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية في مجال القيادة التشاركية؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في الإشراف التربوي؛ تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskall Wallis) بديلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير سنوات الخبرة، وذلك كما يتضح في الجدول (٨)، الآتي:

جدول (٨)

نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskall Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
درجة تطبيق القيادة التشاركية في المدارس	أقل من (٥) سنوات	١٧	٣١,٢٩	٢,٧٩١	٠,٢٤٨
	من (٥-١٠) سنوات	٢٣	٢٤,٥٩		
	أكثر من (١٠) سنوات	١٧	٣٢,٦٨		
الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس	أقل من (٥) سنوات	١٧	٢٥,٥٦	١,٠٤٩	٠,٥٩٢
	من (٥-١٠) سنوات	٢٣	٣٠,٣٠		
	أكثر من (١٠) سنوات	١٧	٣٠,٦٨		
المقترحات التي تُعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس	أقل من (٥) سنوات	١٧	٢٧,٨٨	٣,١٥٥	٠,٢٠٧
	من (٥-١٠) سنوات	٢٣	٢٥,٥٤		
	أكثر من (١٠) سنوات	١٧	٣٤,٧٩		

يتضح من خلال الجدول (٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية، والصعوبات التي تحد من تطبيقها والمقترحات التي تسهم في تعزيز التطبيق) باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المحاور على التوالي (٠,٢٤٨، ٠,٥٩٢، ٠,٢٠٧) وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؛ تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بدلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير المؤهل العلمي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (٩)، وذلك على النحو التالي:

جدول (٩)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
درجة تطبيق القيادة التشاركية في المدارس	بكالوريوس	٣٣	٣١,٥٨	١٠٤٢,٠٠	١,٣٧٥-	٠,١٦٩
	دراسات عليا	٢٤	٢٥,٤٦	٦١١,٠٠		
الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس	بكالوريوس	٣٣	٢٦,٨٨	٨٨٧,٠٠	١,١٣٣-	٠,٢٥٧
	دراسات عليا	٢٤	٣١,٩٢	٧٦٦,٠٠		
المقترحات التي تُعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس	بكالوريوس	٣٣	٢٧,٣٦	٩٠٣,٠٠	٠,٨٧٤-	٠,٣٨٢
	دراسات عليا	٢٤	٣١,٢٥	٧٥٠,٠٠		

يتضح من الجدول (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (درجة تطبيق قادة المدارس في إدارة التعليم في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية، والصعوبات التي تحد من تطبيقها والمقترحات التي تسهم في تعزيز التطبيق) باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المحاور على التوالي (٠,١٦٩، ٠,٢٥٧، ٠,٣٨٢) وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال القيادة التشاركية:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال القيادة التشاركية؛ تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) بدلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير الدورات التدريبية، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (١٠).

جدول (١٠)

نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير الدورات التدريبية

الأبعاد	الدورات التدريبية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
درجة تطبيق القيادة التشاركية في المدارس	لا يوجد	٣٥	٢٦,٢٠	٤,١٢٦	٠,١٢٧
	دورة واحدة	١٠	٢٨,٦٥		
	دورتان فأكثر	١٢	٣٧,٤٦		
الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس	لا يوجد	٣٥	٣٢,١٣	٣,٥٧٧	٠,١٦٧
	دورة واحدة	١٠	٢٦,٣٠		
	دورتان فأكثر	١٢	٢٢,١٣		
المقترحات التي تُعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس	لا يوجد	٣٥	٣١,٧٧	٤,٨٦٥	٠,٠٨٨
	دورة واحدة	١٠	٣٠,٥٠		
	دورتان فأكثر	١٢	١٩,٦٧		

يتضح من خلال الجدول (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية، والصعوبات التي تحد من تطبيقها والمقترحات التي تسهم في تعزيز التطبيق) باختلاف متغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المحاور على التوالي (٠,١٢٧، ٠,١٦٧، ٠,٠٨٨) وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

وقد يعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة إلى تجانس أفراد الدراسة من حيث طبيعة عملهم كمشرفين تربويين ومن حيث مهام عملهم الإشرافية الموحدة.

٥- خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها:

٥-١- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي يمكن إيجازها فيما يلي:

١. أن درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية متوسطة، ويتمثل التطبيق في موافقة أفراد الدراسة على أن القيادة المدرسية:
 - تشجع العاملين في المدرسة على العمل الجماعي والتعاوني.
 - تشرك العاملين في المدرسة في دراسة وحل المشكلات المدرسية.

- تتيح الفرصة للعاملين في المدرسة للمشاركة في صنع القرارات المدرسية.
 - تشجع العاملين في المدرسة على الرقابة الذاتية.
٢. أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق، ومن أبرز تلك الصعوبات:
- قلة البرامج التدريبية التي تعزز تطبيق القيادة التشاركية في المدرسة.
 - قناعة بعض العاملين في المدرسة بأن دورهم مجرد أداء للمهام المكلفين بها دون المشاركة في الإدارة.
 - أن بعض العاملين يُعدون الصلاحيات المفوضة لهم على أنها أعباء إضافية عليهم.
 - خوف بعض قادة المدارس من تبعات تفويض الصلاحيات للعاملين معهم.
٣. أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على المقترحات التي تعزز من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق، ومن أبرز تلك المقترحات:
- تحديد المهام والصلاحيات التي تُفوض للعاملين بوضوح ودقة.
 - تحفيز العاملين في المدرسة على المشاركة في دراسة وحل المشكلات المدرسية.
 - تحفيز العاملين في المدرسة على المشاركة في صنع القرارات المدرسية.
 - تحري قادة المدارس للعدالة في توزيع الحوافز بين العاملين في المدرسة.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية، والصعوبات التي تحد من تطبيقها والمقترحات التي تسهم في تعزيز التطبيق) باختلاف متغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال القيادة التشاركية).
- ٥-٢- توصيات ومقترحات الدراسة:**
- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يأتي:
١. تكثيف الدورات التدريبية وورش العمل لقادة المدارس بإدارة التعليم في محافظتي حوطة بني تميم والحريق في مجال القيادة التشاركية.
 ٢. توعية قادة المدارس والعاملين فيها بأهمية القيادة التشاركية، ودورها في تطوير العملية الإدارية والتعليمية في المدرسة.
 ٣. التحفيز المادي والمعنوي للعاملين في المدرسة على المشاركة في دراسة وحل المشكلات المدرسية.
 ٤. دعم قائد المدرسة للعلاقات الإيجابية بين العاملين وزملائهم، وحثهم على العمل الجماعي والتعاوني، سعياً إلى استثمار طاقات العاملين وتوجيهها لتحقيق أهداف المدرسة.
 ٥. حث قادة المدارس على تقويم أداء العاملين بموضوعية دون تدخل للعوامل الذاتية والشخصية.

٦. توعية العاملين فى المدارس بأن الصلاحيات المفوضة لهم لا تعد أعباء إضافية عليهم، بل فرصة لإشراكهم فى إدارة المدرسة وتطويرهم.
٧. إتاحة الفرصة أمام أعضاء المجتمع المحلى للمدرسة للمشاركة فى إدارتها وفى تحديد المشكلات التى تواجهها والإسهام فى حلها، من خلال فتح قنوات اتصال فعالة بهم لحضور الاجتماعات والمناسبات التى تقيمها المدرسة.
٨. إجراء دراسة مماثلة تتناول القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بمدارس التعليم العام بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق.

● المراجع:

- أبو العجين، ثامر (٢٠١٠م) أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- أبو الكشك، محمد (٢٠٠٦م) الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع: الرياض.
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٣م) الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي: القاهرة.
- إدارة التعليم في محافظتي حوطة بني تميم والحريق (١٤٣٩هـ) إحصائية أعداد المشرفين التربويين. إحصائية غير منشورة، قسم الإشراف التربوي، إدارة التعليم في محافظتي حوطة بني تميم والحريق: المملكة العربية السعودية.
- بني مرتضى، أحمد والمخلافي، محمد (١٤٣٧هـ) أسس الإدارة التعليمية، مكتبة المنتبي، الدمام: المملكة العربية السعودية.
- الجريفاني، أمل (١٤٣٨هـ) درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- الحارثي، عيدة (١٤٣٩هـ) القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- حافظ، محمد والمغدي، الحسن والبحيري، السيد (٢٠١٣م) القيادة في المؤسسات التعليمية، عالم الكتب: القاهرة.
- الحربي، قاسم (٢٠٠٨م) القيادة التربوية الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الحريري، رافدة (2008) مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الحريري، رافدة (١٤٣٦هـ) فنون معاصرة في القيادة التربوية، دار المناهج النشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الحقييل، سليمان (١٤٣٥هـ) الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، مطابع الحميضي، الرياض.
- حمود، خضير والشيخ، روان (١٤٣١هـ) إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- نادية الدواس (١٤٣٧هـ) واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديرات إدارات العموم بوزارة التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- ربيع، هادي (١٤٣٦هـ) الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الرجوب، محمد (٢٠١١م) الإدارة التربوية في المدارس في العصر العباسي، دار اليازوري، عمان: الأردن.
- السعود، راتب (٢٠١٣م) القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- سليمان، أحمد (١٤٣٨هـ) تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

- سيكاران، أوما(١٤١٩هـ) طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل بسيوني وعبدالله العزاز، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.
- الشهراني، فيصل(٢٠٠٩م) اتجاهات مديري ومديرات المدارس نحو التخطيط الاستراتيجي المدرسي في محافظة سراة عبيدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها: المملكة العربية السعودية.
- الطويل، هاني(٢٠٠٦م) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط4 ، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- عامر، طارق والمصري، إيهاب(٢٠١٣م) القيادة التربوية ومهارات التعلم، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.
- العجمي، محمد(٢٠١٠م) إدارة المؤسسات التربوية، المكتبة العصرية، المنصورة: مصر.
- العرابيد، نبيل(٢٠١١م) دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر: غزة: فلسطين.
- العساف، صالح(١٤٣٣ هـ) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء للنشر والتوزيع: الرياض.
- عقيلي، عمر(٢٠٠٠م) المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- عواد، فتحي(١٤٣٤هـ) إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الغامدي، عبدالرحمن(١٤٣٥هـ) القيادة التشاركية مدخل استراتيجي لتطوير إدارة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية: الرياض.
- الغشيان(١٤٣٩هـ) درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- فتحي، محمد(٢٠٠٨م) إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسؤولية، دار التوزيع والنشر الإسلامية: القاهرة.
- الفضل(١٤٣٩هـ) واقع تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- القيسي، هناء (2010) الإدارة التربوية: مبادئ – نظريات – اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- لهلوب، ناريمان(٢٠١٥م) مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- مصطفى، يوسف(٢٠٠٥م). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي: القاهرة.
- نجدي، عبدالغني(٢٠١٣م) القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- النمروطي، يوسف(١٤٣٩هـ) القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

- Bush, T(2013) "School Leadership in the 21 Century :Global Perspectives" Proceedings 3"d Regional Conference on Educational Leadership and Management,"Educational Leadership and Management: Exploring New Possibilities", 19-21 November 2013, Institut Aminuddin Baki, Ministry of Education, Malaysia.
- Gyasi, K. (2015)"Participative Leadership Practice in Junior High Schools and Actions to Improve the Practice: A Case Study of Sekyere South District, Ghana" Master's Thesis in Education. University of Jyväskylä. Department of Education. Ghana.
- Kevin,B. (2015)"Participatory Leadership, Principal Leadership Behaviors, and High Performing Schools" Thesis for the degree of Doctorate of Philosophy , Faculty of the Graduate School , Colorado University.
- Rogiest, S.Segers, J& Witteloostuijn,A (2018) "Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study"Scandinavian Journal of Management, Volume 34, Issue 1, March 2018, Pages 1-8. <https://www.sciencedirect.com>.
- Sebastian, J & Moon, J (2017) " Gender differences in participatory leadership: An examination of principals' time spent working with others"University of Missouri-Columbia,IJEPL 12(8), <https://www.journals.sfu.ca>.
- Tarkan, T. (2016) "A Comparative Analysis of Participatory Leadership Practice of Elementary School Principals Between Public and Non- Public Schools".A Doctoral Research Project, Esteves School of Education, The Sage Colleges, Hudson River region, New York.